

Análisis de la capacidad institucional de una organización rural en Intibucá, Honduras

Carlos Manuel López Mendoza

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2016

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Análisis de la capacidad institucional de una organización rural en Intibucá, Honduras

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Carlos Manuel López Mendoza

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2016

Análisis de la capacidad institucional de una organización rural en Intibucá, Honduras

Carlos Manuel López Mendoza

Resumen. La capacidad institucional es el conjunto de habilidades de una organización para cumplir sus tareas de manera eficiente, responder a las demandas de sus clientes, superar obstáculos y lograr sus objetivos principales. El análisis de la capacidad institucional consiste en una evaluación del desempeño actual de una organización para determinar qué áreas necesitan una pronta mejora y proveer información útil a los tomadores de decisiones. El objetivo de este estudio fue realizar un análisis de la capacidad institucional de una cooperativa que ofrece apoyo financiero a pequeños productores de comunidades rurales en Intibucá, Honduras. Para realizar este análisis se empleó una herramienta denominada OCAT (Organizational Capacity Assessment Tool) por sus siglas en inglés que consiste en analizar los componentes de gobernabilidad, recurso financiero, entrega de servicios y relaciones externas que sirven como pilares para la organización. La recolección de información se realizó mediante entrevistas a miembros de la cooperativa para obtener una visión más amplia de la situación actual de la cooperativa, además se realizó un estudio de la cartera de crediticia de la cooperativa empleando indicadores. Los resultados obtenidos muestran que la cooperativa se encuentra en un estado de madurez gracias al apoyo de entidades nacionales e internacionales y que el área de entrega de servicios, recursos financieros y la práctica de manejo necesita una pronta atención.

Palabras clave: Capacidad institucional, comunidad, cooperativa, organización de base, productores.

Abstract. Institutional capacity is the set of skills of an organization to accomplish the tasks efficiently, satisfy demands, overcome obstacles and achieve the main objectives. The institutional capacity analysis is a review of the current performance of an organization to determine the areas that need improvement and provide information to decision makers. The objective of this study was to perform an analysis of the institutional capacity of a cooperative that provides financial support to small producers in rural communities in Intibucá, Honduras. To perform this analysis, it was used the tool OCAT (Organizational Capacity Assessment Tool), it consists in analyzing the components of governance, financial resources, service delivery and external relations that help as pillars for the organization. The data collection was made through interviews with members of the cooperative to get a general view of the current situation of the cooperative, plus it was made a study of the portfolio of credit of the cooperative using financial indicators. The results show that the cooperative is in a state of maturity thanks to the support of national and international entities and the area of service delivery, financial resources and practice management needs an early attention.

Keywords: Community, cooperative, grassroots organization, institutional capacity, producers.

CONTENIDO

Portadilla.....	i
Página de firmas	ii
Resumen.	iii
Contenido	iv
Índice de Cuadros, Figura y Anexos	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	4
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	8
4. CONCLUSIONES.....	17
5. RECOMENDACIONES.....	18
6. LITERATURA CITADA.....	19
7. ANEXOS	21

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURA Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Componentes a evaluar y sus respectivas sub categorías	5
2. Clasificación de la puntuación.....	5
3. Escala de puntuación	6
4. Indicadores financieros, conceptos y sus respectivas fórmulas.....	7
5. Componente de gobernabilidad.....	9
6. Prácticas de manejo	10
7. Gestión de recursos financieros.....	11
8. Entrega de servicios.....	11
9. Las relaciones externas.....	12
10. Valores calculados de los indicadores financieros	12
Figura	Página
1. Resultados de la evaluación de la capacidad institucional.	16
Anexos	Página
1. Hoja de evaluación.	21
2. Estados financieros.....	26

1. INTRODUCCIÓN

La capacidad institucional se entiende como el aseguramiento de los recursos y las estructuras necesarias para desempeñar las funciones y lograr los objetivos a las cuales la institución se dedica (Lopes, Malik, & Fukuda-Parr 2002). Por medio del análisis de la capacidad institucional, las organizaciones producen información que les permite promover y difundir la efectividad y la sostenibilidad de una empresa. El análisis de la capacidad institucional incluye diversas áreas como son el manejo de los recursos, el manejo del conocimiento y el manejo de las habilidades que en conjunto permiten el buen desempeño de las organizaciones (Ospina 2002).

Existen tres componentes fundamentales que hay que tomar en cuenta en la creación de la capacidad institucional, estos son el desarrollo institucional tradicional, la gobernabilidad y la microeconomía de las instituciones. El desarrollo institucional tradicional está enfocado en la fuente de los recursos y la estructura de las organizaciones y cómo ambos factores permiten el cumplimiento de las funciones dentro de la organización. Además, se basa en aplicar capacitaciones de forma más constante, así como, la provisión de asistencia técnica y el desarrollo de los sistemas de producción que poseen las instituciones. Por otro lado, la gobernabilidad se basa en la capacidad que tienen las organizaciones de responder a la demanda propuesta por los diversos grupos interesados como lo son los inversionistas o los donantes. La microeconomía de las instituciones se enfoca en redirigir los esfuerzos de los miembros hacia los programas y proyectos que han sido solicitados por los actores externos, como por ejemplo donantes (Bhagavan & Virgin 2004).

A pesar de la importancia de la capacidad institucional en el desempeño de las organizaciones, el desarrollo de esta no ha recibido mucha atención (Ospina 2002). Esto se debe principalmente al escaso desarrollo de los pasos o metodología para su aplicación. Con el fin de impulsar la capacidad institucional en las organizaciones se realizan capacitaciones, se provee asistencia técnica y se debe ampliar los recursos disponibles para este fin. Por otro lado es necesario tomar en cuenta que estas aplicaciones no siempre garantizan un éxito inmediato y que los resultados de estas inversiones no serán evidenciados, si no, hasta que se haya terminado el programa de aplicación (Light 2004).

Cuando las organizaciones en desarrollo poseen una débil capacidad institucional se ven amenazadas por el fuerte ambiente competitivo en que se encuentran inmersas. Como consecuencia las organizaciones que no invierten en su capacidad institucional pueden ser fácilmente desplazadas por organizaciones que han logrado un progreso en su capacidad institucional y que poseen estructuras administrativas más desarrolladas (Sobeck & Agius 2007).

Los miembros de las organizaciones tienen el objetivo de cumplir intereses comunes, de esta manera están enfocados en la búsqueda de beneficios en conjunto mediante la acción

colectiva. La acción colectiva es una labor voluntaria conjunta que nace de la necesidad de los miembros de una organización para conseguir objetivos comunes. Además, esto representa varias ventajas como un menor gasto económico en el proceso laboral, reducción en los esfuerzos de trabajo y reducción en el tiempo de trabajo (OECD 2013).

La importancia de la acción colectiva se da a conocer en muchos aspectos de la agricultura, como son las actividades productivas y la comercialización, por lo que es importante el estudio de los factores que lo llevan a aparecer y a mantenerse (Meinzen-Dick, Digregorio, & McCarthy 2004). La acción colectiva depende de los actores principales por lo que se puede distinguir dos tipos de acción: cooperación y coordinación en donde la cooperación se mantiene en un nivel sujeto-sujeto ya que ambos miembros obran en conjunto por un mismo fin. Por otro lado, por medio de la coordinación se mantiene en un nivel agencia-líder, en donde uno de los miembros tiene la capacidad de organizar al otro, ya sea un caso de coordinación o cooperación ambas pueden ser respaldadas con apoyo del gobierno (OECD 2013).

El capital social facilita la acción colectiva (Vanni 2014). El capital social son los recursos, valores y posesiones de los individuos u organizaciones para realizar actividades y generar beneficios. Existen diferentes tipos de capitales de los cuales un individuo y las organizaciones se valen para lograr sus objetivos, estos capitales son: el financiero, el natural, el social, el intelectual y el físico (Absalón 2000). Dentro del tema de acción colectiva es muy importante destacar la participación del capital social ya que este constituye un pilar fundamental en la estructura de las organizaciones ya sean grandes o en desarrollo.

El capital social se constituye por la sumatoria de los recursos ya sean reales o virtuales como redes, normas, habilidades y conocimiento que proporciona un individuo o grupo de individuos que facilitan la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo (Vanni 2014). Este puede ser analizado desde un punto de vista contable y sociológico. Desde el punto de vista contable el capital social ofrece algún tipo de derecho sobre los bienes de los socios mientras que desde un punto de vista sociológico, el capital social posibilita la cooperación entre los miembros de un grupo ya que todos los miembros aportan con los bienes que poseen para un beneficio común, puede ser vehículos, conocimientos o habilidades (Atria, Siles, Arriagada, Robison, & Whiteford 2003).

La acción colectiva se puede considerar como el factor más importante en las organizaciones rurales u organizaciones de base. Estas organizaciones rurales son entidades autónomas dirigidas por voluntarios que en ocasiones se forman sin fines de lucro y adoptan una forma de organización asociativa cuyos miembros realizan todo el trabajo y comparten un ideal en común (Smith 2010). No es hasta el año 1962 que en Honduras se notó un considerable aumento de las organizaciones de base tras la ley de reforma agraria donde los campesinos se asociaron por un beneficio común (COCOCH 2010). Estas asociaciones de campesinos buscaban un desarrollo social notable y un mayor derecho de acceso a la tierra para disminuir la pobreza y la crisis alimentaria. En la actualidad los pequeños agricultores tienen como obstáculo el cambio climático, un sistema alimentario deformado y el abandono de la intervención estatal en la pequeña economía campesina que se enfoca más

en monocultivos y agro exportación, estos factores afectan mayormente a las zonas rurales especialmente las zonas de Intibucá, Lempira y Copán (COCOCH 2010).

El vínculo entre la capacidad institucional y las organizaciones de base es estrecho ya que para que una empresa en vías de desarrollo (como lo son mayoría de las organizaciones de base) pueda llegar a tener éxito primero debe desarrollar o mejorar sus procedimientos, metodologías y habilidades para darse a conocer en el mercado.

La organización rural (cooperativa) es una entidad financiera que busca el beneficio de los pequeños productores en Intibucá, nació mediante la acción colectiva y el aporte del capital social de un grupo de personas que buscaban beneficio mutuo y mayor reconocimiento ante instituciones bancarias para poder financiar sus actividades, con el tiempo obtuvo el apoyo de otras organizaciones como HEIFER que ofreció proyectos para que los compartan con los pequeños productores agrícolas. Tras varios años de legal funcionamiento es necesario realizar un análisis de la cooperativa para identificar sus puntos más débiles y fuertes con el fin ofrecer un mejor servicio a sus socios. El análisis se realizó mediante una evaluación de la capacidad institucional que permite identificar si una organización cumple con sus objetivos establecidos y su capacidad de responder a las actuales demandas del mercado.

El presente estudio genera información para el proyecto Women in Agriculture Network in Honduras (WAgN). Este proyecto es realizado por la Universidad Estatal de Pensilvania con la contribución de la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano y analiza la capacidad institucional de una cooperativa ubicada en Intibucá, Honduras para determinar si el desarrollo de esta cooperativa genera un impacto en la vida de los pequeños productores de la zona. El estudio realizado guarda relación con el estudio de Gabriela Marivel Moreta Telenchana que tiene como tema Análisis de la capacidad institucional de una asociación de base en Intibucá, Honduras ya que ambos estudios compartieron información para el desarrollo del proyecto.

Los objetivos del estudio fueron:

- Analizar la capacidad institucional de la organización rural ubicada en Intibucá, Honduras.
- Identificar los puntos en los que se puede mejorar la capacidad institucional de la organización rural.
- Determinar si la organización tiene la capacidad suficiente para alcanzar sus objetivos establecidos.
- Realizar un análisis de la cartera crediticia de la cooperativa.

2. METODOLOGÍA

Con el fin de analizar la capacidad institucional de la organización rural, se aplicó una herramienta para la evaluación de la capacidad organizacional conocida como OCAT por sus siglas en inglés. De acuerdo con el estudio realizado por Bhagavan y Virgin (2004) la aplicación de la Herramienta de Evaluación de Capacidad Organizacional permite identificar los cambios en las fortalezas y las debilidades de la organización, puede ser tanto un método de autoevaluación participativa o se puede acudir a agentes externos. Las puntuaciones son recogidas por el evaluador por medio de entrevistas con los miembros de la organización, en el anexo 1 se detalla la hoja de evaluación utilizada.

La herramienta se basa en un proceso de evaluación interactiva que puede ser realizada por agentes internos o externos de la organización a todos los miembros de todos los departamentos de la organización. Esta herramienta tiene el fin de recolectar datos para ofrecer una oportunidad a la organización de reflexionar sobre su situación actual. El proceso para implementar esta herramienta fue tomado del libro “Evaluación de las organizaciones de base en Sudáfrica” (Booth, Ebrahim, & Morin 2001). Por medio del análisis de los datos recolectados también se logra el fortalecimiento del equipo ya que todos los miembros de la organización pueden conocer más de los componentes de la empresa y como pueden desarrollar los mismos. Los pasos que se usaron para realizar la evaluación son los siguientes:

- 1) Se determinó que las áreas que necesitan ser evaluadas son: gobernabilidad, prácticas de manejo, recursos financieros, entrega de servicios y relaciones externas.
- 2) La elección de preguntas adecuadas para obtener la información.
- 3) Recoger la información por medio de entrevistas.
- 4) Transcribir la información de la entrevista en la hoja de evaluación.
- 5) Cálculo de una puntuación para cada categoría y componente.
- 6) Presentación de informes de los resultados.

Componentes de la efectividad organizacional. Con el fin de determinar si las organizaciones pueden alcanzar sus metas planteadas, la herramienta cuenta con una hoja de evaluación guía y está diseñada para ser práctica y se estructura en torno a siete componentes y sus respectivas categorías para la eficacia de la organización. En el cuadro 1 se mencionan los componentes y cada una de las sub categorías que se evaluarán en el presente estudio.

Cuadro 1. Componentes a evaluar y sus respectivas sub categorías

Componente	Categoría
Gobernabilidad	Entorno
	Misión
	Liderazgo
	Estructura organizacional y cultura
	Personal
	Planeación
	Contabilidad
Recursos financieros	Presupuesto
	Balance de control
	Reportes financieros
	Diversificación de bases de ingreso
Entrega de servicios	Conocimientos sectoriales
	Compromiso de los interesados
	Marketing y creación de conciencia
Relaciones externas	Relaciones con los interesados
	Colaboración entre organizaciones
	Colaboración de fundadores
	Colaboración del gobierno

Fuente: Adaptado (Booth *et al.* 2001)

El proceso de evaluación consta de una lista de elementos donde el evaluador ofrece una puntuación de 0 – 6 obtenida de la información provista en la entrevista, la escala de puntuación es la siguiente:

Cuadro 2. Clasificación de la puntuación

Clasificación	Puntuación
No aplicable	0
Atención urgente	1
Mejoras importantes	2
Mejoras en gran escala	3
Mejorar aspectos limitados	4
Aceptable pero puede mejorar	5
Aceptable	6

Fuente: Adaptado (Booth *et al.* 2001)

Los resultados se obtuvieron a través de un promedio que se realizó para cada componente y permite tener una visión más clara sobre el desarrollo de la empresa, el promedio obtenido se colocó dentro de una escala y se determinó su nivel de desarrollo.

Cuadro 3. Escala de puntuación

Escala	Etapas	Descripción
0 – 1.4	Principiante:	Primeras etapas de desarrollo.
1.5 – 2.9	Emergente:	Está desarrollando cierta capacidad.
3 – 4.4	Expansión:	Cuenta con una trayectoria de logros.
4.5 - 6	Maduro:	Totalmente funcional y sostenible.

Fuente: Adaptado (Booth *et al.* 2001)

Levantamiento de la información. La herramienta se desarrolló a través de entrevistas realizadas por el evaluador hacia diferentes miembros de la organización como lo son los trabajadores, los socios de la organización y la junta directiva que forman un total de 12 entrevistas, posteriormente, por medio de la información obtenida de los entrevistados se llenó la hoja de evaluación

Zona del estudio. La Esperanza (Intibucá) es una ciudad ubicada en el departamento de Intibucá en Honduras, está ubicada a una altura de 1700 m s. n. m. con una población aproximada de 12500 habitantes, es considerada una de las ciudades más altas y frías de Honduras y es hogar de la Etnia Lenca. Las principales actividades económicas de Intibucá son el turismo y la agricultura, gracias a su clima posee varios cultivos, por ejemplo, se dedica al cultivo de papas, fresas, moras, café, etc. En Intibucá existen cinco comunidades cuya actividad principal es la producción de café y son Río Blanco, Río Colorado, San José, San Nicolás y La Sorto y cuenta con un aproximado de 600 productores de café. La producción de café en la zona es una fuente que genera empleo para las personas de escasos recursos ya que las condiciones que se presentan son óptimas para el producto.

Análisis de cartera crediticia. Se realizó un análisis sobre la cartera crediticia de la cooperativa con el fin de medir los principales indicadores financieros. El análisis de los indicadores financieros nos permite tener una visión más clara sobre la rentabilidad de la cooperativa para comprender la situación actual de los servicios financieros que ofrece y su sostenibilidad en el tiempo (Blijdenstein, Izquierdo, Clemens, & Nusselder, 2000). Para realizar los cálculos de los indicadores se utilizó el balance general de la cooperativa del año 2014 y 2015, los indicadores se obtienen mediante cálculos de una serie de datos obtenidos de registros de información. Los indicadores financieros seleccionados para su análisis se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 4. Indicadores financieros, conceptos y sus respectivas fórmulas.

Indicador	Concepto	Fórmula
Patrimonio	Es el valor de la empresa para sus propietarios desde un punto de vista contable.	Activos - Pasivos
Liquidez ociosa	Es el porcentaje de activos que la cooperativa posee en forma de recursos líquidos.	Disponibilidades inmediatas en caja y bancos / Activo total
Endeudamiento	Es la relación entre los pasivos y los activos existentes en la cooperativa que determinan la capacidad de financiarse mediante préstamos a instituciones financieras.	Pasivos totales / Activos totales
Rentabilidad	Es el valor que nos permite evaluar la situación de la organización al final de un periodo dado.	Utilidad / Patrimonio
Liquidez	Determina la capacidad de una organización para satisfacer demandas sobre su efectivo.	(Caja, banco e inversiones temporales - Obligaciones a corto plazo) / Depósitos de ahorro

Fuente: Adaptado (Blijdenstein et al. 2000)

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Antecedentes generales de la cooperativa. La organización ha sido legalmente constituida desde el 2003 y desde hace 12 años se ha centrado en el apoyo a los pequeños productores. La organización rural se dedica a las aportaciones y ahorro, la provisión de servicios de salud, gestión y ejecución de proyectos cuando se lo requiere. Se enfoca principalmente en el norte de Intibucá, Honduras, trabaja con aproximadamente 553 socios (266 productores de café) que a través de las entrevistas aseguraron haber mejorado sus estilos de vida y técnicas de producción gracias al apoyo constante de la cooperativa. La organización rural es la única cooperativa de base en Honduras que administra y presta servicios de salud por medio de un acuerdo establecido con el Estado.

El nuevo enfoque de la cooperativa es el mejoramiento de las parcelas de café de los socios. Se busca un incremento de su productividad y que la comercialización del grano de café beneficie a sus miembros y logre promover el desarrollo económico de los socios ya que son aptos para el rubro. En esta área se está trabajando con el apoyo de instituciones como la Asociación Hondureña de Productores de Café (AHPROCAFE), Competitividad Rural (COMRURAL), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y HEIFER International que brindan capacitaciones a los productores del área para solventar su bajo nivel educativo y fortalecer sus capacidades, además de brindar soporte económico para ejecutar los proyectos.

Uno de los planes a futuro de la cooperativa es trabajar con las mujeres en el procesamiento del café como el café tostado y buscar un mercado para ese café. También gestionar en la zona rural para que este proyecto les pueda ofrecer una mejor oportunidad de vida. Una de las principales limitantes es que los ingresos de la cooperativa están en dependencia de la cosecha anual de café, esto debido a que los socios no reciben salario y en su mayoría trabajan como jornales, lo cual, apenas alcanza para cubrir las necesidades básicas, aunque sí hay socios que son dueños de las áreas de producción.

Análisis de la capacidad institucional. La organización rural fue analizada por medio de entrevistas al personal de la organización, los resultados de las entrevistas se presentan bajo cada componente y la estructura de las hojas de evaluación se especifica en los anexos. En los cuadros que se presentan a continuación se muestran los promedios ponderados que se han obtenido de cada elemento de acuerdo al componente evaluado.

Gobernabilidad: La máxima autoridad de la organización rural es la asamblea que se encuentra conformada por la junta directiva, la junta de vigilancia que analiza los movimientos de la junta directiva, la gerente, la parte de administración, atención al afiliado y el área de salud.

Los miembros de la junta directiva son elegidos por la asamblea general y se eligen por sus años de trabajo con la cooperativa y su reconocimiento por los demás miembros de la asamblea.

La presidenta y los demás miembros de la junta directiva se encargan de analizar las necesidades de sus miembros y también se encargan de la rendición de cuentas a los socios por medio de asambleas que se realizan una vez al año. En las asambleas anuales la junta directiva presenta los estados financieros sobre las actividades que se han realizado, realizan un análisis para asegurarse que todos los socios cumplan con sus responsabilidades y se notifica sobre las próximas actividades de la cooperativa. La junta directiva está pendiente de los movimientos de la cooperativa y de las necesidades que tengan los socios para tratar de cubrirlos y lo ha logrado exitosamente en la mayoría de los casos, pero hay puntos que aún deben mejorar y esperan lograrlo con el tiempo. La presidenta ha recibido capacitaciones por lo que está consciente de las funciones que debe realizar en su periodo de presidenta. Entre sus actividades principales se destaca el manejo de proyectos que realiza la cooperativa y planificación de las reuniones. Sin embargo, la presidenta comenta que no ha recibido la preparación suficiente para desempeñar sus funciones al máximo lo cual se convierte en un obstáculo al momento de realizar sus actividades, pero siempre está interesada en el desarrollo de la organización rural.

Las actividades planificadas, la toma de decisiones, los planes a largo y corto de la cooperativa son llevadas a cabo por la gerencia con apoyo de todo su equipo de trabajo y el cuerpo directivo, sin embargo, no todos los miembros están de acuerdo con las decisiones porque no los beneficia. El establecimiento de la misión y visión de la cooperativa se da con la colaboración de los afiliados especialmente la junta directiva por lo que todos los socios comparten los mismos objetivos y están de acuerdo con estos.

Cuadro 5. Componente de gobernabilidad

Componente	Promedio
Gobernabilidad	4.9
Junta directiva	4.5
Misión	5.8
Liderazgo	4.5

Prácticas de manejo: La cooperativa posee un manual de políticas, manual contable y un manual de contratación para una mejor administración de actividades. La junta directiva promueve el liderazgo y desarrollo de la cooperativa mediante las actividades que realiza, a pesar de que la cooperativa posee ya varios años de experiencia aún no cuenta con un organigrama específico donde se detallen las funciones de sus miembros y actividades a realizar en el futuro.

Cuando la presidenta tomó el cargo de la junta, la misión de la cooperativa ya estaba establecida debido a que esta actividad fue realizada por miembros anteriores de la junta

con ayuda de la gerente de la organización rural y todos los socios están perfectamente de acuerdo con la misión ya que hasta la actualidad no se ha tenido ningún inconveniente. Las actividades que lleva a cabo la cooperativa abarcan la participación de sus socios según el área donde se ubican. Estas actividades se dan a conocer mediante reuniones semanales o mensuales donde se brinda información, sin embargo, existen socios que no han sido atendidos en todas sus necesidades debido a la falta de comunicación y cooperación con los grupos de base. Este problema tiene relación con la falta de un técnico propio de la cooperativa que brinde capacitaciones a los productores de la zona para poder mantener la comunicación entre socios y la cooperativa.

Cuadro 6. Prácticas de manejo

Componente	Promedio
Prácticas de manejo	4.3
Estructura organizacional	4.0
Planificación	4.2
Personal	4.7

Recursos financieros: En la administración financiera se muestra desarrollo de la cooperativa, actualmente trabajan en el análisis del balance general y estado de resultado que se realizan mensualmente para que sean revisados por la junta directiva y junta de vigilancia para asegurarse que no haya gastos excesivos. Cada año se realiza un presupuesto financiero con base en el año anterior para los proyectos del presente año por lo que se dificulta la integración de nuevos proyectos no planificados dentro de un mismo año ya que también existen proyectos cuya base económica se sobregira y tienen que quedar para el próximo año.

Las evaluaciones de la organización rural son realizadas de manera esporádica por agencias externas que realizan auditorías donde evalúan los balances, estados financieros, revisión de expedientes de los socios y revisión de los préstamos realizados. De estas auditorías anuales la cooperativa obtuvo la introducción de uno de los manuales más importantes, el manual de manejo de la caja chica para saber cómo trabajar con diferentes montos solicitados por los socios o gastos menores realizados cuya reintegración se realiza diariamente. La cooperativa carece de muchas fuentes de ingresos ya que la mayor parte de su financiamiento se da por la comercialización del café y los intereses obtenidos por los préstamos a los socios lo que ha impedido que la cooperativa pueda expandirse y desarrollarse en beneficio de sus miembros.

Cuadro 7. Gestión de recursos financieros

Componente	Promedio
Recursos financieros	4.1
Contabilidad	5.0
Presupuesto	4.8
Balance de control	3.3
Reportes financieros	4.7
Diversificación de bases de ingreso	2.8

Entrega de servicios: La relación de la organización rural con sus socios es estrecha ya que ellos pueden acercarse a la oficina para hablar de un financiamiento o también de la parte de comercialización del café. Si los socios tienen la necesidad de un apoyo o de una gestión por parte de la cooperativa, ésta siempre trata de ayudarlos como pueda. La cooperativa busca como mejorar la comunicación entre el área rural y urbana, para esto trata de mejorar las carreteras con ayuda del sector público para facilitar el transporte.

Mediante las entrevistas con los beneficiados se identifican los principales servicios por los que la cooperativa es reconocida: préstamos hipotecarios, prendarios y préstamos automáticos, pases de cadenas de ganado, comisiones, la entrega de insumos para la producción, servicios de salud, trato justo, secadoras solares para café y capacitaciones, gracias a todo esto el productor tiene la capacidad de acceder a nuevos mercados que ofrezcan más beneficios y trato justo.

La falta de comunicación entre la cooperativa y los socios ha causado que una parte de estos no sean involucrados en los proyectos lo cual genera críticas que determina que la cooperativa no realiza un trabajo eficiente ya que el trato no es igualitario. Los socios que no reciben beneficios afirman que la razón de seguir trabajando con la cooperativa es por los intereses de sus ahorros y consideran que el dinero en la cooperativa está más seguro que en su hogar. La cooperativa carece de un plan de marketing, la estrategia de promoción se realiza entre socios activos quienes comparten su experiencia con personas de su comunidad o también por las capacitaciones realizadas en diferentes comunidades.

Cuadro 8. Entrega de servicios

Componente	Promedio
Entrega de servicios	4.2
Conocimientos sectoriales	5.0
Compromiso de los interesados	4.7
Marketing y creación de conciencia	3.0

Relaciones externas: La cooperativa cuenta con el apoyo de HEIFER quien realiza las evaluaciones del proyecto en la parte de productividad. En la parte de producción con café trabaja con la Asociación hondureña de productores de café (APROCAFE) y en la parte de

salud igual es a través de la secretaria de salud que se hace el monitoreo y evaluaciones donde se revisa cada uno de los indicadores y ver cuál es el cumplimiento que se ha logrado, además trabaja con otras instituciones como Competencia rural (COMRURAL) y La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) que brindan capacitaciones a los productores del área para fortalecer sus capacidades o brindan soporte económico para realizar diversos proyectos. La cooperativa trabaja como una entidad legal a partir del 2003 gracias al apoyo del Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas (CONSUCCOOP) quien les ayuda como soporte para poder perfilar a nuevas propuestas con otras organizaciones ya que otorga confianza presentar una propuesta respaldada por una institución más grande.

La cooperativa está registrada como organización involucrada en proyectos de café y recibe ayuda principalmente de HEIFER. Esta organización respaldó los primeros proyectos de la cooperativa y COMRURAL que realizan reuniones con la junta directiva para programar actividades y proyectos que beneficien a sus socios. Con la parte del gobierno, a nivel local se participa en eventos del municipio, la cooperativa plantea las inquietudes y las necesidades que hay en las zonas rurales que están bajo su área de influencia y con la parte de salud se ejecutan actividades para satisfacer las necesidades en las comunidades.

Cuadro 9. Las relaciones externas

Componente	Promedio
Relaciones externas	5.3
Relaciones con los interesados	5.7
Colaboración entre organizaciones	5.3
Colaboración de fundadores	4.8
Colaboración del gobierno	5.5

Análisis de la cartera crediticia. Los resultados obtenidos del análisis de la cartera crediticia se muestran en el cuadro 8, donde muestran cambios notables de los indicadores financieros con respecto al año anterior.

Cuadro 10. Valores calculados de los indicadores financieros.

Indicadores financieros	Valor 2014	Valor 2015
Patrimonio	3,358,810 HNL	3,403,529 HNL
Liquidez ociosa	13%	12%
Endeudamiento	28%	27%
Rentabilidad	-0.12%	1.81%
Liquidez	-6.33	-6.06

Patrimonio: El capital con el que contó la cooperativa para el año 2015 fue de 3403,529.64 HNL para hacer frente a sus obligaciones, en comparación al año anterior aumentó considerablemente, el patrimonio puede variar de acuerdo al dinero otorgado por sus inversionistas, retención de ganancias o resultados positivos en años anteriores, en el caso de la cooperativa este incremento se generó debido a una disminución en sus pasivos a largo plazo (Anexo 2).

$$\text{Patrimonio} = 4,640,904 - 1,237,374 = 3,403,529$$

Liquidez ociosa: Las instituciones que captan dinero del público en tipos de cuentas deben mantener una parte de estos activos en forma líquida para que las personas puedan retirar su dinero en cualquier momento, mientras más alta es la liquidez ociosa representa una mayor cantidad de dinero que no está generando ingresos, esta liquidez es necesaria para la atención de socios, en el caso de la cooperativa su liquidez ociosa ha disminuido a 12% lo que significa que poseen menos dinero líquido disponible para sus socios, este problema se da principalmente por el uso del dinero en inversiones de proyectos y disminución de la cartera de socios de la cooperativa.

$$\text{Liquidez ociosa} = \frac{575,910}{4,640,904} = 12\%$$

Endeudamiento: Normalmente una institución financiera requiere de varios activos y una cartera más amplia para poder desarrollarse, esto se ve reflejado en el capital que es el dinero con el que cuenta la institución para realizar operaciones, cuando la institución no tiene la facilidad de ampliar su capital tiene que recurrir a préstamos de otras instituciones. El endeudamiento refleja el porcentaje de dinero que proviene de terceras personas, en el caso de la organización rural su grado de endeudamiento se mantiene en un 27% debido a que es poco frecuente usar entidades financieras para realizar sus proyectos, en el caso de la cooperativa sus proyectos son financiados por organizaciones colaboradoras.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{1,237,374}{4,640,904} = 27\%$$

Rentabilidad: La rentabilidad se refiere a los beneficios que obtiene la cooperativa realizando alguna operación, se refiere a las ganancias de la organización. La rentabilidad de la cooperativa aumentó hasta 1.81%. Sin embargo, su rentabilidad es deficiente ya que a pesar de llevar varios años funcionando legalmente aún no cuenta con las herramientas adecuadas para el correcto manejo de la cooperativa que le permite incrementar la rentabilidad de sus operaciones. Es necesario desarrollar un manual de procedimiento, incrementar las fuentes de ingresos e incrementar la participación de sus socios para poder alcanzar sus metas.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{61,653}{3,399,725} = 1.81\%$$

Liquidez: El indicador de liquidez analiza la capacidad de la cooperativa para enfrentar las obligaciones que tiene en el corto plazo. En este caso la liquidez de la cooperativa es -6.06 para el año anterior por ende no cuenta con un capital de trabajo apropiado, por lo que la

cooperativa corre el riesgo de no poder atender sus obligaciones a corto plazo. Mientras mayor sean los ahorros depositados por los socios la cooperativa tendrá un mayor índice de liquidez por lo que la participación de los socios con la cooperativa tiene que ser más activa. Este problema tiene relación con la alta tasa de mora que existe en la organización rural debido a la baja responsabilidad de sus socios con los servicios ofrecidos, esto causa que la cooperativa no pueda ser eficiente y cumplir con todas sus obligaciones que también provoca que no todas las necesidades de los socios sean satisfechas.

$$Liquidez = \frac{(575,910 - 1,207,512)}{104,296} = -6.06$$

Discusión. Las cooperativas del sector agrícola son una manera común de organización de productores rurales. Estas cooperativas demuestran efectividad en el progreso económico de las comunidades rurales adaptándose a actividades económicas que son eficaces con los socios que opera (Galán 1994). Las cooperativas para cumplir con su trabajo incluyen técnicas propias para gestionar los proyectos buscando recursos financieros que permitan cumplir con los objetivos previamente establecido y cumplir con sus socios (Valor 2002).

En la organización rural el componente con mayor puntuación es el de relaciones externas. La cooperativa busca apoyo de varias organizaciones ya sea para financiar proyectos o solicitar capacitaciones, ha demostrado ser confiable y responsable con las actividades y proyectos que le han ofrecido.

La cooperativa se caracteriza por los proyectos y servicios que ofrece. La toma de decisiones se lleva a cabo por un grupo pequeño de socios y sin importar la falta de experiencia de sus miembros cada uno de ellos puede llegar a ser presidente de la junta directiva. La junta se encarga de analizar las necesidades de sus miembros y busca las maneras posibles en que las puede satisfacer. Sin embargo, no siempre todos sus miembros tienen claras sus funciones y se les dificulta aportar al correcto desarrollo de la organización.

Los componentes que presentan un bajo promedio son prácticas de manejo, entrega de servicios y recursos financieros. Las prácticas de manejo poseen una baja puntuación por la falta de organización de la cooperativa. No presenta flexibilidad entre los proyectos que posee y carece de un manual de actividades establecido ya que sus proyectos nacen a partir de las necesidades de sus socios y de la cooperativa. La entrega de servicios es otro componente de baja puntuación. No todos los socios reciben el mismo beneficio debido a que no existe una estrecha de comunicación entre la cooperativa y sus socios. La organización rural no posee una estrategia de marketing que le permita aumentar la cantidad de socios que posee y el área de enfoque de la cooperativa.

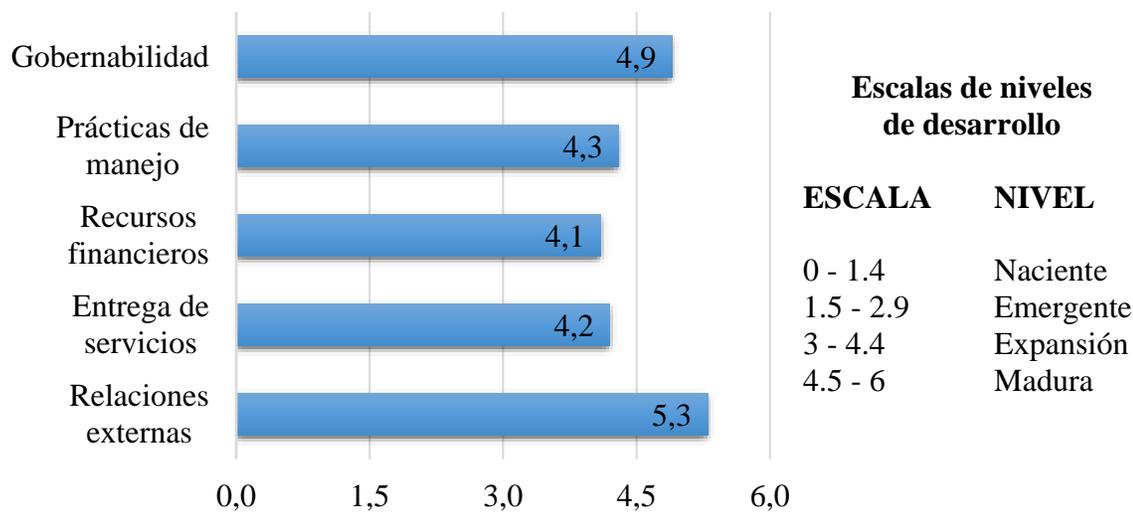
En el componente de recursos financieros se refleja que la cooperativa posee estrategias y manuales para manejar sus recursos financieras, puede captar fondos mediante los intereses de los préstamos o comercialización de café, tiene facilidad de adquirir préstamos gracias a las entidades por las que es respaldada. Sin embargo, carece de fuentes de ingresos ya que la mayor parte de su financiamiento se da por la comercialización del café y los intereses obtenidos por los préstamos a los socios. Hay socios que no le dan flujo al efectivo y socios

que se retrasan con los pagos de los préstamos adquiridos. La cooperativa ha desarrollado sus relaciones externas gracias al constante apoyo de HEIFER. HEIFER es una organización internacional sin fines de lucro que se dedica a apoyar a las comunidades más necesitadas en diversos países como Estados Unidos, Guatemala, México, Honduras, Nicaragua, Ecuador, Perú, Bolivia y otros países en Europa, Asia y África (HEIFER 2016). La sede de HEIFER en Honduras desarrolla proyectos en la zona de Intibucá, en el caso de la organización ha financiado sus primeros proyectos y ofrece capacitaciones constantemente tanto al equipo de trabajo como a los socios. Los patrocinadores están pendientes de las actividades que realiza la organización rural y si tienen la capacidad ofrecen su ayuda. La cooperativa tiene facilidad de diálogo con las partes interesadas en la cooperativa y puede obtener apoyo por las demás organizaciones ya que sus misiones o visiones son similares y buscan el desarrollo de los productores de la zona (Figura 1).

La organización ha mostrado interés en el bienestar de sus socios, no solo en el aspecto productivo sino también en su desarrollo económico de sus familias. Por esta razón la cooperativa tiene la facilidad de ser flexible con el tiempo de cobro de los préstamos y puede ofrecer varias opciones de pago que se adapten a los productores. Esta flexibilidad es percibida por los socios como una ventaja ya que en las demás cooperativas se le dificulta un rápido acceso a crédito y esto les crea problemas al momento de iniciar las labores de siembra. Sin embargo, la cooperativa ha sido afectada por la tasa de mora financiera. Resulta ser cada vez más difícil que la cooperativa pueda seguir desarrollando sus proyectos y poder satisfacer las necesidades de sus socios.

El componente de relaciones externas muestra un desarrollo maduro por su amplia comunicación y apoyo mutuo con las partes interesadas en la cooperativa (Figura 1). El promedio general de la cooperativa muestra un total de 4.6 lo cual lo ubica como una organización madura. Sin embargo, existen áreas que necesitan atención para alcanzar el correcto y equitativo desarrollo de los pilares la cooperativa. A pesar de no poseer una fuente de ingresos elevados la cooperativa ha demostrado un notable desarrollo desde el día en que empezó operaciones (2003) y con el correcto apoyo la organización seguirá creciendo como una cooperativa que busca el beneficio de los pequeños productores de la zona.

Figura 1. Resultados de la evaluación de la capacidad institucional.



La cartera crediticia de la organización rural presenta varios índices desfavorables para la organización, posee una baja rentabilidad y escasa liquidez. No obstante, tiene la capacidad de adquirir préstamos para ampliar su cartera crediticia. Esto se ve reflejado en el indicador de endeudamiento (27%) al no ser elevado refleja que puede adquirir más préstamos de instituciones financieras para ampliar sus actividades y mejorar los servicios que ofrece a sus socios.

A pesar de esto la cooperativa prefiere no entrar en deudas mayores dado que podría tener la capacidad de no pagarlas ya que una de sus principales fuentes de ingresos son los intereses adquiridos mediante los préstamos otorgados a los socios. Con el desfavorable nivel de mora que presenta la cooperativa es preferible no realizar préstamos. Se han presentado casos en donde la cooperativa ofrece sus servicios, pero la falta de responsabilidad de los socios ha causado inconvenientes en el rápido desarrollo de la cooperativa.

En comparación a los dos años sobre los que se evaluó la organización rural ha presentado mejoras en el año más reciente. La cooperativa tiene la capacidad de desarrollarse para ofrecer un mejor servicio y atraer más socios. Una de las características que más representa a la cooperativa son sus socios, sin embargo, estos no toman conciencia de la participación activa que debe existir para el desarrollo mutuo.

4. CONCLUSIONES

- Se determinó mediante la capacidad institucional que la cooperativa se encuentra en un estado maduro por lo que es capaz de sostenerse y seguir brindando sus servicios, sin embargo, aún tiene mucho por desarrollar en sus áreas de financiamiento ya que sus fuentes de ingresos son escasas y no otorgan la cantidad de dinero necesaria para poder invertir en nuevos proyectos que desea realizar la cooperativa.
- Las principales áreas de mejora que tiene la cooperativa son la entrega de servicios, práctica de manejos y recursos financieros. La organización rural se ha destacado como una entidad que brinda servicios a los productores de escasos recursos y ha realizado un buen trabajo desde sus inicios. Sin embargo, con el pasar del tiempo ha descuidado sus zonas de atención a causa de una mala comunicación con sus socios causando inconformidad entre los mismos. El área de prácticas de manejo puede ser mejorada mediante la implementación de manuales de procedimientos para cada actividad que realiza la cooperativa ya que actualmente se manejan más por conocimiento que por normas previamente establecidas.
- La cooperativa posee la capacidad de seguir cumpliendo sus objetivos ya que es capaz de seguir brindando servicio a sus socios el cual es su principal objetivo.
- El análisis de la cartera crediticia muestra que el mayor problema que posee la cooperativa son sus fuentes de financiamiento ya que los proyectos que realiza son proyectos otorgados por HEIFER. Es necesario que los nuevos proyectos de la cooperativa ofrezcan una mayor rentabilidad ya que su indicador presenta un valor bajo en comparación a los años de experiencia que posee la organización

5. RECOMENDACIONES

- Implementar un plan de bonificaciones para incentivar la participación y la lealtad de sus miembros.
- Realizar un monitoreo constante sobre las actividades que realizan los representantes de las comunidades en beneficio de la organización rural.
- Generar independencia de las entidades que la respaldan para poder aumentar el financiamiento por cuenta propia.
- Ampliar el marketing para llamar la atención de más socios en diferentes comunidades y poder incrementar utilidades por intereses.
- Identificar un lugar para la cooperativa donde todos los socios tengan facilidad de acceso y lograr incrementar su actividad en la organización.
- Establecer representantes en diferentes comunidades para que los socios puedan realizar las actividades relacionadas con mayor facilidad.

6. LITERATURA CITADA

Absalón, M. (2000). *El papel de las organizaciones en el desarrollo rural*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rjave/paneles/machado.pdf>

Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robison, L., & Whiteford, S. (2003). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. Libros de la CEPAL 71*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: Universidad del Estado de Michigan.

Bhagavan, M. R., & Virgin, I. (2004). *Generic aspects of institutional capacity development in developing countries / M. R. Bhagavan and I. Virgin*. Stockholm: Stockholm Environment Institute.

Blijdenstein, J., Izquierdo, E., Clemens, H., & Nusselder, H. (2000). *Sostenibilidad de intermediarias financieras rurales*. San José Costa Rica: Instituto Latinoamericano de Fomento Agroindustrial (IFAIN); Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CDR).

Booth, W., Ebrahim, R., & Morin, R. (2001). *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting: An Organisational Development Perspective for South African NGOs*. Recuperado de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnack432.pdf

COCOCH. (2010). *Reforma Agraria, Agricultura y medio Rural en Honduras: La agenda Pendiente del Sector Campesino*. Recuperado de http://bvirtual.infoagro.hn/xmlui/bitstream/handle/123456789/174/08_COCOCH_Reforma_Agraria_en_Honduras.pdf?sequence=1

Galán, B. B. (1994). *Participación campesina para una agricultura sostenible en países de América Latina. Participación popular: Vol. 7*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

HEIFER. (2016). *Ending Hunger and Poverty*. Recuperado de <http://www.heifer.org/ending-hunger/our-work/index.html>

Light, P. C. (2004). *Sustaining nonprofit performance: The case for capacity building and the evidence to support it / Paul C. Light*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Lopes, C., Malik, K., & Fukuda-Parr, S. (2002). *Capacity for development: New solutions to old problems / edited by Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes, Khalid Malik*. London: Earthscan.

Meinzen-Dick, R., Digregorio, M., & McCarthy, N. (2004). Methods for studying collective action in rural development. *Methods for Studying Collective Action in Rural Development*, 82(3), 197–214. doi:10.1016/j.agsy.2004.07.006

OECD. (2013). *Providing Agri-environmental Public Goods through Collective Action*: OECD Publishing.

Ospina, S. (2002). *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora*. Recuperado de <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/documentos-ii-curso-taller-evaluacion-de-politicas-publicas-en-montevideo-2010/construyendo-capacidad-institucional-en-america-latina>

Smith, D. (2010). Grassroots Associations. En H. K. Anheier, S. Toepler, & R. List (Eds.), *International encyclopedia of civil society. Grassroots Associations* (pp. 804–810). New York, London: Springer.

Sobeck, J., & Agius, E. (2007). Organizational capacity building: Addressing a research and practice gap. *Evaluation and Program Planning*, 30(3), 237–246. doi:10.1016/j.evalprogplan.2007.04.003

Valor, M. (2002). *LA CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS AL DESARROLLO RURAL EN EXTREMADURA*. Recuperado de <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/comunicaciones/la%20contribuci%F3n%20de%20las%20cooperativas...pdf>

Vanni, F. (2014). *Agriculture and public goods: The role of collective action / Francesco Vanni*: Springer Netherlands.

7. ANEXOS

Anexo 1. Hoja de evaluación

Gobernabilidad

1. Junta directiva							
a. Junta proporciona orientación política general y la supervisión	0	1	2	3	4	5	6
b. Junta ofrece la rendición de cuentas y la credibilidad	0	1	2	3	4	5	6
c. Junta es capaz de llevar a cabo funciones clave tales como la formulación de políticas, recaudación de fondos, relaciones públicas, la supervisión financiera y cabildeo (ejercer presión)	0	1	2	3	4	5	6
d. Junta está integrada por miembros comprometidos que representan los diversos intereses de las partes interesadas	0	1	2	3	4	5	6
e. Existen mecanismos para la obtención de la pertinente aportación de las partes interesadas	0	1	2	3	4	5	6
f. Junta ejecuta su papel de defensor de la comunidad	0	1	2	3	4	5	6

2. Misión / objetivos							
a. La organización ha articulado con claridad la misión / objetivos	0	1	2	3	4	5	6
b. La misión de la organización es entendido por todos los grupos de interés	0	1	2	3	4	5	6
c. Las estrategias están alineadas con la misión	0	1	2	3	4	5	6
d. Estrategias toman la forma de declaraciones de objetivos claros en cuanto a la forma en que se pueden conseguir	0	1	2	3	4	5	6
e. Los planes de implementación se han desarrollado de forma conjunta por la alta dirección, el personal y otras partes interesadas pertinentes	0	1	2	3	4	5	6

3. Liderazgo							
a. Junta y la alta dirección tienen una comprensión clara de sus respectivas funciones y responsabilidades como proveedores de dirección general	0	1	2	3	4	5	6
b. El estilo de liderazgo de la alta dirección es participativo	0	1	2	3	4	5	6
c. La alta dirección es responsable ante las partes interesadas (stakeholders) clave	0	1	2	3	4	5	6
d. El liderazgo es accesible a todas las partes interesadas (stakeholders)	0	1	2	3	4	5	6

Prácticas de manejo

1. Estructura organizacional y la cultura							
a. ONG tiene una estructura organizacional con líneas claramente definidas de autoridad y responsabilidad	0	1	2	3	4	5	6
b. Políticas de gestión están en su lugar para asegurar auditorías periódicas de desarrollo organizacional	0	1	2	3	4	5	6
c. Se han establecido sistemas de medida regular de congruencia entre la misión declarada y la cultura operativa	0	1	2	3	4	5	6
d. Se han establecido sistemas para garantizar la adecuada participación de todos los niveles de personal en la toma de decisiones	0	1	2	3	4	5	6
e. La organización tiene políticas y procedimientos para asegurar la responsabilidad mutua de las partes interesadas	0	1	2	3	4	5	6

2. Planificación							
a. Aportaciones de los interesados apropiados se tienen en cuenta durante la planificación	0	1	2	3	4	5	6
b. Los planes de implementación reflejan un plan estratégico	0	1	2	3	4	5	6
c. Planes de implementación están actualizados	0	1	2	3	4	5	6
d. Los recursos son planificadas y asignan adecuadamente	0	1	2	3	4	5	6
e. La flexibilidad existe para ajustar los planes como resultado del proceso de monitoreo (seguimiento)	0	1	2	3	4	5	6

3. Personal							
a. Criterios de selección para el personal están en su lugar	0	1	2	3	4	5	6
b. El proceso de reclutamiento se define con claridad	0	1	2	3	4	5	6
c. Procesos de contratación son transparentes y competitivos	0	1	2	3	4	5	6
d. Las descripciones de trabajo están claramente definidos	0	1	2	3	4	5	6
e. El personal se emplea de acuerdo a las descripciones de puestos	0	1	2	3	4	5	6
f. La administración promueve el respeto mutuo entre el personal	0	1	2	3	4	5	6

Recursos financieros

1. Contabilidad							
a. Procedimientos y sistemas de información financiera están en su lugar	0	1	2	3	4	5	6
b. Existen categorías de cuenta para la separación de los fondos del proyecto	0	1	2	3	4	5	6

2. Presupuesto							
a. Proceso de presupuesto se integra en los planes anuales de ejecución	0	1	2	3	4	5	6
b. Unidad financiera responsable de la preparación, gestión y ejecución de existe el presupuesto anual	0	1	2	3	4	5	6
c. Proyecciones financieras anuales se hacen	0	1	2	3	4	5	6
d. Se lleva a cabo presupuesto anual	0	1	2	3	4	5	6
e. Presupuesto se controla de manera continua	0	1	2	3	4	5	6

3. Control de stocks							
a. Existen sistemas de control de stock	0	1	2	3	4	5	6
b. Controles de stock son seguidos	0	1	2	3	4	5	6
c. Los sistemas de contratación están en su lugar	0	1	2	3	4	5	6
d. Los sistemas de adquisiciones se están utilizando	0	1	2	3	4	5	6
e. Las auditorías internas se llevan a cabo sobre una base regular	0	1	2	3	4	5	6
f. Las auditorías externas se llevan a cabo sobre una base regular	0	1	2	3	4	5	6
g. Los gastos por sector se controlan	0	1	2	3	4	5	6

4. Presentación de informes financieros							
a. Informe financiero anual es preparado por una firma registrada de auditores	0	1	2	3	4	5	6
b. El informe incluye hojas de balance	0	1	2	3	4	5	6
c. El informe incluye datos adjuntos	0	1	2	3	4	5	6
d. Informe es revisado por el Comité Fiscal de la junta	0	1	2	3	4	5	6
e. Este informe se utiliza para fines de planificación y revisión	0	1	2	3	4	5	6
f. Informe financiero anual se publicó y difundió	0	1	2	3	4	5	6

5. Diversificación de la base de ingresos							
a. La organización tiene múltiples donantes	0	1	2	3	4	5	6
b. Un plan de generación de recuperación de costes / ingresos está en su lugar	0	1	2	3	4	5	6
c. La organización tiene la capacidad de participar en las licitaciones	0	1	2	3	4	5	6
d. La organización tiene una estrategia para diversificar las fuentes de financiación	0	1	2	3	4	5	6

Entrega de servicios

1. Conocimientos Sectoriales							
a. Existe una competencia sectorial relevante dentro de la organización	0	1	2	3	4	5	6
b. Experiencia es reconocida por toda la gama de partes interesadas	0	1	2	3	4	5	6
c. La organización es capaz de adaptar programas y entrega de servicios a las cambiantes necesidades de los interesados	0	1	2	3	4	5	6

2. Compromiso de los interesados/ propietario							
a. Las prioridades del programa se basan en las necesidades reales	0	1	2	3	4	5	6
b. Prioridades de programa y servicios son definidos en colaboración con las partes interesadas	0	1	2	3	4	5	6
c. Los programas son eficaces, adecuados, rentables y oportunos	0	1	2	3	4	5	6

3. Evaluación							
a. Desarrollo colaborativo de indicadores	0	1	2	3	4	5	6
b. Se han identificado indicadores para cada objetivo del programa	0	1	2	3	4	5	6
c. Los datos de referencia y de impacto se analizan periódicamente	0	1	2	3	4	5	6
d. Los resultados de las evaluaciones de impacto se utilizan para realizar ajustes en el programa	0	1	2	3	4	5	6

4. Mercadeo y construcción de conciencia							
a. Los programas son activamente comercializados por los interesados	0	1	2	3	4	5	6
b. Organización educa de manera activa y crea conciencia entre las partes interesadas	0	1	2	3	4	5	6

Relaciones externas

1. Relaciones con las partes interesadas							
a. La organización es visto como creíble por las partes interesadas	0	1	2	3	4	5	6
b. La organización es visto como un recurso valioso por las partes interesadas	0	1	2	3	4	5	6
c. La relación entre organización y los grupos de interés es uno de asociación para un propósito común	0	1	2	3	4	5	6
2. Colaboración entre organizaciones							
a. La organización está conectada y comparte recurso con organizaciones nacionales e internacionales	0	1	2	3	4	5	6
b. La organización desempeña un papel en la promoción de coaliciones / redes	0	1	2	3	4	5	6
c. La organización participa en actividades de apoyo	0	1	2	3	4	5	6
3. La colaboración del gobierno							
a. La organización tiene contactos con los responsables de las decisiones	0	1	2	3	4	5	6
b. La organización es capaz de involucrar a los responsables políticos en el diálogo	0	1	2	3	4	5	6
c. Intercambio de recursos se produce entre la organización y el gobierno	0	1	2	3	4	5	6
d. Actividades y recomendaciones de la organización están integrados en los planes de desarrollo del gobierno	0	1	2	3	4	5	6
4. La colaboración del financiador							
a. La organización tiene contactos diversificados dentro de la comunidad de financiación	0	1	2	3	4	5	6
b. la organización es vista como confiable por los financiadores	0	1	2	3	4	5	6
c. La organización es visto como un recurso valioso por los financiadores	0	1	2	3	4	5	6
d. La organización tiene oportunidad de participar en un diálogo abierto y franco con los donantes	0	1	2	3	4	5	6

Anexo 2. Estados financieros

	Saldo Anterior	Saldo Actual
ACTIVOS		
ACTIVO CIRCULANTE		
Disponibilidad caja y banco	580,384.97	575,910.60
Cuentas por cobrar	1,029,397.43	1,018,737.25
Inversiones	35,082.50	40,082.50
CARTERA NETA		
Préstamos por cobrar	1,710,934.53	1,608,248.56
Cuentas incobrables	-89,929.32	-89,929.32
ACTIVO FIJO NETO		
Planta y equipo	1,375,617.57	1,493,117.57
Vehículos	130,497.34	130,497.34
Depreciaciones	-137,239.60	-137,239.60
ACTIVO DIFERIDO	1,503.31	1,479.31
ACTIVO TOTALES	4,636,248.73 HNL	4,640,904.21 HNL
PASIVOS		
PASIVOS CORTO PLAZO		
Depósitos de ahorros	105,444.45	104,296.45
Cuentas por pagar	25,023.52	26,078.72
PASIVOS A LARGO PLAZO		
Préstamos por pagar	599,766.63	599,766.63
Cuentas varias	517,340.99	477,370.31
Pasivo diferido	29,862.46	29,862.46
TOTAL PASIVOS	1,277,438.05 HNL	1,237,374.57 HNL
PATRIMONIO		
Aportaciones	1,340,808.13	1,332,929.88
Reserva Patrimonial	81,476.88	81,476.88
Donaciones	1,940,469.87	1,927,469.87
Utilidad	57,849.15	57,849.15
TOTAL CAPITAL	3,420,604.03 HNL	3,399,725.78 HNL
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	4,698,042.08 HNL	4,637,100.35 HNL