

Análisis de la capacidad institucional de una asociación de base en Intibucá, Honduras

Gabriela Marivel Moreta Telenchana

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2016

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Análisis de la capacidad institucional de una asociación de base en Intibucá, Honduras

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

Presentado por

Gabriela Marivel Moreta Telenchana

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2016

Análisis de la capacidad institucional de una asociación de base en Intibucá, Honduras

Gabriela Marivel Moreta Telenchana

Resumen. La capacidad institucional engloba las características deseables que las organizaciones buscan alcanzar y están relacionadas con los recursos humanos, los recursos financieros, técnicos y las estructuras suficientes para desarrollar sus objetivos. Mediante la medición de la capacidad institucional es posible analizar las actividades estratégicas y de esta forma evaluar el desempeño de las instituciones. El objetivo de este proyecto es analizar la capacidad institucional de la una asociación de base en Intibucá, la cual tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de sus socias por medio del desarrollo de capacitaciones, proyectos agrícolas y emprendimiento en beneficio de las familias y por ende de su comunidad. Para analizar la capacidad institucional de se empleó la Herramienta de Análisis de Capacidad Institucional. Se realizaron entrevistas al personal y socias de la asociación mediante una serie de preguntas previamente estructuradas que sirvieron para evaluar. Los componentes que fueron evaluados en este estudio fueron la gobernabilidad, los recursos financieros, la entrega de servicios y las relaciones externas. Los resultados evidencian que la asociación mantiene una capacidad institucional en etapa de madurez donde la organización requiere la atención en áreas como entrega de servicios con el fin de mejorar el desempeño de la organización.

Palabras clave: Desarrollo rural, enfoque de género, organizaciones rurales.

Abstract. Institutional capacity includes the desirable features that organizations seek to achieve are related to human resources, financial, technical and sufficient structures to develop their goals. By measuring institutional capacity, it is possible to analyze the strategic activities and thus, it is also possible to evaluate the performance of institutions. The objective of this project is to analyze the institutional capacity of the partnership base in Intibucá, which aims to improve the quality of life of its members through the development of training, agricultural projects and entrepreneurship for the benefit of families and thus their community. To analyze the institutional capacity of the Analysis Tool Institutional Capacity (OCAT) was used. To apply the tool interviewing staff and members of the association were made through a series of structured questions that previously served to evaluate. The components that were evaluated in this study were governance, financial resources, service delivery and external relations. The results show that the association maintains institutional capacity in mature stage where the organization requires attention in areas such as service delivery in order to improve organizational performance.

Keywords: Gender perspective, rural development, rural organizations.

CONTENIDO

Portadilla.....	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	5
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	11
4. CONCLUSIONES	20
5. RECOMENDACIONES	21
6. LITERATURA CITADA.....	22
7. ANEXOS	24

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros Página

1. Categorías y componentes para evaluar la organización	6
2. Puntuación de hoja de evaluación	7
3. Escala de etapa de desarrollo de los componentes	7
4. Entrevistas desarrolladas a personal administrativo y socias	8
5. Indicadores de rentabilidad de la planta procesadora.....	10
6. Evaluación de la capacidad institucional la asociación de base	12
7. Medidas de rentabilidad de la planta procesadora año 2015	19

Figura Página

1. Resumen del desempeño organizacional de la asociación de desarrollo rural	16
--	----

Anexos Página

1. Hoja de evaluación de la asociación	24
2. Estados financieros planta procesadora de la asociación	29

1. INTRODUCCIÓN

La medición de la capacidad institucional es un aspecto importante que ayuda a los responsables de una organización a tomar decisiones que promuevan un buen desempeño y alcanzar sus objetivos (Bhagavan & Virgin 2004). La capacidad institucional comprende las funciones que las instituciones deben tener, la competencia para llevarlas a cabo, los recursos humanos, financieros y técnicos y las estructuras necesarias para cumplir un fin. La capacidad institucional puede ayudar a explicar actividades estratégicas institucionales y su desempeño relacionado (Bhagavan & Virgin 2004).

El análisis de la capacidad institucional se compone de tres elementos relacionados: desarrollo institucional tradicional, la gobernabilidad y la microeconomía de las instituciones. El desarrollo institucional tradicional se refiere a los recursos y estructuras que una organización posee para llevar a cabo las funciones y alcanzar los objetivos y metas propuestos de manera satisfactoria (Qualman & Morgan 1996). Por otro lado, por medio de la gobernabilidad se promueven y fortalecen los procesos de rendición de cuentas, la transparencia, la legitimidad, el pluralismo y la participación (Qualman & Morgan 1996). Además, por medio de este aspecto se subraya la importancia de responder a las demandas establecidas por los grupos de interés por ejemplo los donantes o los inversionistas. Finalmente, la microeconomía de las instituciones se refiere a la inclusión y el análisis de las fuerzas del mercado y la competencia y la manera en que estos influyen en los programas y proyectos de los donantes. La creación de capacidad es un proceso amplio y comprometido que apoya a los individuos y las organizaciones a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos de forma continua con el fin de superar los obstáculos del desarrollo y promover un cambio positivo a nivel institucional (Qualman & Morgan 1996).

El desarrollo de una organización requiere de un buen desempeño de la capacidad institucional. Una organización es una unidad económica que coordina y funciona de manera continua y se caracteriza porque cuenta con un conjunto de individuos que han establecido acuerdos que aseguran el desarrollo de sus integrantes (Machado 2000). Parte fundamental de una organización es el desarrollo colectivo. En la búsqueda del desarrollo colectivo surgen las organizaciones de base, que son el resultado de la acción colectiva a nivel de comunidades. Para la ejecución de la acción colectiva se necesita de la participación voluntaria de un grupo de personas que mantienen un interés común dentro del grupo y de la acción común que trabaja en la búsqueda de ese interés compartido. Los miembros pueden contribuir de diversas maneras para lograr el objetivo común: por medio

de dinero, de trabajo o de las contribuciones, el mismo que está asociado con el capital social que disponen las organizaciones (Meinzen-Dick, Digregorio, & McCarthy 2004).

Uno de los medios que facilita la acción colectiva es el capital social. Esto se refiere a las relaciones entre personas y normas que permiten construir la acción colectiva, además del aporte del conocimiento, normas, reglas y expectativas que aportan los individuos en una actividad recurrente (Ostrom 1999). Sin embargo, el capital social tiene un deficiente desarrollo en comparación a los otros capitales que suelen desarrollarse más para mejorar los medios de vida de las personas (capital natural, físico, financiero y humano) (Machado 2000). Un grupo de individuos con un capital social desarrollado posee mayores facilidades para ejecutar proyectos; defender los intereses de la comunidad; participar en emprendimientos innovadores para la generación de ingresos; facilitar alianzas productivas entre participantes. Al ser tan fundamental para el funcionamiento de una organización es necesario que se contribuya al desarrollo de este capital (Machado 2000). Por medio del desarrollo del capital social se promueve a las organizaciones de base a las que los individuos se asocian para cumplir sus beneficios mutuos. Los miembros por medio de estas asociaciones se valen de las reglas y el respaldo económico para garantizar el éxito e impulsar el crecimiento de sus organizaciones. Las organizaciones de base tienen un sentido social y normalmente están muy ligadas a la comunidad a las que los miembros pertenecen (Smith 2010).

Las organizaciones de base tienen como principal objetivo, promover el desarrollo económico y social de sus miembros, quienes actúan en conjunto frente a las autoridades locales con la idea de obtener beneficios para sus miembros (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación 1994). De aquí surge la importancia de agruparse y colaborar para cumplir el interés común. En Honduras se crean las primeras organizaciones de base después del establecimiento de la reforma agraria que surge a partir de 1962. Estas organizaciones de base fueron creadas con el fin de que los productores se integraran a los procesos productivos. Este hecho implicaba el acceso de los campesinos a las tierras que antes eran dirigidas por grandes ganaderos, financiamiento y asistencia técnica. Por medio de estos cambios estructurales se esperaba que estos grupos menos favorecidos alcanzaran mayores niveles de ingreso que le asegurarán su bienestar económico y social (Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas de Honduras 1992).

Mediante la creación de estas nuevas organizaciones se busca promover el desarrollo y bienestar de los campesinos y mejorar la situación integral de las familias más pobres del campo. Además, se busca promover la competitividad de las familias rurales más pobres asegurando su participación en el mercado aumentando su productividad y generando eficientes encadenamientos de generación de valor (Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas de Honduras 1992). Los pequeños agricultores, trabajadores

rurales y campesinos son grupos desaventajados de la población rural, se ganan la vida en una economía marcada por las altas tasas de pobreza, la mala alimentación y la agricultura de subsistencia. A pesar de no poseer el poder de negociación suficiente para lograr que sus pedidos sean atendidos, han creado asociaciones que se adaptan a numerosas actividades económicas y resultan especialmente idóneas para proporcionar servicios financieros a sus miembros y promover el desarrollo de su comunidad. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación 1994).

Las organizaciones de base tienen como fin primario promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros, que mantienen un objetivo común. Estas organizaciones mantienen la idea de desarrollo y crean maneras de mantener el bienestar de sus miembros (Smith 2010). El presente proyecto tiene el fin de analizar la capacidad institucional de una asociación de base en Intibucá la cual es una organización de base integrada por 650 mujeres indígenas distribuidas en 24 comunidades comprometida en apoyar sus socias y mejorar las condiciones de vida mediante proyectos que son financiados por organizaciones internacionales. La posición de la mujer en el ambiente rural en Honduras ha sido una preocupación constante por los organismos nacionales e internacionales. A pesar de muchas iniciativas, como “Plan de Igualdad y Equidad de Género de Honduras” (INAM 2010), ha sido poco lo avanzado en la mejora de la situación de la mujer (rural) debido principalmente por su exclusión. La mujer rural desempeña un importante papel en la agricultura, sobre todo en los sectores campesinos y de pequeños agricultores. Las mujeres son las encargadas de establecer la estrategia de supervivencia de la unidad familiar (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación 1994). No obstante, el trabajo desarrollado en sus hogares es invisible y no valuado. Además, sus tareas domésticas son directamente vinculadas al trabajo en las parcelas agrícolas y de esta manera subestimada su importancia en el aporte de la economía del hogar.

El presente estudio genera información de la capacidad institucional de la asociación, además, que provee información para el proyecto “Women in Agriculture Networks in Honduras” el cual es un proyecto de cinco años, desarrollado por la Universidad Estatal de Pensilvania en colaboración con la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Con el fin de comprender como las organizaciones de base concentran sus esfuerzos en contribuir al desarrollo económico de las socias y mejorar la calidad de vida de los hogares. Este proyecto es un trabajo conjunto con el documento de Carlos Manuel López Mendoza, análisis de la capacidad institucional de una organización rural en Intibucá, Honduras que comparte información a fin de desarrollar esta investigación.

Por medio de este estudio se evaluó el estado organizacional de la asociación, con el fin de analizar si cumplen con sus objetivos establecidos de manera eficiente y en qué áreas puede mejorar su capacidad institucional para alcanzar los objetivos planteadas como organización de base.

Los objetivos fueron:

- Identificar la etapa de desarrollo de capacidad institucional de la asociación.
- Establecer que componentes necesitan de una acción pronta para mejorar su capacidad institucional.
- Determinar las fortalezas y debilidades de AMIR.

2. METODOLOGÍA

Para esta investigación se utilizó un indicador de desarrollo de la capacidad que permite un análisis de las áreas de una organización. Existen diferentes indicadores y la elección del más apropiado depende de varios factores, por ejemplo, un estudio para evaluar una sola organización frente a otro que será realizado para evaluar un grupo de organizaciones; o si el evaluador es una persona externa o dicha evaluación es hecha por miembros de la organización a evaluar de manera participativa (Bhagavan & Virgin 2004).

Según el estudio realizado por Bhagavan y Virgin (2004) existen dos indicadores que son de relevancia para este tipo de análisis: el primero es el Marco Institucional para el Desarrollo (FID por sus siglas en inglés) y el segundo, la Herramienta de Evaluación de Capacidad Organización (OCAT). El Marco Institucional para el desarrollo permite hacer un seguimiento de la evolución de las áreas de capacidad de una organización y es una herramienta de monitoreo que establece prioridades para la mejora. La evaluación se hace con miembros seleccionados de la organización que califican los diferentes indicadores mediante discusiones sin el apoyo de otra información, es decir, la calificación otorgada se basa en la percepción de las personas. Por otra parte, con ayuda de la Herramienta de Evaluación de Capacidad Organización (OCAT) se desarrolla un seguimiento de los cambios en las fortalezas y las debilidades de una organización, se considera una autoevaluación participativa sin embargo puede ser realizada por un experto externo. Las puntuaciones se dan de acuerdo a las discusiones guiadas por el evaluador y los participantes deben de justificar las fuentes de información.

En el presente estudio se utilizó la herramienta de evaluación de capacidad organizacional (OCAT), considerando que es una herramienta que permite establecer una buena evaluación de la asociación. La información debe ser respaldada por los registros y los documentos de la organización. Esta herramienta además de permitir el aprendizaje organizacional y fomentar la autoevaluación reflexiva, permite identificar las fortalezas y debilidades actuales de una organización. Mediante una visión general de las estructuras, las políticas, los sistemas y los procesos que sustentan la organización se puede desarrollar una lista de actividades cuya finalidad es elaborar el plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad específica para esta organización. Para la aplicación de la herramienta se tomó el procedimiento del estudio Evaluación Monitoreo Participativo y presentación de informes de ONG en Sudáfrica (Booth, Ebrahim, & Morin 2001).

Componentes de la efectividad organizacional. Esta herramienta está compuesta por componentes para evaluar en una organización:

- **Gobernabilidad:** La provisión de liderazgo y dirección a una organización.
- **Las prácticas de manejo:** Los mecanismos destinados a coordinar las actividades y facilitar los procesos dentro de una organización.
- **Recursos financieros:** Los recursos necesarios para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización asuntos. Además de dar cuenta de las transacciones financieras y supervisar e informar sobre la situación financiera.
- **La prestación de servicios:** Los programas y servicios llevados a cabo por las organizaciones que sean apropiados, rentable y de alta calidad.
- **Relaciones exteriores:** La interacción entre una organización y otros asociados para el desarrollo en el contexto en que se lleva a cabo sus actividades, que aseguran que se cuenta y responder adecuadamente a las fuerzas y acontecimientos sociales, políticos, ecológicos, económicos y otros a su alrededor.

Componentes y categorías. Cada componente está compuesto por una serie de categorías, como se muestra en el cuadro 1 y cada componente comprende de los elementos que se utilizarán para la evaluar a la organización.

Cuadro 1. Categorías y componentes para evaluar la organización.

Componente	Categoría
Gobernabilidad	Entorno
	Misión
Prácticas de manejo	Liderazgo
	Estructura organizacional y cultura
	Personal
	Planeación
Recursos financieros	Contabilidad
	Presupuesto
	Balance de control
	Reportes financieros
Entrega de servicios	Diversificación de bases de ingreso
	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: (Booth *et al.* 2001)

Hoja de evaluación. Para evaluar los elementos de cada componente se utilizó una escala de 0 no es aplicable el elemento a 6 aceptable o necesita mantenimiento.

Cuadro 2. Puntuación de hoja de evaluación.

Clase	Escala
No es aplicable	0
Necesidades atención urgente	1
Necesidades mejora importante	2
Necesita mejorar en gran escala	3
Necesita mejorar en aspectos limitados	4
Aceptable, espacio para algunas mejoras	5
Aceptable, necesita mantenimiento	6

Fuente: (Booth *et al.* 2001)

Análisis de resultados. Los resultados se muestran mediante una gráfica, en donde se presenta a cada componente con la etapa de desarrollo correspondiente, lo cual permitió conocer cuál es el componente que requiere pronta atención. Por medio de un promedio a cada componente se determinó en qué etapa de desarrollo se encuentra el componente evaluado, el mismo que puede estar en una de las siguientes de acuerdo a la puntuación alcanzada.

Cuadro 3. Escala de etapa de desarrollo de los componentes.

Etapa	Descripción	Escala
Principiante	Está en las primeras etapas de desarrollo	0 - 1,4
Emergentes	Está desarrollando cierta capacidad.	1,5 - 2,9
Expansión	Cuenta con una trayectoria de logros.	3 - 4,4
Maduro	Es totalmente funcional y sostenible.	4,5 - 6

Fuente: (Booth *et al.* 2001)

Levantamiento de información: Para la recopilación de datos en campo se aplicó una serie de entrevistas en el cual se utilizó una guía basada en la información que se requiere y tratar temas adicionales que complementen la información.

Las entrevistas se desarrollaron al equipo de trabajo de la asociación y a socias de la organización. Se entrevistó al personal de trabajo de la organización quienes están a cargo de la dirección y ejecución de los proyectos. De la misma manera se entrevistó a socias quienes han participado de manera activa con la asociación. En el cuadro 4 se muestra los participantes de las entrevistas y los temas que se trataron en la misma.

Cuadro 4. Entrevistas desarrolladas a personal administrativo y socias.

Participantes	Cantidad de entrevistas	Tema
Directora ejecutiva y coordinadora de proyectos	1	Gobernabilidad
Presidenta junta directiva	2	Gobernabilidad
Administración	1	Recurso Financiero
Promotor Agrícola Proyecto IAF	1	Desarrollo de proyectos
Promotor Agrícola Proyecto DCA	1	Desarrollo de proyectos
Asesora Agrícola	1	Desarrollo de proyectos
Técnico de proyecto TROCAIRE	2	Desarrollo de proyectos
Personal de trabajo de planta procesadora	2	Producción de planta procesadora
Socias	7	Desarrollo de proyectos

Zona de estudio: La Esperanza está ubicada en el departamento de Intibucá de 232,533 habitantes aproximadamente (INE 2013). La Esperanza tiene el más frío clima de Honduras, en la actualidad la ciudad es un lugar central para el comercio de las comunidades lencas que viven en las montañas. Esta zona ha mantenido una amplia producción de vegetales de clima templado, café y en menor escala la producción de frutas. De la misma manera se han creado pequeñas plantas procesadoras de frutas y verduras quienes realizan sus ventas al mercado local.

Para desarrollar esta herramienta se consideraron los siguientes 6 pasos:

1. Se determinó que las áreas a evaluar serán gobernabilidad, prácticas de manejo, recurso financiero, entrega de servicios y relaciones externas.
2. La elección de preguntas adecuadas para obtener la información para la evaluación.
3. Se recopiló la información por medio de entrevistas.
4. Se transcribió la información de la entrevista en la hoja de evaluación.
5. Se calculó la puntuación para cada categoría y componente, con base en la información de las entrevistas y la evidencia documental.
6. Se realizó la redacción y presentación de los resultados.

Evaluación de rentabilidad de la planta procesadora de la asociación: Un tema relevante en el desempeño organizacional es su actividad relacionada a la planta procesadora de productos frescos. Esta planta tiene el potencial para ser una fuente importante para la generación de ingresos para la asociación. A través de un análisis financiero se examinó la situación actual de dicha planta.

Las razones o indicadores financieros son el resultado de la relación de dos cifras o cuentas del Balance General o del Estado de Resultados. Es un medio para comparar e investigar la relación entre distintos elementos de información financiera obteniendo resultados significativos de la real situación financiera de una empresa (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2008).

En este estudio se utilizó las medidas de rentabilidad ya que son más conocidas y usadas de todas las razones financieras. Tiene la finalidad de establecer el grado de eficacia de las empresas con el uso de los activos y a su vez la eficiencia con la que se administra las operaciones con el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas que se describen en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Indicadores de rentabilidad de la planta procesadora

Indicador	Descripción	Fórmula
Margen de utilidad	Permite conocer la utilidad por cada dólar vendido, mientras más alto sea, representa un mayor tipo de rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
Rendimiento sobre los activos: (RSA o ROA, por las siglas de return on assets)	Mide la efectividad total de la administración generando utilidades con los activos disponibles. Es una medida de la utilidad por dólar de activos, si es más alto el rendimiento de los activos es mejor	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$
Rendimiento sobre el Capital: (RSC o ROE, por las siglas de return on equity)	Es una herramienta que sirve para medir el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa. Cuanto más alto sea el rendimiento, es mejor para los propietarios debido a que la meta es beneficiar a los accionistas. El ROE es la verdadera medida del desempeño en términos del renglón de utilidades.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$

Fuente: (Ross *et al.* 2008)

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Antecedentes. La asociación de base AMIR está ubicada en La Esperanza, Intibucá. Fue fundada en 1980 con un total 30 socias, la asociación fue está establecida como una organización no gubernamental con personalidad jurídica en la Secretaría del Interior y Población de Honduras. En la actualidad es una organización de base integrada por 650 mujeres indígenas lenkas que ejecutan actividades autofinanciadas, realizando promoción, organización y formación con el objetivo de lograr mayor participación y conocimiento de sus deberes y derechos.

La organización cuenta con cuatro ejes estratégicos los cuales son: i). El fortalecimiento organizacional; ii). Participación ciudadana; iii). Derecho a la alimentación y iv). Gestión de la salud y desarrollo empresarial. La asociación ha logrado crecer y mantenerse en parte, por el apoyo de agentes financiadores como TROCAIDE, DanChurchAid y la Fundación Interamericana. Con esta organización han logrado establecer convenios para la ejecución proyectos que beneficien a las socias y que aporten en su desarrollo económico y el de sus comunidades. Además, usan la metodología de pase de cadena para difundir los conocimientos entre los miembros más activos quienes ayudan en talleres y comparten la experiencia con otros miembros que estén interesados.

La idea de crear una planta procesadora de alimentos surgió en el año 1998 con el objetivo de dar un valor agregado a la producción agrícola y así mejorar los ingresos de las mujeres indígenas lenkas comprando su producción. Los productos de la planta son jaleas, mermeladas, dulces, vinos, encurtidos, frijoles y paletas – helados. La materia prima de la planta es comprada las socias productoras y también a otros productores de la zona cuando no hay disponibilidad de productos por las socias. De hecho, la planta procesadora no cuenta con la capacidad para procesar toda la materia prima que se producen las socias, por esta razón, las socias no tienen la obligación de vender todos sus productos a la asociación.

Una de las limitantes de la planta es que no está legalizada como una planta procesadora. Este hecho limita la comercialización de los productos. En la actualidad la comercialización sólo se desarrolla a nivel local a pequeñas pulperías de la zona y la producción se basa en la cantidad que sea pedida por el comprador lo que no garantiza un pedido fijo y poder mantener una producción constante para la planta. La asociación cuenta con un puesto de venta en el Mercado Artesanal de Intibucá para la venta de los productos de la planta procesadora, sin embargo, otra limitante es que existe una rotación de la persona encargada en vender lo que impide contar con una estrategia de comercialización.

Análisis de la Capacidad Institucional: A continuación, se muestran los resultados de la evaluación de los componentes los cuales fueron gobernabilidad, prácticas de manejo, recursos financieros, entrega de servicios y relaciones externas de la organización.

Cuadro 6. Evaluación de la capacidad institucional la asociación de base.

Componente	Promedio
Gobernabilidad	5.3
Junta directiva	5.8
Misión	5.6
Liderazgo	4.5
Prácticas de manejo	5.0
Estructura organizacional y cultura	3.8
Personal	5.8
Planeación	5.3
Recursos financieros	5.2
Contabilidad	6
Presupuesto	5.5
Balance de control	4.7
Reportes financieros	5.8
Diversificación de bases de ingreso	4
Entrega de servicios	4.8
Conocimientos sectoriales	5
Evaluación	4.3
Compromiso de los interesados	5.3
Marketing y creación de conciencia	4.5
Relaciones externas	5.2
Relaciones con los interesados	5.7
Colaboración entre organizaciones	6
Colaboración de fundadores	3
Colaboración del gobierno	6

Gobernabilidad: La junta directiva está conformada por socias activas representantes de grupos de base de los sectores donde labora la organización. La junta está a cargo de la creación de políticas, planificación, control y toma de decisiones el trabajo que desarrolla la organización. Además, debe presentar informes narrativos y financieros tanto a los donantes como a los grupos de base. Cada año la asamblea debe presentar un informe financiero de cómo se ha avanzado, cuál es el nivel de ejecución, las limitantes y cuáles fueron los resultados que se obtuvieron con la ejecución de los proyectos. Toda la información es socializada con las bases y también es informada a las agencias financiadoras.

La asociación tiene como visión ser una organización líder que visibiliza a las mujeres y jóvenes indígenas lencas, comprometiéndolas y empoderándolas para la defensa de sus derechos humanos, promoviéndoles el acceso a los espacios de poder y toma de decisión, realizando procesos de incidencia en políticas públicas que mejoren su calidad de vida, la de sus familias y de sus comunidades. Y la misión es gestionar y defender los derechos humanos para mejorar las condiciones de vida de las mujeres y la de los y las jóvenes indígenas lencas de las comunidades, donde tiene presencia, en el municipio de Intibucá, a través de su participación en procesos de capacitación, sensibilización en género, seguridad alimentaria y fortalecimiento de la cadena productiva, inclusión en los diferentes espacios públicos de toma de decisión y procesos de incidencia en políticas públicas. La visión y misión reflejan en los planes de trabajo que responden las necesidades de sus socias.

El equipo técnico está a cargo de ejecutar los proyectos, recibe una inducción acerca de hacia dónde va orientados los programas y qué se quiere lograr. El liderazgo de la junta directiva es muy participativo y mantiene una constante comunicación con el equipo de trabajo, socias y agentes financiadores. Para lograr esta comunicación desarrollan reuniones para analizar el estado del trabajo que se está realizando. Sin embargo, la coordinadora de proyectos ha liderado la organización por varios años demostrando un buen desempeño y se ha convertido en un eje fundamental para la organización ya que se ha encargado de supervisar la labor de trabajo del equipo técnico y que toda labor se desempeñe con compromiso y éxito lo que ha causado la organización dependa del trabajo que la directora ejecuta porque no ha existido otra persona que tome este cargo y aporte con nuevas ideas para continuar trabajando.

Prácticas de gestión: La organización cuenta con un organigrama que definen los roles, funciones y responsabilidades de todas las personas que trabajan en la organización. Este organigrama que fue elaborado con la participación de la junta directiva, equipo técnico y el apoyo de un agente externo a la organización.

El equipo técnico con el apoyo de la junta directiva desarrolla la redacción de los planes de trabajo con el fin de garantizar la adecuada participación de todos los niveles de personal. La planificación se basa en el plan estratégico para dar respuesta a la problemática que se

planteó cuando se creó el plan estratégico. Para la recopilación de información la organización se basa en un libro de campo. En este libro los técnicos realizan observaciones del estado de los proyectos si se están desarrollando de acuerdo a la planeación además del interés y participación de las socias. Existe un formato donde se vacía la información y luego sea analiza para identificar problemas y posibles soluciones. De la misma manera el comité de monitoreo está a cargo de supervisar la ejecución de los proyectos e identificar las soluciones a las problemáticas que se encuentran durante el monitoreo.

La asociación cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos Contables que sirve de dirección, orden y asociación de los efectos de control y medición administrativa, contable y recursos humanos, para el manejo más eficiente y transparente de los recursos de la asociación. De acuerdo a las necesidades de la organización, se realiza la contratación del personal con base en la descripción que se establece en el manual y los criterios para la selección de acuerdo al de puesto. Además, se desarrollan reuniones con el personal con el fin de abordar temas relacionados con los avances de las actividades, las problemáticas, la coordinación con otras instituciones y la revisión de la situación presupuestaria.

Recursos financieros: La asociación cuenta con una manual de procedimientos administrativos contables donde se define los formatos y procedimientos a utilizar para la administración de los fondos de financiamiento que posee la organización. Así mismo, las agencias financiadoras establecen exigencias para la administración de los fondos que proveen. Se ha determinado que para la administración de los fondos de proyectos es necesario mantener las cuentas separadas por proyecto y al final del año se hace una consolidación de toda la información a nivel de proyectos.

En el manual de procedimiento se establecen los procedimientos para la compra de insumos para los proyectos. De acuerdo a los requerimientos se realizan cotizaciones y la decisión final la toma la junta directiva para proceder con la compra. La asociación contrata a una empresa auditora una vez al año de la misma manera las agencias donantes envían auditores para que realicen revisiones. Cada mes la junta directiva se reúne y presenta informes financieros de los proyectos para la toma de decisiones y a las agencias donantes semestralmente.

Con respecto a las fuentes de financiamiento, la organización cuenta con agencias donantes internacionales. También cuenta con la actividad económica de la planta procesadora y la aportación de 5 lempiras mensuales por socia. La estrategia futura de la organización es seguir gestionando con proyectos a través de las agencias financiadoras y mejorar la rentabilidad planta procesadora.

Entrega de servicios: La organización trabaja en cuatro áreas que fueron definidas dentro del plan estratégico, las cuales son seguridad alimentaria, participación ciudadana, el fortalecimiento organizacional y el área de desarrollo empresarial. Con respecto a las zonas

de trabajo la organización ha recibido peticiones de parte de otros municipios, comunidades e instituciones para ampliarse y atender a otras áreas geográficas. Por el momento la organización no está en la capacidad de ampliarse debido a que los recursos económicos no son suficientes y aún deben dar respuesta a la población con la que trabajan actualmente.

Para establecer los proyectos se convoca a los representantes de los grupos bases y se define la problemática. Con base a esto se diseñan los proyectos y el equipo de trabajo elabora la propuesta que será enviada las agencias financiadoras. La asociación no cuenta con indicadores para medir los resultados de los proyectos, sin embargo, el comité de monitoreo el cual está conformado por socias, se encarga de verificar si se logró al 100 % el proyecto de acuerdo a como fue establecido en el plan de trabajo. De los resultados obtenidos analizan los hallazgos positivos para fortalecerlos y de los negativos para mejorarlos. Una de las debilidades de la organización es que no cuenta con una estrategia de promoción o mercadeo de las actividades que desarrolla como asociación.

Relaciones externas: La relación que tiene la asociación con los donantes es a través de propuestas, donde los donantes la analizan, discuten y posteriormente la aprueban. Estas organizaciones dan todo el aporte financiero para ejecutar las propuestas presentadas y mantienen un constante monitoreo mientras se ejecutan. Además, la asociación debe presentar un informe semestral sobre el estado de los proyectos a nivel administrativo y organizacional. Con respecto a la relación con las socias, la relación que se mantiene es constante por medio de la junta directiva y el equipo técnico que se encarga de efectuar visitas de monitoreo para conocer el avance de los proyectos.

La organización tiene el mismo interés con la mayoría de organizaciones que trabaja dentro del mismo sector con el fin de mejorar la condición de vida mediante la coordinación de actividades y contar con el apoyo de otras organizaciones. Sin embargo, la asociación no cuenta con una relación con el sector privado y tampoco del gobierno local. La asociación no ha recibido ningún tipo de financiamiento por parte del gobierno, sin embargo, mantiene una constante comunicación ya que la asociación está interesada en que las socias participen en toma de decisiones de políticas públicas que ayuden a mejorar la calidad de vida de sus socias.

Discusión: El componente con mayor puntuación es el de gobernabilidad, la etapa de desarrollo de este componente es de maduro el cual significa que es funcional y sostenible (Cuadro 7). La asociación ha establecido claramente la dirección de la organización, ha estructurado a la junta directiva general, la junta de vigilancia y comité de monitoreo los mismos que son los encargados de mantener el orden y dirección de la asociación. La junta directiva está conformada por socias representantes de diferentes comunidades con el objetivo de que ellas presenten las necesidades de la comunidad para crear proyectos que se fundamenta en seguir la misión y visión establecida en el plan estratégico con el fin de dar soluciones y aportar al desarrollo económico de sus familias y comunidad.

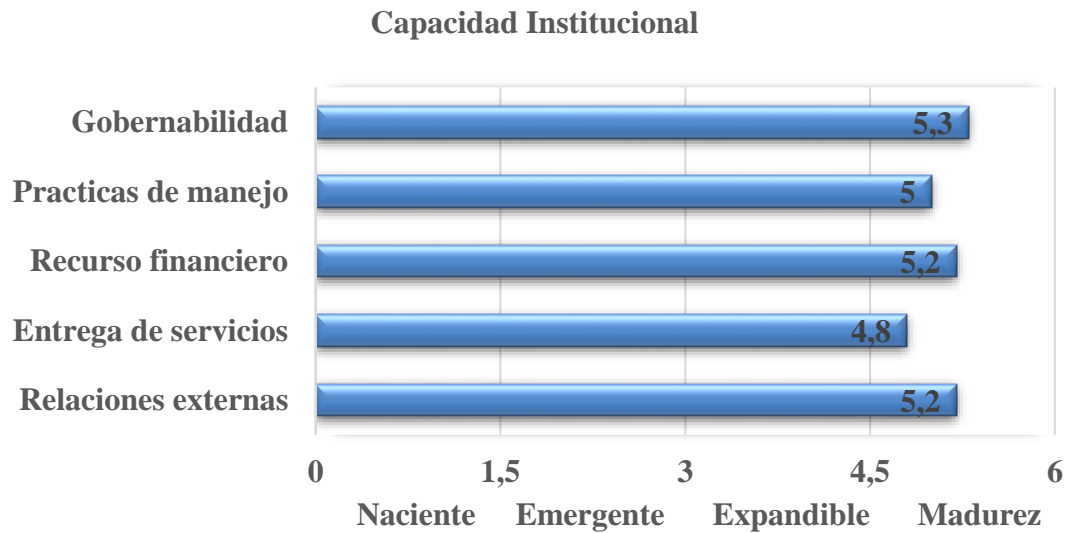


Figura 1. Resumen del desempeño organizacional de la asociación de desarrollo rural.

La asociación mantiene una constante comunicación entre la junta directiva y el equipo de trabajo, entre estos desarrollan reuniones con el fin de conocer el estado de los proyectos que se desarrollan en las comunidades. Por otra parte, uno de los aspectos relevantes del equipo de trabajo y de la junta directiva enfocar sus esfuerzos para que sus acciones aporten en el desarrollo de la asociación cumpliendo con sus funciones establecidas e integrándose en actividades y reuniones que permitan contribuir a mejorar el desempeño de la organización. De acuerdo a las necesidades de la asociación se desarrolla la contratación del personal sin embargo debe cumplir en las exigencias que establece el agente financiador ya que la organización financiera establece la cantidad destinada a pagar a la persona a contratar para que se ejecute el proyecto.

En el área de recurso financiero la asociación ha establecido claramente sus bases para la administración de los fondos que reciben de las agencias donantes manteniendo cuentas separadas para tener un adecuado control y administración a los fondos económicos. Además, contratan los servicios de auditorías con el fin de mantener orden en la administración y garantizar la transparencia del manejo de dinero lo que ha permitido mostrar el compromiso que cumple la asociación al manejar adecuadamente las aportaciones de las agencias financieras y como se muestra en la Figura 1 que el componente se encuentra en la etapa de desarrollo de maduro y es un área de la organización que es funcional y sostenible.

Con respecto a la entrega de servicios para el desarrollo de estos programas se cuenta con el apoyo de la junta directiva y equipo de trabajo quienes de acuerdo a sus experiencias determinan los planes de trabajo y cumplir con los la misión y visión establecidos por la organización. Uno de los principales problemas que la asociación tiene que enfrentar es que

no cuentan con un adecuado indicador para medir el desempeño de los proyectos ya que solo son medidos al terminar un proyecto de acuerdo a la percepción de las socias. Otro factor que influye en el desempeño de la organización es la dependencia de las agencias donantes donde la asociación debe acomodarse a las exigencias que son planteadas y estas influyen en el grado de aporte económico que reciben y no pueden satisfacer a todas las socias. La organización desarrolla una selección de familias por grupo de base que estén interesadas y comprometidas en con el trabajo para poder iniciar con los proyectos y dar continuidad con el pase de cadena ya que con este ayuda que más socias también sean beneficiadas. Sin embargo, se considera una limitante ya que no se puede trabajar directamente con todas las socias y se requiere de tiempo para poder llegar al resto de socias para que también participen de los proyectos. Este componente se encuentra en la etapa de desarrollo de maduro, pero es el componente con menor calificación.

Las relaciones externas de la asociación están en la etapa de desarrollo de maduro lo que significa que es funcional y sostenible. La organización es considerada como parte fundamental para sus socias ya que representa el trabajo de años de muchas mujeres quienes por medio del apoyo de la asociación han logrado mejorar su estilo de vida. La organización mantiene una constante relación con los agentes financiadores y organizaciones locales lo que les ha permitido fortalecer su trabajo, con estas organizaciones representan un apoyo para la asociación. Sin embargo, no existe una relación directa con el gobierno local ya que con este no brinda un aporte económico para los proyectos.

Análisis de género dentro la Asociación: La mujer representa una parte importante para el desarrollo rural teniendo que enfrentar barreras de carácter social, económico y cultural colocando a la mujer en una posición de desigualdad. La asociación se ha enfocado en trabajar con mujeres lencas de Intibucá con el fin de lograr que la equidad de género sea parte de la promoción, defensa y protección de los derechos humanos de sus socias. Sexo y género son términos que generalmente mantiene una errónea conceptualización. Sexo hace referencia a las diferencias biológicas entre hombres y mujeres a diferencia de género que se refiere al conjunto de características y normas sociales económicas, políticas, jurídicas que se asigna a cada sexo diferencialmente (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación 2005).

La asociación es una asociación que trabaja principalmente con mujeres lencas. Por generaciones la población femenina de las etnias tienen a cargo el cuidado de los hijos y actividades domésticas en áreas rurales los estereotipos de género son mayores en comparación a los urbanos (Ramírez Martínez 2008). A tempranas edades las niñas y mujeres jóvenes dirigidas a tareas domésticas y ocupaciones con el nivel más bajos de ingreso y menos perspectivas de desarrollo profesional (Ramírez Martínez 2008). Las mujeres están limitadas para acceder a la propiedad de la tierra debido a que por razones culturales consideran que las labores agropecuarias son para varones y ellos son la cabeza

de la familia lo que genera la desigualdad y crea una dependencia económica de la mujer con respecto a su pareja (Ramírez Martínez 2008).

Debido a las razones antes mencionadas la mujer rural mantiene un limitado acceso a créditos ya que no cuenta con bienes que sirvan de garantías para instituciones financieras lo que ha generado que la mujer tenga que recurrir a fuentes no bancarias u organizaciones de desarrollo. Es aquí donde la asociación ha logrado contribuir al desarrollo de sus socias por medio de la integración en la producción agrícola y la formación para fortalecer su participación e integración en la sociedad. Con la participación de las socias en trabajo productivo y remunerado ha contribuido a que tenga mayor autonomía y participación en decisiones de la familia. Sin embargo, han incrementado la carga de trabajo debido a que continúan con el cuidado de sus hijos y con las actividades domésticas. Las socias mencionaban que la relación familiar y de pareja ha mejorado debido a que se han involucrado en áreas de trabajo que eran consideradas sólo para los hombres. La contribución que realizan las mujeres ahora es valorada y ha permitido influir en el comportamiento y actitud de los hombres hacia ellas. De hecho, las socias han elevado su autoestima, ya que han demostrado su capacidad productiva y económica con su familia y comunidad.

A pesar que la asociación ha establecido todos sus esfuerzos en contribuir al desarrollo de sus socias no todas sus socias han podido ser atendidas debido a la principal limitante que es la alta dependencia económica con los agentes financieros internacionales. Por esta razón la asociación debe dirigir sus metas al desarrollo de la planta procesadora para que sea un medio de sostenibilidad de la asociación y apoye al desarrollo de los proyectos en unión a los agentes financiadores internacionales.

Índices financieros

Cuadro 7. Medidas de rentabilidad de la planta procesadora año 2015.

Indicador	Descripción	Fórmula
Margen de utilidad	Utilidad neta Ventas $\frac{92020.17 \text{ HNL}}{345639.00 \text{ HNL}} = 27\%$	Este índice muestra la eficacia de la empresa con el uso de activos y el manejo de sus ventas en el 2015. Este resultado muestra que genera 27 centavos de utilidad por cada lempira en ventas para el año 2015.
Rendimiento sobre los activos	Utilidad neta Activos totales $\frac{92020.17 \text{ HNL}}{1062560.75 \text{ HNL}} = 8.66\%$	Muestra cuan beneficioso es la inversión total de la empresa en el año 2015, es decir obtuvo un rendimiento de 8.66% sobre sus activos que es el nivel de liquidez, es decir la eficiencia en el uso de los activos.
Rendimiento sobre el Capital	Utilidad neta Capital contable total $\frac{92020.17 \text{ HNL}}{928185.75 \text{ HNL}} = 9.91\%$	El porcentaje de lempiras que se convirtieron en utilidad por cada 100 lempiras que se invirtieron en el patrimonio dando a conocer que la empresa o negocios es poco próspero y necesita incrementar esta rentabilidad.

Planta procesadora y su estado económico: Con respecto a la rentabilidad de la planta, en el año 2015 se generó 27% de margen de utilidad (Cuadro 7), el cual se reinvierte en la planta y cierta parte para cubrir algunos gastos a nivel de la organización. En la planta procesadora trabajan dos mujeres quienes llevan registro de inventario de la producción diaria y ese reporte es enviado a la contadora.

El impacto de la planta procesadora es positivo ya que es un medio ingreso para la asociación además las socias pueden mantener la experiencia en procesamiento y comercialización. Sin embargo, la asociación debería tomar medidas para continuar con el desarrollo de la planta y legalizarla para expandir la producción con el fin de que la planta sea el medio que genere mayor productividad y sirva como medio para el fortalecimiento de la asociación y mantener el trabajo con sus socias.

4. CONCLUSIONES

- La organización se encuentra en una etapa de madurez, la capacidad institucional requiere de una serie de cambios y fortalecimiento en sus componentes con el fin de mejorar y garantizar un buen servicio a sus socias.
- Los componentes de entregas de servicios y recurso financiero son áreas que requieren de una pronta atención y mejora para poder brindar servicio a las socias, esto se debe a que las restricciones de las agencias financiadoras internacionales son muy rígidas y los proyectos se desarrollan con muchas limitantes en cuanto al número de socias a participar y el tiempo de duración de los proyectos.
- Ventajas en la estructura organizacional existe un alto nivel de liderazgo, procesos formales de planeación, administración de recursos y alta participación de las mujeres. Las limitantes son no manejar un adecuado monitoreo de los proyectos y expone a altos riesgos de no cumplir de acuerdo al plan de acción, alta dependencia a agencias financiadoras y no contar con una fuente estable de recurso económico.

5. RECOMENDACIONES

- Fortalecer el funcionamiento de su planta procesadora con el fin de que puedan tener un medio de recurso económico para poder ejecutar a mayor escala sus proyectos y poder atender a más socias.
- Crear estrategias de mercadeo para que pueda ser más reconocida y tener mayores agentes financieros para crear vínculos para mejorar los proyectos y ayuden a cumplir los objetivos de esta asociación.
- Mantener una contaste análisis de la capacidad institucional de AMIR.

6. LITERATURA CITADA

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.

Booth, W., Ebrahim, R., & Morin, R. (2001). Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting: An Organisational Development Perspective for South African NGOs. Braamfontein, South Africa.

Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas de Honduras (Ed.). (1992). Reforma Agraria, Agricultura y medio Rural en Honduras: La agenda Pendiente del Sector Campesino. Honduras.

Machado, A. (Ed.). (2000). El papel de las organizaciones en el desarrollo rural. Bogotá, Colombia.

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

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (Ed.). (1994). Hoja informativa: Honduras - La mujer, la agricultura y el desarrollo rural: Función de la mujer en la agricultura. Roma, Italia.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (Ed.). (2005). El Enfoque de Género y Desarrollo en el PESA de Centroamérica: Programa Especial para la Seguridad Alimentaria. Tegucigalpa, Honduras.

Ostrom, E. (1999). Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept? En P. Dasgupta & I. Serageldin (Eds.), *Social capital. A multifaceted perspective* / [edited by] Partha Dasgupta, Ismail Serageldin (pp. 172–214). Washington, D.C.: World Bank.

Qualman, A., & Morgan, P. (Eds.). (1996). *Applying Result - Based Management to Capacity Development*. Gatineau, Quebec.

Ramírez Martínez, A. (2008). Situación de las mujeres rurales, Honduras. Santiago, Chile: FAO, Oficina Regional América Latina y el Caribe.

Ross, S. A., Westerfield, R., & Jaffe, J. F. (2008). *Corporate finance* (8th ed.). The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

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

7. ANEXOS

Anexo 1. Hoja de evaluación de la asociación.

A. GOBERNABILIDAD	5.3						
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
Promedio	5.8						

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
Promedio	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
Promedio	4.5						

B. PRÁCTICAS DE GESTIÓN	5.0						
1. Estructura organizacional y la cultura							
a. La organización 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
d. Se han establecido sistemas de medida regular de congruencia entre la misión declarada y la cultura operativa	0	1	2	3	4	5	6
e. 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
f. La organización tiene políticas y procedimientos para asegurar la responsabilidad mutua de las partes interesadas (stakeholders)clave	0	1	2	3	4	5	6
Promedio	3.8						

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 se actualizan	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
Promedio	5.8						

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
Promedio	5.3						

C. RECURSO FINANCIERO	5.2						
1. Contabilidad							
a. Procedimientos y sistemas de información financiera están en su lugar	0	1	2	3	4	5	6
b. Categorías de cuenta para la separación de los fondos del proyecto	0	1	2	3	4	5	6
Promedio	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 son hechas	0	1	2	3	4	5	6
d. Presupuesto anual se lleva a cabo	0	1	2	3	4	5	6
e. Presupuesto se controla de manera continua	0	1	2	3	4	5	6
Promedio	5.5						

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
Promedio	4.7						

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
Promedio	5.8						

5. Diversificación de la base de ingresos							
a. La organización tiene múltiples donantes	0	1	2	3	4	5	6
b. Existe un plan de generación de recuperación de costos / ingresos	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. Tiene una estrategia para diversificar las fuentes de financiación	0	1	2	3	4	5	6
Promedio	4						

D. ENTREGA DE SERVICIOS	4.8						
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
Promedio	5						

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 eficaz, adecuado y rentable, oportuna	0	1	2	3	4	5	6
Promedio	5.3						

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
Promedio	4.3						

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
Promedio	4.5						

E. RELACIONES EXTERNAS	5.2						
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
Promedio	5.7						

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. Las organizaciones participa en las actividades de apoyo	0	1	2	3	4	5	6
Promedio	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
Promedio	3						

4. La colaboración del financiador							
a. La organización tiene contactos diversificados dentro de la comunidad 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
Promedio	6						

Anexo 2. Estados financieros planta procesadora de la asociación.

Balance General	
Practicado al 31 de Dic de 2015	
(Cifras Expresadas en Lempiras)	
Año Actual	
ACTIVO	
CORRIENTE	
Cuentas por cobrar	2,500.00
Inventario materia prima	56,085.52
Inventario producto terminado	37,700.85
Inventario producto en proceso	23,569.00
Cuenta# 11-305-000212-9	112,162.82
Caja General	5,988.61
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	238,006.80 HNL
NO CORRIENTE	
Edificio	474,709.31
Terreno	186,109.84
Equipo industrial	111,925.80
Construcción en proceso	51,809.00
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	824,553.95 HNL
TOTAL DEL ACTIVO	1,062,560.75 HNL
PASIVO CORTO PLAZO	
Préstamo por pagar	134375
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	134,375.00 HNL
PATRIMONIO	
Donación	660,819.15
Aportación de las socias	93,054.92
Resultados acumulados	82,291.51
Utilidades del periodo	92,020.17
TOTAL PATRIMONIO	928,185.75
TOTAL DE FONDOS Y PASIVO	1,062,560.75 HNL

ESTADO DE RESULTADO 2015				
Ventas De Producto				345,639.00 HNL
Costos de productos Vendidos				
Existencia inicial de materia prima	27,111.00			
(+) Compra de materia prima	151,830.85			
(-) Existencia final de materia prima	56,085.52	122,856.33		
Mano de Obra directa		82,530.00		
Costos indirectos de fabricación		51,021.82		
COSTOS DE PRODUCCION DEL PERIODO			256,408.15	
(+) Existencia inicial de producto terminado		17,172.00		
(+) Existencia inicial de producto en proceso		4,890.00		
(-) Existencia final de producto terminado		37,700.85		
(-)Producto en proceso		23,569.00	-39,207.85	
Costo de lo Vendido				217,200.30
UTILIDAD BRUTA				128,438.70 HNL
(-) GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos administrativos			11,793.42	
Gastos de venta			10,468.00	
Mantenimiento			12,791.00	
Material de aseo			2,765.00	
Gastos operativos			5,310.56	43,127.98
Utilidad en operación				85,310.72 HNL
Gastos financieros				
Otros gastos			32,191.05	
Otros ingresos			38,900.50	6,709.45
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO				2,020.17 HNL