

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**CONSULTORÍA SOBRE EL FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA-FINANCIERA EN LOS PROYECTOS DE LA
ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCIENDO LA TIERRA, DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA (AMSATI DE R.L.)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CARMEN AÍDA CALZADILLA DE SÁNCHEZ

LUIS MIGUEL PÉREZ DE LEÓN

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO(A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

MARZO DE 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR	:	M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICERRECTOR ACADÉMICO	:	PhD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO	:	ING. JUAN ROSA QUINTANILLA
SECRETARIO GENERAL	:	ING.FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO	:	M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO	:	M.Sc. MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS
SECRETARIA	:	LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA	:	M.Sc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN
ADMINISTRADOR ACADÉMICO	:	LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR	:	M.Sc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN M.Sc. ALBA MARINA PINEDA (PRIMER VOCAL) M.Sc. HEYDI EUFEMIA BELTRÁN DE MARTÍNEZ (SEGUNDO VOCAL)

MARZO DE 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

RESUMEN EJECUTIVO

Es innegable que las asociaciones agropecuarias hoy, a través de su trabajo, sean visibles en la sociedad y cuyos objetivos sean satisfacer las necesidades y aspiraciones socioeconómicas de sus asociados. Las formas de administrar las organizaciones son cada vez más dinámicas, así como el volumen global de sus actividades económicas y de los recursos que gestionan; indudablemente, el hecho de recibir apoyo y fondos para su funcionamiento las obliga con los cooperantes, a rendir cuentas por medio de informes periódicos sobre la administración de los recursos obtenidos y los resultados de los proyectos o programas desarrollados. Para ello, el presente trabajo de investigación proporciona a las autoridades responsables de la Asociación Agropecuaria de Mujeres Produciendo en la Tierra de Responsabilidad Limitada, un documento de consultoría sobre el fortalecimiento de la gestión administrativa- financiera en los proyectos de AMSATI, con base en un diagnóstico de la asociación y la formulación de estrategias necesarias a seguir para alcanzar los fines señalados en el contexto siguiente:

1. Se realizó un diagnóstico sobre la gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI para determinar los factores que incidieron negativamente o a favor de la asociación entre los que se pueden mencionar: desconocimiento en los procesos en gestión administrativo-financiera de proyectos, deserción laboral del personal técnico de proyectos y lideresas de comités, así como la falta de formación de las asociadas, de personal y de manuales administrativos.
2. De acuerdo con los resultados obtenidos del censo que se administró a las poblaciones estadísticas de AMSATI, se confirmó la falta de manuales administrativos, financieros y de proyectos. Asimismo, la mayoría de las asociadas que lideran los comités locales solo tienen estudios básicos, mientras que existe recurso humano que no ha recibido capacitaciones en gestión administrativo-financiera de proyectos.

Conforme a los resultados del diagnóstico y la investigación de campo realizada, y que se presenta en el *capítulo III*, la propuesta de esta consultoría se enmarca en la formulación de estrategias a implementar en cada una de las poblaciones sujetas de estudio, consejo de administración, comités locales de base y el personal del área de dirección y administración, acciones prácticas y efectivas que contribuyan a lograr la misión de la asociación y fortalecer la gestión administrativo-financiera de los proyectos de AMSATI, descritas en el *capítulo IV*.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	iii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPITULO I. MARCO DE REFERENCIA.	1
1.1. Marco de Referencia.	1
1.2. Breve descripción de la organización.	1
1.3. Planteamiento del problema.....	4
1.3.1. Formulación	5
1.3.2. Esquematización	5
1.4. Preguntas de investigación.....	7
1.5. Justificación y viabilidad	7
1.6. Delimitación de la investigación.....	8
1.6.1. Temporal.....	8
1.6.2. Espacial.....	8
1.6.3. Económica.....	9
1.6.4. Operativa.....	9
1.7. Objetivos	10
1.7.1. General.....	10
1.7.2. Específicos	10
1.8. Metodología de la Investigación.	10
1.8.1. Matriz Metodológica de la Investigación.	11
1.8.2. Descripción de matriz metodológica de la investigación.....	12
1.8.3. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
1.8.4. Matriz de Congruencia de la Investigación.....	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	15
2.1. Generalidades de las asociaciones agropecuarias en El Salvador.....	15
2.1.1. Antecedentes en el contexto de la sociedad salvadoreña	15
2.1.2. Fundamento conceptual de las asociaciones agropecuarias.....	16
2.1.3. Clasificación de las asociaciones en el entorno agropecuario	17
2.1.4. Características de Asociaciones Agropecuarias.....	18
2.1.5. Importancia de las asociaciones agropecuarias en El Salvador	20
2.1.6. Marco legal de las asociaciones agropecuarias	21
2.2. Generalidades de los proyectos de carácter social	22
2.2.1. Fases de los proyectos sociales	23

2.2.2. Financiamiento externo en los proyectos de desarrollo	26
2.2.3. Criterios de evaluación de los proyectos sociales	27
2.3. Generalidades de la gestión administrativa-financiera	30
2.3.1. Sistema de gestión administrativa-financiera	31
2.3.2. Fases del proceso administrativo-financiero.....	33
2.3.3. Procesos fundamentales de la gestión administrativa-financiera.....	33
2.3.4. Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.....	40
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE CONSULTORÍA	45
3.1. Análisis e interpretación de los resultados	45
3.2. Matriz FODA de la gestión administrativa-financiera.....	72
3.3. Diagnóstico de factores internos	74
3.3.1. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).....	74
3.4. Diagnóstico del entorno externo	76
3.4.1. Matriz <i>PESTT</i> del entorno	77
3.4.2. Análisis del perfil del entorno.....	78
3.4.3. Oportunidades y amenazas del análisis de gestión administrativa-financiera	79
3.4.4. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).....	80
3.5. Matriz interna y externa (IE) de la gestión administrativa-financiera	81
3.6. Conclusiones del diagnóstico.....	82
CAPÍTULO IV. PROPUESTA	85
4.1. Generalidades de la consultoría	85
4.2. Contexto introductorio	85
4.3. Principales debilidades identificadas	86
4.4. Propuesta de estrategias	87
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
5.1. Conclusiones.....	91
5.2. Recomendaciones	92
BIBLIOGRAFÍA.....	96
REFERENCIAS	96
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura</i>	Pág.
<i>Figura 1.</i> Estructura organizativa de AMSATI	2
<i>Figura 2.</i> Árbol de problemas de la gestión administrativa-financiera de AMSATI	6
<i>Figura 3.</i> Fases y actividades de los proyectos sociales	24
<i>Figura 4.</i> Tipo de cooperación financiera internacional	27
<i>Figura 5.</i> Criterios de evaluación y lógica del proyecto	28
<i>Figura 6.</i> Actividades de la gestión administrativa-financiera	31
<i>Figura 7.</i> Enfoque sistemático de la gestión administrativa-financiera	32
<i>Figura 8.</i> El proceso de administración y control interno financiero	35
<i>Figura 9.</i> Etapas del ciclo contable	36
<i>Figura 10.</i> El proceso y control presupuestario	38
<i>Figura 11.</i> El cuadro de mando integral como sistema de gestión	42

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla</i>	Pág.
<i>Tabla 1.</i> Ejes estratégicos de AMSATI	3
<i>Tabla 2.</i> Inversión financiera estimada de la consultoría	9
<i>Tabla 3.</i> Matriz metodológica de la investigación	11
<i>Tabla 4.</i> Matriz de congruencia de la investigación	14
<i>Tabla 5.</i> Diferencias entre asociación agropecuaria y asociación cooperativa	17
<i>Tabla 6.</i> Objetivos generales de las asociaciones agropecuarias	19
<i>Tabla 7.</i> Entorno jurídico de las asociaciones agropecuarias en su orden prioritario	21
<i>Tabla 8.</i> Características principales de los proyectos de carácter social	23
<i>Tabla 9.</i> Matriz FODA de gestión administrativa-financiera de proyectos	73
<i>Tabla 10.</i> Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	75
<i>Tabla 11.</i> Matriz PESTT del entorno externo del sector agropecuario que incide en la gestión administrativa-financiera de proyectos	77
<i>Tabla 12.</i> Análisis del perfil del entorno del sector agropecuario con incidencia en la gestión administrativa-financiera de proyectos (Modelo PESTT)	78
<i>Tabla 13.</i> Oportunidades y amenazas (análisis del entorno) del sector agropecuario con incidencia en la gestión administrativa-financiera de proyectos	79
<i>Tabla 14.</i> Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	80
<i>Tabla 15.</i> Propuesta de estrategias para consejo de administración	88
<i>Tabla 16.</i> Propuesta de estrategias para comités locales	89
<i>Tabla 17.</i> Propuesta de estrategias para dirección y administración	90

SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS¹

Abreviatura	Significado o Equivalencia
<i>AMSATI</i>	Asociación Agropecuaria de Mujeres Produciendo en la Tierra de Responsabilidad Limitada
<i>AOD</i>	Ayuda Oficial al Desarrollo
<i>CAD</i>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<i>CMI</i>	Cuadro de Mando Integral
<i>DAA</i>	Departamento de Asociaciones Agropecuarias
<i>FODA</i>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
<i>FUNDE</i>	Fundación Nacional para el Desarrollo
<i>MAG</i>	Ministerio de Agricultura y Ganadería
<i>MEFE</i>	Matriz de Evaluación de Factores Externos
<i>MEFI</i>	Matriz de Evaluación de Factores Internos
<i>ONG</i>	Organización No Gubernamentales
<i>PIB</i>	Producto Interno Bruto
<i>PMI</i>	Programa de Monitoreo y Evaluación
<i>WE EFFECT</i>	Centro Cooperativo Sueco

¹ Se exponen las más utilizadas y de mayor importancia en significado.

INTRODUCCIÓN

La Asociación Agropecuaria “Mujeres Produciendo la Tierra” de Responsabilidad Limitada (AMSATI DE R.L.), es una asociación de naturaleza agropecuaria de carácter empresarial, no persigue otros fines más que los encomendados por sus estatutos, sin fines religiosos o políticos, sus actividades están enmarcadas en el trabajo por la superación material, el progreso social, cultural, laboral y personal de sus asociadas y de sus familias.

En tal sentido, AMSATI administra y asigna recursos provenientes de cooperantes en proyectos o programas sociales, con el fin de satisfacer las necesidades primordiales de la población más vulnerable. Sin embargo, adolece de estrategias encaminadas a fortalecer la gestión administrativo-financiera de sus proyectos, y recurso humano calificado para desempeñar cada una de las funciones dentro de la asociación, así como acciones prácticas que contribuyan a generar nuevas fuentes de cooperación financiera.

Por consiguiente, el presente trabajo de graduación titulado “Consultoría sobre el Fortalecimiento a la Gestión Administrativa-Financiera en los Proyectos de la Asociación de Mujeres Produciendo la Tierra de Responsabilidad Limitada (AMSATI de R.L.)” se desarrolló en 5 capítulos y tiene como fin ser un instrumento técnico para la toma de decisión de forma consciente y fundamentada en datos reales; el documento se desarrolla de la siguiente manera:

El **CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL**, presenta a la Asociación Agropecuaria de Mujeres Produciendo la Tierra de Responsabilidad Limitada, denominada "AMSATI", describe brevemente a la organización, define el planteamiento del problema, delimita la investigación, objetivos de la consultoría y metodología a implementar, constituyendo así el diagnóstico preliminar de la consultoría.

En el **CAPÍTULO II** se expone el **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**. Éste es el soporte teórico de la consultoría y está fundamentado en textos relacionados, aportando una base científica. Presenta generalidades de las asociaciones agropecuarias en El Salvador e incluye antecedentes, conceptos, clasificación, características, importancia y marco legal de las asociaciones agropecuarias. Asimismo, contiene generalidades de los proyectos de carácter social y de la gestión administrativa financiera.

La parte central de la investigación se presenta en el **CAPÍTULO III**, denominado **DIAGNÓSTICO DE CONSULTORÍA**. Donde se estudia el perfil, la formación, los procesos, resultados y herramientas relacionadas con la gestión administrativo-financiera de proyectos de cada una de las poblaciones en estudio de AMSATI, se validan las fortalezas y debilidades de la asociación mediante el diagnóstico de factores internos. Asimismo, se integra con el análisis externo, evaluando las amenazas y oportunidades que inciden en el desempeño de la gestión administrativo-financiera en los proyectos de AMSATI.

Con los resultados del diagnóstico se determinaron los elementos de intervención claves para solucionar la problemática central, elementos en los que se centra el **CAPÍTULO IV** y que desarrolla la **PROPUESTA**, incorporando estrategias a implementar en cada una de las poblaciones sujetas de estudio y en función de las áreas de actuación de la asociación, es decir, desde las perspectivas de los usuarios/grupos de interés, procesos internos, procesos de formación y crecimiento, así como los recursos para fortalecer la gestión administrativo-financiera en los proyectos de la Asociación de Mujeres Produciendo la Tierra de Responsabilidad Limitada, aprovechando las fortalezas y oportunidades de la organización para la corrección de debilidades y hacer frente a las amenazas del entorno.

Finalmente, en el **CAPÍTULO V** se enuncian las **CONCLUSIONES** y **RECOMENDACIONES** de la consultoría. Enunciados finales están ligados al propósito central de la consultoría y relacionados a las áreas de la organización en la cual hay que profundizar e intervenir en el corto o mediano plazo, lo cual contribuirá a fortalecer la gestión administrativo-financiera de proyectos de AMSATI y maximizar el cumplimiento de sus objetivos y fines asociativos.

CAPITULO I. MARCO DE REFERENCIA.

1.1. Marco de Referencia.

La consultoría se desarrolló en la ciudad y departamento de San Salvador, específicamente en las oficinas administrativas de la Asociación Agropecuaria de Mujeres Produciendo en la Tierra de Responsabilidad Limitada, en adelante denominada "AMSATI" inscrita en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, inició operaciones en el año 2009, con identidad jurídica propia y autonomía en la toma de decisiones a favor de sus afiliadas, con el propósito de luchar por la equidad de género y lograr el desarrollo integral de cada una de sus asociadas.

Asimismo, en diez años de constante evolución en el trabajo productivo y organizativo, la asociación refleja mayor liderazgo y participación como dirigentes activas y que en coordinación con el Consejo de Administración, personal administrativo y operativo, (*Ver Fotografía 1*), asumen la conducción y definen el camino a seguir de la asociación.

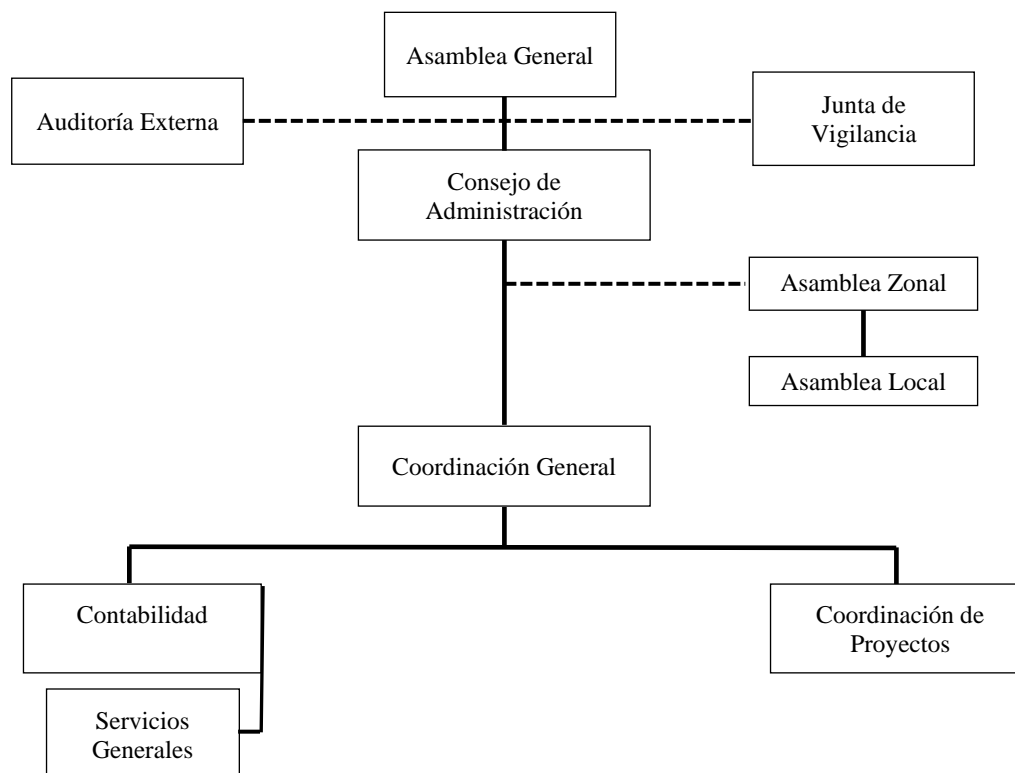


Fotografía 1. Lideresas representantes del Consejo de Administración y personal operativo. Fotografía propia de los consultores. Oficinas AMSATI: Marzo/2019

1.2. Breve descripción de la organización.

AMSATI, cuenta con una estructura organizativa (*Ver Figura 1*), que es considerada por su pensamiento filosófico como una asociación agropecuaria que vela por la igualdad de los derechos entre hombres y mujeres, que apoya con el progreso social, económico y cultural de 489 afiliadas, las cual está organizada actualmente en 50 comités en 8 departamentos del país.

Figura 1. Estructura organizativa de AMSATI



Fuente: Adaptado de <http://AMSATIderl.org/historia/>

La organización de AMSATI, está constituida por una *asamblea general*, que la integran mujeres afiliadas legalmente, en representación de *comités locales* a nivel nacional, *asambleas zonales*, instancia local que aglutina a las mujeres de los distintos comités de diferentes zonas geográficas del país, un *consejo de administración* y *junta de vigilancia*, *órganos administrativos* y *ejecutivos* que están conformados por mujeres de las bases electas en asamblea para un periodo de tres a cinco años según los cargos.

El equipo operativo de AMSATI, cuenta con 10 personas distribuidas en las siguientes responsabilidades:

- Coordinación General (Una persona)
- Coordinación de Proyectos (Tres personas)
- Área de Servicios Generales (Una persona)
- Apoyo Contable (Dos personas)
- Área de Promoción Organizativa (Tres personas)

Estas diez personas poseen un salario y son empleados de carácter permanente en la Asociación.

AMSATI de R.L., cuenta con el apoyo financiero de diversos cooperantes en la ejecución de proyectos, entre ellos: Centro Cooperativo Sueco “*We Effect*”, Fundación Interamericana, Terre Des Hommes, FOS, AJWS; también, posee aliados estratégicos como la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS), Comité Nacional de Agricultura Familiar (CNAF-El Salvador). Cabe destacar que AMSATI desde que inició operaciones (2009) cuenta con el apoyo de “*We Effect*”, siendo uno de los principales cooperantes que brinda soporte financiero a la asociación, actualmente a través del proyecto: “Formación y Fortalecimiento de Liderazgo de Mujeres Rurales y Articulación Multisectorial para el Cumplimiento de sus Derechos Humanos”,² para el período de 2018 al 2022. Con relación a su estructura financiera, los gastos oscilan en promedio anual a \$200,000.00 que corresponden principalmente a las erogaciones generadas en la ejecución de cada proyecto, los cuales son cubiertos con los ingresos recibidos, provenientes principalmente de fuentes de financiamiento de la cooperación internacional. Asimismo, la asociación tiene un área geográfica de cobertura, en ocho departamentos del país: Santa Ana, Sonsonate, Ahuachapán, La Libertad, La Paz, Usulután, San Miguel y la Unión, representados en total por cincuenta Comités Locales, los cuales enfocan sus planes de trabajo principalmente en cuatro ejes estratégicos, orientados a la organización, la formación, el desarrollo económico y la salud comunitaria (*ver Tabla 1*).

Tabla 1. Ejes estratégicos de AMSATI

Ejes Estratégicos	Orientación
Organización	Acción estratégica sostenida para la constitución del tejido territorial de las campesinas salvadoreñas, el cual demanda constancia, persistencia y mística en la presencia y liderazgo de las dirigentas ante los comités locales.
Formación	Procesos continuos y sistemáticos de educación no formal, los cuales derivan el descubrimiento y potenciación de las habilidades y talentos de las lideresas, para mejorar su desempeño y capacidad de gestión.
Desarrollo económico	Proyectos con ideas expresadas por las mujeres a partir de su realidad y según las características propias de cada zona. Este eje es uno de los más complejos, ya que la gestión de estos, descansa en la asistencia técnica.
Salud comunitaria	Este eje promueve la salud, como un derecho humano y profundiza la formación en prevención de enfermedades, con un trabajo constante que forma parte de la agenda de trabajo con los comités.

Fuente: Adaptado de <http://AMSATIderl.org>

² Este proyecto representa para AMSATI, la consolidación de estrategias encaminadas a fortalecer las capacidades de sus lideresas, en el ámbito organizativo, productivo y político, con enfoque primordial en la autosostenibilidad económica de la asociación y la diversificación de donantes.

1.3. Planteamiento del problema

La gestión administrativa-financiera en los proyectos de *AMSATI*, financiados por el Centro Cooperativo Sueco “*We Effect*”, reviste especial importancia, debido a que no cuenta con un sistema de control interno, que contribuya a sistematizar y fortalecer los procedimientos implementados de carácter administrativo-financiero en los procesos de planificación, ejecución, control y evaluación de las iniciativas productivas, realizadas con el apoyo del cooperante. Así también, a pesar que la asociación lleva diez años aproximadamente al frente de proyectos de tipo colectivo en pequeña escala, la gestión se encuentra diluida en trabajos administrativos, centrándose en el registro de entradas y salidas de efectivo, sin planificación y control a mediano y largo plazo, lo cual no permite gestionar de manera eficiente y eficaz los recursos que necesita.

Por otra parte, aunque los comités con iniciativas productivas reciben asistencia técnica por los coordinadores, comités locales, lideresas delegadas como promotoras y encargadas de supervisar los avances de los proyectos, tienen limitantes debido a sus escasos conocimientos técnicos administrativos-financieros, por lo que existen debilidades en los procesos de control y seguimiento, así como la identificación de oportunidades de mejora en las herramientas utilizadas para la recolección, análisis y presentación de los resultados obtenidos al *consejo de administración* y *junta de vigilancia de AMSATI*, y consecuentemente para informar al cooperante.

Además, es preciso continuar apostando al desarrollo y fortalecimiento de los procedimientos de gestión administrativa-financiera aplicables a los proyectos y a la formación continua de sus asociadas, debido a que las capacidades de análisis, interpretación y argumentación se desarrollan a ritmos distintos entre ellas. Asimismo, para fortalecer la gestión administrativa-financiera de los proyectos, es necesario mejorar los procesos de comunicación hacia las asociadas, sobre el Plan Operativo Institucional por parte del *consejo de administración*, quien aprueba y evalúa los resultados y toma las decisiones en el caso de fallas; no obstante, existen debilidades en la fase de la planeación y seguimiento al plan. Otro aspecto relevante a mencionar, es que *AMSATI* no cuenta con un Plan de Gestión de Fondos, que contribuya a definir las líneas de acción para el manejo de los recursos económicos-financieros disponibles y al desarrollo de estrategias encaminadas a la diversificación de fuentes de ingresos.

La elaboración de estas herramientas, fortalecerá la gestión sostenible de los proyectos, para promover un mayor impacto de las iniciativas productivas y por consiguiente a reducir demoras en la ejecución y disminución de proyectos inconclusos.

Finalmente, es necesario fortalecer los procesos internos de rendición de cuentas, ya que la transparencia en el uso de los fondos y en la gestión sostenible de los recursos financieros, son de los principales factores que contribuyen al mantenimiento de la confianza depositada en la organización por sus diferentes grupos de interés, garantizando así la sostenibilidad económica de la asociación agropecuaria, como condición necesaria para el cumplimiento de sus fines y propósitos sociales establecidos.

1.3.1. Formulación

Para desarrollar la consultoría se requirió efectuar una investigación para identificar factores internos y externos, así como variables e indicadores, que influyen en la gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI. Al respecto Rojas Soriano, 2013, pág.78, cita: “La mejor forma de plantear un problema es la forma más simple: elabore una pregunta”. De acuerdo al diagnóstico preliminar planteado, se formula el siguiente problema:

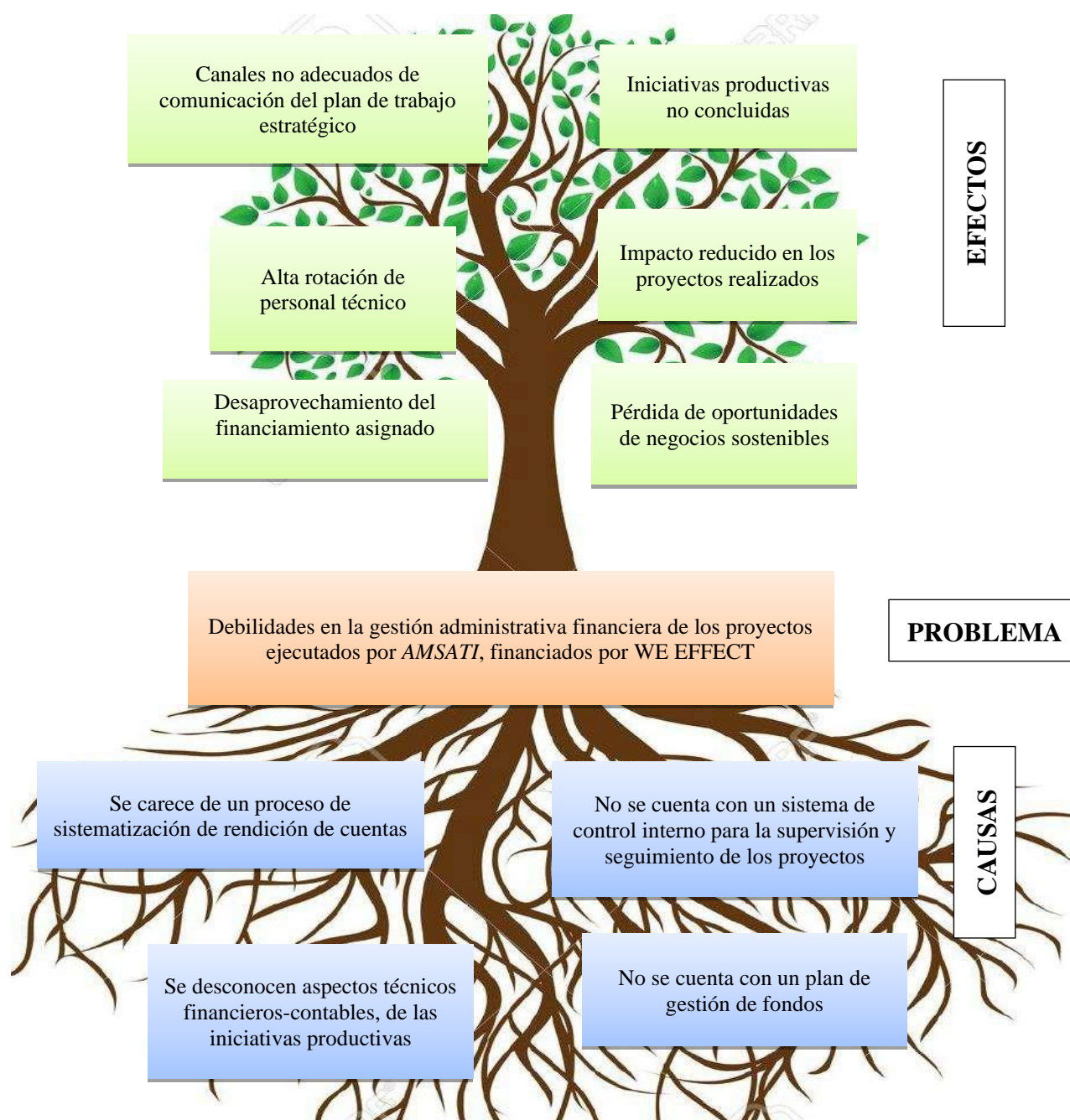
¿Permite una consultoría sobre el fortalecimiento a la gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por “We Effect”, determinar las herramientas para racionalizar los recursos financieros y garantizar la gestión sostenible de los proyectos mediante la mejora continua en la formación de sus asociadas?

1.3.2. Esquematización

Para la investigación se utilizó el método de *Árbol de problemas*³ como instrumento representativo de las causas, el problema focal y las consecuencias, donde se detalla la interconectividad que poseen cada uno de esos elementos. (*Ver Figura 2*)

³ Es un instrumento que permite representar una problemática visualizando lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y que es lo que esto está ocasionando (efectos o consecuencias).

Figura 2. Árbol de problemas de la gestión administrativa-financiera de AMSATI.



Fuente: Elaboración propia.

1.4. Preguntas de investigación

- ¿Realizar un diagnóstico sobre la gestión administrativo-financiero de los proyectos de *AMSATI* permitirá identificar mejoras en el desarrollo de los mismos?
- ¿Desarrollar un análisis FODA permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión administrativa-financiera de proyectos de *AMSATI*?
- ¿Implementar estrategias y planes de acción adecuados contribuirá a fortalecer la gestión administrativo-financiero de proyectos?
- ¿Asesorar en la elaboración de herramientas de gestión administrativo-financiera en los proyectos de *AMSATI*, ayudará a optimizar el desempeño de las actividades de la asociación?

1.5. Justificación y viabilidad

La gestión sostenible de los proyectos realizados por *AMSATI*, es de importancia para el aprovechamiento de los recursos (materiales, tecnológicos, financieros) con los que cuenta la asociación; por lo que, el fortalecer los procedimientos internos administrativos-financieros, conlleva a una mejora en la planificación, ejecución, control y evaluación de los resultados obtenidos en los proyectos.

La propuesta de esta consultoría se enmarca en la elaboración de un documento técnico-académico que fortalezca la gestión administrativo-financiero de los proyectos de *AMSATI*, financiados por “*We Effect*”, que proyecta ser un modelo para replicar la implementación de estrategias de gestión administrativa y financiera, en las iniciativas productivas desarrollados por otras asociaciones agropecuarias que cuentan con el apoyo de esta organización, que poseen escasa formación en la gestión administrativo-financiero y que en ocasiones se convierten en limitantes para la solicitud de fondos con los donantes.

Además, esta consultoría pretende mejorar las competencias sobre el desempeño del personal operativo responsable del área de dirección y administración e involucrados en el desarrollo de las iniciativas productivas, así como también a sistematizar la recolección, transmisión y comunicación de los resultados, u otra información necesaria, relacionadas a la gestión de administrativa-financiera de proyectos.

Al no implementar mejoras en los procedimientos internos de la gestión administrativa-financiera en los proyectos de *AMSATI*”, seguirán existiendo deficiencias en su ejecución y control, una administración no adecuada de los recursos con los que se cuenta, que limita la identificación de proyectos potenciales, debilidades en los procesos de rendición de cuentas a sus contraparte o cooperantes, que conlleva a una reducción en la obtención de fondos, o la no aprobación de financiamiento para nuevos proyectos.

Es importante mencionar que las asociadas reflejan un liderazgo en la vida cooperativa, son mujeres de base, capaces y dinámicas, con limitantes en su formación, por lo que se busca mejorar los procesos organizacionales, de gestión administrativa-financiera en los proyectos de la asociación, para crecer y fortalecer su imagen, competencia y trayectoria ante terceros.

El *consejo de administración y junta de vigilancia de AMSATI*, han mostrado su interés y total apoyo en el desarrollo de esta consultoría, poniendo a disposición su tiempo y la colaboración del personal de dirección y administración, así como los recursos que estén a su disposición, por lo que consideramos que la consultoría es viable.

1.6. Delimitación de la investigación

El alcance de la consultoría, consistió en delimitar la investigación sobre el fortalecimiento a la gestión administrativa-financiera en los proyectos de *AMSATI*, financiados por el Centro Cooperativo Sueco “*We Effect*”. Para ello se consideró necesario definir las siguientes coberturas:

1.6.1. Temporal

La investigación tiene como base de estudio, un período de cinco años (2014-2018), cuyo tiempo sirvió para evaluar la gestión administrativa-financiera de los proyectos ejecutados por la asociación, esto comprende un análisis de las iniciativas productivas, de formación y de los procesos organizacionales.

1.6.2. Espacial

La consultoría se desarrolló en las oficinas administrativas de *AMSATI*, que se encuentran ubicadas en la ciudad y departamento de San Salvador, en la colonia Centroamérica, calle El Quetzal y avenida Irazú n° 221.

1.6.3. Económica

La consultoría y la realización de las actividades en general se estiman en \$32,350.00, (ver *Tabla 2*).

Tabla 2. Inversión financiera estimada de la consultoría

Etapas de la Consultoría	H/H*	Inversión Estimada
Etapa Inicial	60	\$3,600.00
Contactos preliminares	10	\$600.00
Identificación preliminar de la problemática	25	\$1,500.00
Recopilación de datos existentes sobre la problemática	25	\$1,500.00
Diagnóstico de Consultoría	260	\$15,600.00
Determinación de la situación actual con los involucrados.	80	\$4,800.00
Análisis y síntesis de la situación	30	\$1,800.00
Recolección de datos	80	\$4,800.00
Análisis de información recolectada	60	\$3,600.00
Presentación de Diagnóstico	10	\$600.00
Propuesta de Consultoría	200	\$12,000.00
Elaboración de soluciones	100	\$6,000.00
Evaluación de opciones viables	60	\$3,600.00
Presentación de propuestas	20	\$1,200.00
Planificación de la aplicación de medidas	20	\$1,200.00
Gastos Administrativos		\$650.00
Alimentación	-	\$300.00
Transporte	-	\$200.00
Papelería	-	\$100.00
Otros insumos de oficina	-	\$50.00
Imprevistos		\$500.00
Total de inversión estimada de la consultoría	520	\$32,350.00

Datos Generales	
*Valor de horas hombre de dos consultores	520
Precio por hora de 2 consultores (\$30.00 c/u)	\$60.00

1.6.4. Operativa

El aporte de la consultoría, implica para el *consejo de administración y el personal operativo responsable del área de dirección y administración*, el fortalecimiento de su formación y de los procesos organizacionales en gestión administrativa-financiera, de los proyectos realizados por *AMSATI*.

1.7. Objetivos

1.7.1. General

Elaborar y presentar a las autoridades de la Asociación Agropecuaria de Mujeres Produciendo la Tierra de Responsabilidad Limitada, un documento de consultoría sobre el fortalecimiento a la gestión administrativa-financiera de los proyectos financiados por “*We Effect*”, que permitirá a la misma maximizar el cumplimiento de sus objetivos y fines asociativos.

1.7.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI para determinar los factores que inciden negativamente o a favor en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Desarrollar un análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión administrativa-financiera de proyectos.
- Formular estrategias para fortalecer la gestión administrativa-financiera de proyectos.
- Asesorar en la elaboración de instrumentos de gestión administrativa-financiera para optimizar el desempeño de las actividades de la asociación.

1.8. Metodología de la Investigación.

Con el propósito de sintetizar los elementos de la metodología de investigación, se presentan en la **Tabla 3** la *Matriz Metodológica de la Investigación*, de manera consolidada los elementos centrales del método investigativo aplicable a la consultoría; siendo éstos: magnitud de la población, tamaño de la muestra, métodos para recolectar información, tipos de investigación, variables e instrumentos; cada uno clasificado por las poblaciones objeto de estudio y en los cuales se profundiza en los apartados siguientes de este documento. Asimismo, se visualiza de forma general el proceso investigativo para garantizar la correlación y fluidez entre cada uno de sus componentes.

Adicionalmente, se ha elaborado la matriz de congruencia, que como Oscar Hugo Pedraza Rendón lo afirma: “Es una herramienta que permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento” (p.313). La tabla 4 detalla la matriz de congruencia de la presente investigación.

1.8.1. Matriz Metodológica de la Investigación.

Tabla 3. Matriz metodológica de la investigación.

Poblaciones Estadística	Magnitud de la Población	Tamaño de la Muestra	Métodos de Recabar Información	Tipos de Investigación	Variables	Instrumentos
Consejo de Administración Órgano responsable del funcionamiento administrativo y con plenas facultades de dirección y administración en los asuntos de la Asociación.	5	5	Censo	– Descriptivo – Explicativo – Correlacional	– Edad (años) – Estado civil – Nivel educativo – Criterios de decisión – Aspectos organizativos – Resultados obtenidos	Cuestionario
Comités Locales Con cobertura territorial en ocho departamentos del país: Santa Ana, Sonsonate, Ahuachapán, La Libertad, La Paz, Usulután, San Miguel y la Unión.	50	50 lideresas de comités	Censo	– Descriptivo – Explicativo – Correlacional	– Edad (años) – Estado civil – Nivel educativo – Necesidades de los Comité – Aspectos organizativos – Impacto de iniciativas productivas – Beneficios obtenidos	Cuestionario
Personal responsable del área de dirección y administración Representados por 1 Coordinadora General, 3 Coordinadoras de Proyectos, 3 Promotoras de Seguimiento Organizativo y 2 Apoyos Contables.	9	9	Censo	– Descriptivo – Explicativo – Correlacional	– Edad – Nivel educativo – Cargo – Aspectos administrativos-financieros – Cumplimiento de objetivos – Resultados obtenidos	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

1.8.2. Descripción de matriz metodológica de la investigación.

Es indispensable en toda investigación, definir poblaciones estadísticas, magnitud de la población, tamaño de la muestra, métodos para recolectar información, tipos de investigación, variables e instrumentos a utilizar para evitar la desorganización e improvisación al realizarla; además, para lograr que el impacto (positivo) de la ejecución de la propuesta, sea certero en las áreas de intervención. La metodología de la investigación se compone por las siguientes unidades:

a) Poblaciones estadísticas: para los propósitos de la consultoría, estuvo combinada por las siguientes tres poblaciones estadísticas.

- Consejo de administración: es el órgano integrado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un vocal responsables del funcionamiento administrativo de *AMSATI* y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, teniendo plenas facultades de dirección y administración en los asuntos de la asociación.
- Comités locales: representan colectivamente a las comunidades o barrios pertenecientes a una zona de cobertura territorial, establecidos en ocho departamentos del país: Santa Ana, Sonsonate, Ahuachapán, La Libertad, La Paz, Usulután, San Miguel y la Unión, responsables de impulsar la participación de las iniciativas productivas de las asociadas de *AMSATI*.
- Personal responsable del área de dirección y administración: está representado por una coordinadora general, tres coordinadores de proyectos, tres promotoras de seguimiento organizativo y dos apoyos contables, responsables de la gestión administrativa-financiera de los proyectos y del cumplimiento de los lineamientos y objetivos estratégicos de la Asociación.

b) Magnitud, muestra y método para recolectar información de las poblaciones estadísticas:

- Consejo de administración: la magnitud de la población y muestra se enfocó en los 5 integrantes que lo conforman, el método para recolectar información fue mediante el censo.

- Comités locales: la magnitud de la población es de 50 Comités y se determinó como muestra a las 50 lideresas representantes de cada comité y el método para recolectar información fue a través del censo.
- Personal responsable del área de dirección y administración: la magnitud de la población y muestra se enfocó en los 9 responsables, el método para recolectar información fue mediante el censo.

c) Tipos de investigación, variables e instrumentos utilizados

- Consejo de administración: el tipo de investigación fue descriptiva, explicativa y correlacional, entre las variables investigadas se encontraron los aspectos generales, criterios de decisión, aspectos organizacionales y resultados obtenidos. El cuestionario fue el instrumento para recolectar información.
- Comités locales: el tipo de investigación se realizó de forma descriptiva, explicativa y correlacional. Dentro de las variables investigadas se encuentran datos generales, necesidades de los comités, aspectos organizativos y beneficios obtenidos. Asimismo, se utilizó el cuestionario como instrumento para recolectar información.
- Personal responsable del área de dirección y administración: el tipo de investigación fue a través de una investigación descriptiva, explicativa y correlacional, entre las variables indagadas se encontraron los datos generales, aspectos administrativos-financieros, cumplimiento de objetivos y resultados obtenidos. Se utilizó el cuestionario como instrumento para recolectar información.

1.8.3. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener información de la problemática relacionada con el fortalecimiento de la gestión administrativa-financiera de los proyectos de *AMSATI*, se emplearon métodos y técnicas de recolección de la información primarias o investigación en campo y secundarias o documentales, como Rojas Soriano (2013) afirma: “Son las herramientas metodológicas de la investigación, ya que permiten instrumentar los distintos procesos específicos de ésta, dirigiendo las actividades mentales y prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados” (p.92).

1.8.4. Matriz de Congruencia de la Investigación

Tabla 4. Matriz de congruencia de la investigación.

Problema de Investigación	Preguntas de Investigación	Objetivos	Variables	Instrumentos
<p>¿Permite una consultoría sobre el fortalecimiento a la gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por “We Effect”, determinar las herramientas para racionalizar los recursos financieros y garantizar la gestión sostenible de los proyectos mediante la mejora continua en la formación de sus asociadas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Realizar un diagnóstico sobre la gestión administrativo-financiero de los proyectos de AMSATI permitirá identificar mejoras en el desarrollo de los mismos? – ¿Desarrollar un análisis FODA permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión administrativa-financiera de proyectos de AMSATI? – ¿Implementar estrategias y planes de acción adecuados contribuirá a fortalecer la gestión administrativa-financiero de proyectos? – ¿Asesorar en la elaboración de herramientas de gestión administrativo-financiera en los proyectos de AMSATI, ayudará a optimizar el desempeño de las actividades de la asociación? 	<p>General Elaborar y presentar a las autoridades de la Asociación Agropecuaria de Mujeres Produciendo la Tierra de Responsabilidad Limitada, un documento de consultoría sobre el fortalecimiento a la gestión administrativa-financiera de los proyectos financiados por “We Effect”, que permitirá a la misma maximizar el cumplimiento de sus objetivos y fines asociados.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> – Realizar un diagnóstico sobre la gestión administrativa- financiera de los proyectos de AMSATI para determinar los factores que inciden negativamente o a favor en el cumplimiento de objetivos institucionales. – Desarrollar un análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión administrativa- financiera de proyectos. – Formular estrategias para fortalecer la gestión administrativa-financiera de proyectos. – Asesorar en la elaboración instrumentos de gestión administrativa-financiera en AMSATI para optimizar el desempeño de las actividades de la asociación. 	<p>Consejo de Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Edad (años) – Estado civil – Nivel educativo – Criterios de decisión – Aspectos organizativos – Resultados obtenidos <p>Comités Locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Edad (años) – Estado civil – Nivel educativo – Necesidades de los Comité – Aspectos organizativos – Beneficios obtenidos. <p>Personal responsable del área administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Edad – Nivel educativo – Cargo – Aspectos administrativos-financieros – Cumplimiento de objetivos – Resultados obtenidos 	<ul style="list-style-type: none"> – Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Generalidades de las asociaciones agropecuarias en El Salvador

En El Salvador a partir de la década de los 80, las asociaciones agropecuarias evolucionaron en el tiempo y en el espacio, constituyendo así uno de los cambios más importantes para el sector agropecuario, como resultado de la Reforma Agraria⁴, cuya motivación para que ésta diera paso a la distribución de tierra a los campesinos, fundamentada en las desigualdades sociales, dado que la concentración de la propiedad agrícola estaba en pocas manos y la mayoría no la cultivaban. El objetivo era mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios. Este contexto fue generado de forma imperativa, agilizando la promoción, formación y otorgamiento de personería jurídica a los agricultores organizados.

2.1.1. Antecedentes en el contexto de la sociedad salvadoreña

En la economía salvadoreña, el sector agropecuario, históricamente fue considerado el más importante, no sólo se destaca principalmente la actividad económica por las exportaciones de café, algodón y caña de azúcar, sino también por el alto nivel alcanzado en el producto interno bruto⁵. El rasgo más distintivo entre este rubro y las asociaciones en El Salvador fue en la década de 1980, con la implementación de la primera fase de la Reforma Agraria. De ahí que, el 5 de marzo de 1980, la Junta Revolucionaria de Gobierno emitió los decretos números 153 de la *Ley Básica de la Reforma Agraria*⁶ y 154 de la *Ley de Excedentes de los Inmuebles*⁷, que dieron origen a la creación de nuevas asociaciones agropecuarias que vinieron a sumarse al cooperativismo tradicional, aunque con determinismos muy diferentes, conocidas en ese momento como del sector reformado o de la reforma agraria. Las tierras afectadas según resolución, eran asignadas a las asociaciones cooperativas agropecuarias, comunitarias campesinas u otras organizaciones de trabajos agrícolas y ganaderos.

⁴ Es la transformación de la estructura agraria del país y la incorporación de su población rural al desarrollo económico, social y político a través de la tenencia y explotación de la tierra.

⁵ Entre los años de 1980 y 1992 el sector agropecuario ha participado con la cuarta parte del PIB (24.5% en promedio).

⁶ Faculta al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria ejecutar la transformación de la estructura agraria del país mediante la sustitución del sistema latifundista (posesión de una gran extensión de tierra) por un sistema justo de propiedad, basada en la distribución de la misma, al sector campesino.

⁷ Permite la expropiación por Ministerio de Ley de los inmuebles rústicos que en el territorio nacional excedieran de las 709 manzanas, autorizando al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria proceder a la intervención de los mismos.

Además, se estableció que las tierras y demás bienes u objetos serían explotados en forma colectiva y solo por excepción en forma individual. A partir de ello, una cantidad importante de estos beneficiarios dieron base hacia un proceso de formación asociativa, con el fin de lograr algunos servicios, como acceder a créditos, comercializar sus productos y comprar insumos. En consecuencia, el 9 de mayo de 1980 se creó la *Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias* por medio del decreto No 221. Con esta disposición jurídica nació el Departamento de Asociaciones Agropecuarias (DAA) como una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que tenía a su cargo, principalmente, el reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las asociaciones agropecuarias.

2.1.2. Fundamento conceptual de las asociaciones agropecuarias

Para comprender apropiadamente el concepto de asociaciones agropecuarias, se consideró importante señalar algunos de los siguientes aspectos:

- a) Son una expresión organizativa de la sociedad civil,⁸ influenciadas por el entorno.
- b) La naturaleza se enmarca principalmente en las actividades agrícolas, pecuarias, agropecuarias, pesqueras o artesanales. (*Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias*, 1997, art. 2).
- c) La personería jurídica es otorgada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través del Departamento de Asociaciones Agropecuarias (*Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias*, 1997, art. 9).

En definitiva, las asociaciones agropecuarias en El Salvador son organizaciones unidas voluntariamente y constituidas legalmente, cuyas actividades principales son la agrícola y la pecuaria, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y aspiraciones socioeconómicas a través de la ejecución de planes y proyectos que contribuyan a mejorar el nivel de vida de sus asociados. La *Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro*, 1996, independientemente a qué se dediquen cada una de estas, las define así: “Son asociaciones, todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal” (art. 11).

⁸ La sociedad civil, es la diversidad de personas que con categoría de ciudadanos y generalmente de manera colectiva, actúan para tomar decisiones en el ámbito público.

2.1.3. Clasificación de las asociaciones en el entorno agropecuario

El movimiento asociativo comenzó a desarrollarse con mayor impulso, principalmente en los últimos años, despertando el interés de diferentes actores económicos. Es posible identificar una amplia gama de relaciones con organizaciones sin fines de lucro, como cooperantes y el Estado. Asimismo, es conveniente destacar las estrategias colectivas que, si bien persiguen objetivos similares, presentan algunas diferencias en sus proyectos, pero el fin es el mismo: conseguir en la línea del tiempo, el mayor beneficio para lograr un mayor bienestar para las personas que conforman la asociación.

En este contexto, a los grupos organizados como alternativa de desarrollo en la agricultura y ganadería, el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería las clasifica como: asociaciones agropecuarias y asociaciones cooperativas. Las diferencias más significativas destacan, en su base legal, constitución, capital inicial, objetivos y en la conformación de su estructura organizativa (*ver tabla 5*).

Tabla 5. Diferencias entre asociación agropecuaria y asociación cooperativa.

	ASOCIACION AGROPECUARIA	ASOCIACION COOPERATIVA
Base legal	<ul style="list-style-type: none"> • Art. 5, Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias. • Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias. • Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. • Reglamento Regulador de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Art. 5, Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias. • Reglamento Regulador de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias. • Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento.
Constitución	Debe hacerse por medio de escritura pública, firmada por todos los constituyentes, con un mínimo de 25 personas naturales.	Se hace por medio de acta simple, firmada por todos los constituyentes, con un mínimo de 15 personas naturales.
Formación capital inicial	Capital fundacional mínimo de \$285.71 dólares	Se debe pagar el 20% del capital social inicial suscrito.
Objetivo	De carácter gremial.	De carácter productivo.
Estructura organizativa	Estructura presidencial o secretarial, funcionamiento a nivel nacional, regional, departamental o local.	Estructura presidencial, funcionamiento a nivel de la comunidad.
Periodo de cuerpos directivos	Presidente y vicepresidente 5 años; secretario y tesorero 4 años, vocales y suplentes 3 años, estos periodos pueden ser menores; junta de vigilancia 3 años.	Consejo de administración y junta de vigilancia hasta 3 años, con base a la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (M. Serrano, comunicación personal, 17 enero 2020)

2.1.4. Características de Asociaciones Agropecuarias

La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades, pero siempre persigue como objetivo fundamental, unir fuerzas para alcanzar el éxito colectivo. En consecuencia, de los acontecimientos ocurridos en la década de los 80, se crearon las condiciones para el surgimiento de diversas formas de asociarse; sin embargo, las asociaciones agropecuarias han adoptado algunas características propias, distinguiéndose así de otras organizaciones. La peculiaridad que las diferencia se describe a continuación:

a) Naturaleza

Las asociaciones agropecuarias en El Salvador son constituidas por grupos de trabajadores organizados e identificados por sus prácticas agropecuarias.

Podrán ser de naturaleza agrícola, pecuaria, agropecuaria, pesquera o artesanal y en su denominación podrán llevar al principio el nombre de “Asociación” las cuales podrán integrarse a uniones, federaciones o confederaciones, y constituirse en Asociaciones Agropecuarias de Producción, de Servicios Múltiples, o de Ayuda Mutua. (*Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias*, 1997, art. 2).

b) Objetivos

El propósito de las asociaciones agropecuarias es realizar acciones de bienestar, orientación y formación que a cada individuo, por sí solo le sería muy difícil alcanzar. En efecto, el desarrollo asociativo facilita a los participantes el acceso e incorporación de experiencias de otros actores reduciendo el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones. Por otra parte, estimula la especialización, incrementa la posibilidad de establecer nuevas redes de contactos ampliando y potenciando los esfuerzos en común.

El *Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias* (1997), expresa los objetivos de carácter gremial de las asociaciones agropecuarias (*ver tabla 6*). Que comprende contratar y administrar créditos y donaciones con diferentes organizaciones nacionales o extranjeras, promover el progreso integral de sus asociados a través del fomento y promoción de los diferentes programas y proyectos de desarrollo, así como realizar cualquier actividad lícita para el cumplimiento de sus fines establecidos.

Tabla 6. Objetivos generales de las asociaciones agropecuarias.

Objetivos (El qué)	Método (El cómo)	Resultados (Por qué)
<i>Promover el desarrollo integral de sus asociados y familias</i>	Fomentar y promocionar los proyectos de desarrollo, mediante la participación de empresas o programas productivos u otros de carácter social, que favorezcan principios de autogestión del sector agropecuario en eficiencia y rentabilidad de las iniciativas productivas	Permitirá a sus asociados y familias incorporarse a la vida económica y social del país
<i>Gestionar, contratar y administrar créditos y donaciones</i>	Diligenciar con personas o instituciones nacionales o extranjeras, naturales o jurídicas, públicas o privadas	Cumplir con sus fines e implementar programas de vivienda rural e infraestructura comunitaria para los miembros de la asociación y sus familias
<i>Apoyar programas de desarrollo institucional</i>	Respaldar programas de la micro, pequeña y mediana empresa de desarrollo rural	Mejorar las condiciones de vida de sus miembros y de sus familias, así como del agro en general
<i>Promover el intercambio de información, experiencia y asesoría</i>	Gestionar con otros organismos públicos o privados, nacionales o internacionales, con objetivos similares a los de la asociación	Unir esfuerzos y experiencias
<i>Participar en coordinaciones interinstitucionales</i>	Colaborar con instituciones nacionales o internacionales y asociarse en forma de consorcio u otras análogas	Establecer toda clase de vínculos, siempre y cuando este hecho no conduzca a transgredir o modificar la naturaleza, objetivos y fines de constitución
<i>Participar en cualquier otro acto o actividad lícita</i>	Podrá otorgar y suscribir todos los contratos, convenios e instrumentos y contraer todas las obligaciones y hacer las inversiones necesarias	Cumplir con los fines de la asociación, siempre que no contraríen el orden público, la moral, la ley y las buenas costumbres

Fuente: Elaboración propia, adaptado del Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias, 1997, art.5.

c) Personería jurídica y registro

Las asociaciones agropecuarias se constituyen por medio de asamblea general, celebrada por los interesados con un número de veinticinco personas naturales y se hace mediante escritura pública firmada por todos los constituyentes.

En las referidas asambleas se aprueban los estatutos y se suscribe el capital fundacional, éste debe fijarse en no menos de \$285.71, debiendo pagarse en el acto de constitución y podrá ser incrementado por acuerdo del máximo organismo de dirección. (*Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias*, 1997, art. 6).

Una vez constituida la asociación, el representante legal solicita el reconocimiento oficial y su inscripción en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, anexando a la solicitud, el testimonio de escritura pública, los estatutos aprobados y la lista de los asociados. (*Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias*, 1997, art. 9).

2.1.5. Importancia de las asociaciones agropecuarias en El Salvador

En los últimos años, las asociaciones agropecuarias en El Salvador⁹, han contribuido de manera importante al esfuerzo de resolver las dificultades administrativas y financieras de sus asociados, principalmente de aquellos que tienen escasos recursos para invertir en insumos y herramientas de producción, limitadas oportunidades para su venta y baja competitividad de sus productos, así como también los de restringida diversificación productiva. “Se pueden reconocer algunos logros importantes en diversos aspectos: modificaciones en la estructura de la tenencia de la tierra que beneficiaron a los miembros de las asociaciones cooperativas legalmente constituidas” (Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE, 2011).

Estas asociaciones representan a diferentes actores que buscan oportunidades de desarrollo, cuyos beneficios se logran en forma equitativa para todos sus miembros, que de otra forma no estarían al alcance de sus asociados por separados: “las organizaciones locales, comunitarias, rurales o populares son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros” (Galán, 1994). Asimismo, se consideran una red de posibilidades amplias que luego de ser una pequeña estructura, podrán integrarse a federaciones¹⁰ y confederaciones¹¹.

⁹ Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2019), se encuentran registradas 157 Asociaciones Agropecuarias. Cfr:

<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mag/documents/otra-informacion-de-interes>

¹⁰ Son organizaciones integradas por Asociaciones, de un mismo tipo.

¹¹ Son las organizaciones integradas por lo menos con tres Federaciones de una misma clase o por cinco Federaciones de diferente clase.

En este contexto se perciben a las asociaciones agropecuarias como alternativas válidas y necesarias que trabajan en favor de sus asociados. Surgen de iniciativas para enfrentar, de manera eficiente, los cambios estructurales, permitiendo estimular potencialidades y capacidades individuales de los ganaderos y agricultores que conforman las diversas organizaciones colectivas, fortaleciéndolas para enfrentar las exigencias de financiamiento, inversión, competencia y lograr un mejor posicionamiento en el sector agropecuario.

Finalmente, las asociaciones agropecuarias son de importancia en el ámbito socioeconómico porque son fuente de empleo, movilizan recursos (capital, infraestructura y destrezas) e inversión, que coadyuvan al fortalecimiento de la gestión administrativa-financiera de sus proyectos. Así también, se encuentran respaldadas principalmente por organismos nacionales e internacionales que brindan financiamiento y promoción al desarrollo humano asociativo.

2.1.6. Marco legal de las asociaciones agropecuarias

Toda organización debidamente establecida, cuenta con leyes, reglamentos y otros aspectos normativos que rigen su accionar dentro de un marco legal. Asimismo, las asociaciones agropecuarias poseen características y funciones muy peculiares que las diferencian de la empresa privada, organismos, instituciones públicas y aún entre sí mismas, debido a los métodos de trabajo que utilizan y al tipo de actividad que realizan. En nuestro país éstas funcionan y se constituyen formalmente en un entorno jurídico específico (*ver tabla 7*).

Tabla 7. Entorno jurídico de las asociaciones agropecuarias en su orden prioritario.

N°	NORMATIVA LEGAL	DESCRIPCIÓN
01	<i>Constitución de la República de El Salvador</i>	<i>La organización, desde la perspectiva de los derechos, que permite a los ciudadanos constituir todo tipo de asociaciones agropecuarias sin importar las tendencias, según el artículo 7 describe: “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación”.</i>
02	<i>Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias</i>	<i>Esta ley fue promulgada mediante el decreto n.º 221, por la Junta Revolucionaria del Gobierno el 9 de mayo de 1980, cuyo objetivo fue promover la reforma agraria y crear el Departamento de Asociaciones Agropecuarias como Dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el cual tiene competencia para la promoción, la formación y el otorgamiento de la personería jurídica entre otras a las asociaciones agropecuarias.</i>

N°	NORMATIVA LEGAL	DESCRIPCIÓN
03	<i>Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias</i>	<i>Se creó mediante el decreto n.º 63 de fecha 17 de julio de 1997, con la finalidad de completar el marco legal aplicable en el artículo 10-A, de la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias. Este Reglamento faculta al Departamento de Asociaciones Agropecuarias regular la organización, reconocimiento oficial, otorgamiento de personería jurídica, registro supervisión y vigilancia.</i>
04	<i>Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento</i>	<i>Esta ley y su reglamento ampararán a las asociaciones que por su naturaleza no son consideradas como agrícolas, pesqueras, similares o que realizadoras de actividades que técnicamente no son consideradas como agropecuarias. No obstante, esta ley es aplicable a las asociaciones de producción agropecuaria, según el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias, en su artículo 59, establece: “En lo no previsto en el presente Reglamento, se aplicarán las normas establecidas en la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento”.</i>
05	<i>Reglamento Regulador de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias</i>	<i>Se emitió mediante el decreto n.º 124 de fecha 19 de enero de 1982, para complementar las disposiciones establecidas en el artículo 10 literal c) de la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, en el cual se regula la elaboración de estatutos.</i>
06	<i>Estatutos de las Asociaciones Agropecuarias</i>	<i>Comprende la regulación interna de cada asociación agropecuaria, la cual tiene carácter legal y restrictivo para todos los asociados que la conforman, conteniendo la naturaleza, denominación, duración, principios y objetivos que rigen cada organización.</i>

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Generalidades de los proyectos de carácter social

La adecuada gestión de los proyectos incluye diferentes etapas, así el ciclo de vida inicia a partir de la identificación de una situación (necesidad o problema detectado), sobre el que se desea actuar mediante una intervención planificada¹² con la intención de generar una mejor condición final, “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Instituto de Dirección de Proyectos, 2017, p.4). Por tanto, en las asociaciones agropecuarias, los proyectos son de carácter social debido a que la acción está orientada a satisfacer necesidades y buscar soluciones a esas problemáticas para generar situaciones de bienestar y mejorar la calidad de vida de los miembros que las integran. La *tabla 8* muestra las características principales de acuerdo a su naturaleza colectiva.

¹² La intervención planificada, incluye la identificación de la idea y el diseño del proyecto así como su puesta en marcha, ejecución, evaluación y en su caso, ajuste posterior.

Tabla 8. Características principales de los proyectos de carácter social

<i>Aspecto</i>	<i>Proyecto Social</i>
<i>¿A quién va dirigida la acción?</i>	<i>A los individuos directamente, por su condición de miembros de la comunidad</i>
<i>¿Cómo se financia?</i>	<i>Se financia independientemente de la capacidad de pago del usuario</i>
<i>¿Cuál es la motivación?</i>	<i>Producir beneficios al individuo por formar parte de la comunidad (niveles mínimos de consumo social)</i>
<i>¿Exige respaldo colectivo?</i>	<i>Exige alguna forma de respaldo colectivo (consenso social)</i>
<i>¿Cuál es el producto?</i>	<i>En general, servicios o conocimientos</i>
<i>¿Cómo se genera la idea del proyecto?</i>	<i>Analizando una necesidad colectiva y la existencia de presión o consenso por satisfacerla</i>
<i>¿Cuál es la zona geográfica donde actúa el proyecto?</i>	<i>La misma donde se consume el servicio; no es importable</i>

Fuente: Elaboración propia. Apud. en Germán Arboleda Vélez, (2001). Proyectos, Formulación, Evaluación y Control. Cali, Colombia: AC Editores, p.16.

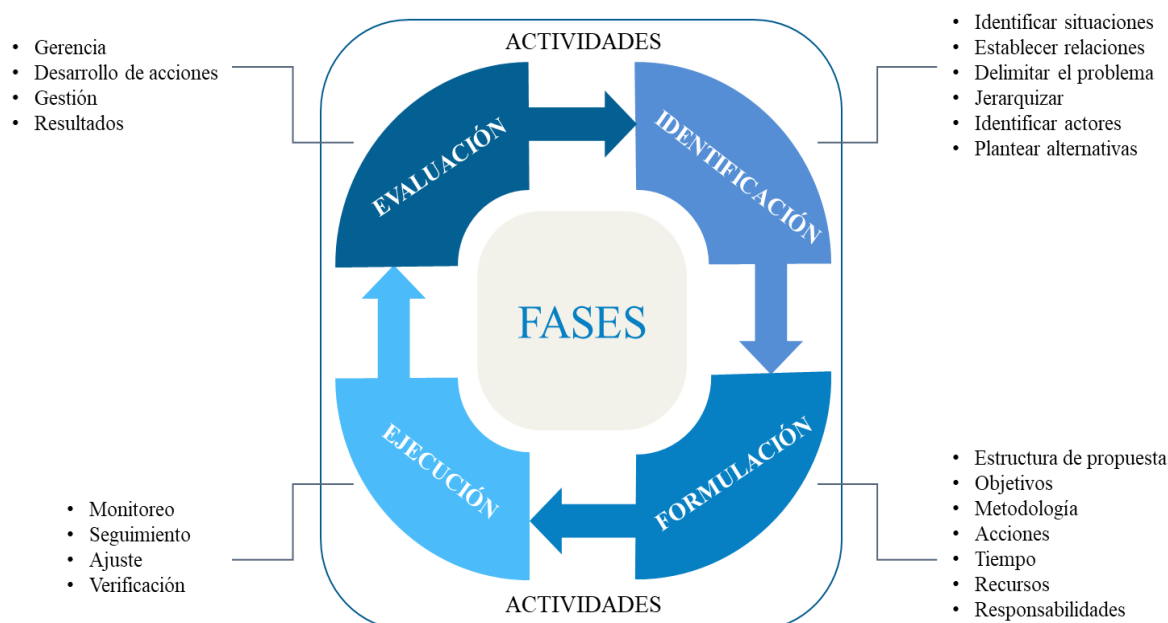
2.2.1. Fases de los proyectos sociales

Los proyectos sociales tienen un horizonte temporal determinado, básicamente a mediano y corto plazo. Cumplen con un ciclo vital, que es definido por una serie de fases, atravesando el proceso desde el momento en que se concibe, denominado idea, hasta el momento de su culminación, en donde se evalúan los resultados alcanzados. “Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables” (Instituto de Dirección de Proyectos, 2017, p.20).

Por ende, las fases permiten la división del proyecto en subconjuntos lógicos que facilitan su dirección, planificación y control. Éstas suelen completarse en forma secuencial y dependen del tamaño, complejidad e impacto potencial. Normalmente se configuran dentro de la siguiente estructura genérica del ciclo de vida, e incluye sus fases y actividades (*ver figura 3*).

- a) Identificación
- b) Formulación
- c) Ejecución
- d) Evaluación

Figura 3. Fases y actividades de los proyectos sociales



Fuente: Elaboración propia. Apud. en María del Socorro Candamil Calle y Mario Hernán López Becerra, (2004). Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social. Manizales, Colombia: Editorial Universidad de Caldas, p.23.

a) **Identificación**

Los proyectos sociales deben centrarse en generar capacidades a las asociaciones agropecuarias, para su empoderamiento y la ejecución de sus propios procesos de desarrollo. En esta etapa se estudian y evalúan las ideas que surgen principalmente de las necesidades o problemas identificados, a través de una selección preliminar se efectúa una primera eliminación y con la mejor alternativa, un análisis de prefactibilidad. El diagnóstico, tanto externo como interno, es primordial para orientar el proyecto.

Esta etapa inicia con el planteamiento o delimitación del problema y finaliza con la selección de una alternativa considerada como viable, o por lo menos la que mejor satisface los requerimientos, y que se convertirá en el proyecto.

“Un proyecto de desarrollo social surge en el momento en que se identifica una situación que requiere ser modificada para solucionar un problema que afecta a un actor o conjunto de actores sociales” (Candamil & López, 2004, p. 24). Es importante también considerar a todas las partes interesadas.

b) Formulación

La sostenibilidad de los proyectos sociales, es la condición garantizadora que los objetivos e impactos positivos perduren después de la fecha de su finalización. Esta fase consiste en progresar con el análisis de las alternativas identificadas, reduciendo la incertidumbre y mejorar la calidad de la información, mediante indicadores que permiten medir los avances y la consecución de los resultados, previa planificación de las actividades concretas necesarias.

En esta fase se sistematiza, estructura y redacta la información obtenida en la etapa de identificación. Se consideran los objetivos que persigue la organización, los cuales deberán ser coherentes con los que propiciará el proyecto. Para Quintero (1995: citado en Candamil & López, 2004, p.45), formular un proyecto social es responder a cuestionarios o formularios particulares, propios de cada institución ante las cuales se quiere presentar el proyecto.

c) Ejecución

Esta fase inicia una vez que el proyecto es formalmente aprobado; por un lado, con la puesta en marcha en campo y por otro, con la revisión continua de los indicadores, actividades, cronograma, ejecución presupuestaria y la participación e implicación de los diversos actores. De tal forma, que se observe la consecución de los resultados y se realicen los ajustes necesarios. “El resultado de la gestión será el cumplimiento de los objetivos formulados como transformación o mejoramiento de una situación” (Candamil & López, 2004, p.65).

Por eso, a la puesta en marcha de las actividades que previamente son definidas en la fase de formulación se le denomina ejecución. Se enmarca dentro del concepto de gestión, lo que implica el paso a la acción. Para Domínguez (1992, citado en Candamil & López, 2004, p.65), es que la gestión finalmente lo que busca, es desarrollar una serie de procesos que transformen una situación en otra, buscando satisfacer las necesidades, solucionar un problema, optimizando los recursos financieros, de tiempo, tecnológicos y humanos.

d) Evaluación

La fase de evaluación es un medio para mejorar; es un sistema dinámico que facilita el control, la retroalimentación constante, la identificación de vacíos en el proceso, los asuntos que no pudieron preverse, así como el grado de cumplimiento de los objetivos y la capacidad de transformación de las situaciones que dieron origen al proyecto social.

Por consiguiente, es la forma de aprender de la experiencia y permite obtener información lo más completa posible sobre el desarrollo del proyecto en todas sus fases, para llegar a conclusiones e identificación de los logros, las dificultades, limitaciones y las potencialidades que supongan mejoras en el futuro. “El diseño de un sistema para el monitoreo y la evaluación está orientado a corregir los errores, identificar y analizar los cambios resultantes en el proceso e intervenir sobre él para fortalecer logros y aciertos” (Candamil & López, 2004, p.59). Cada uno de los tiempos involucra un tipo de valoración orientada a conocer los avances o los resultados del proceso, en términos de su eficiencia, eficacia y efectividad.

2.2.2. Financiamiento externo en los proyectos de desarrollo

Hoy en día el financiamiento de las inversiones en las asociaciones agropecuarias está relacionado con variables de riesgo e incertidumbre, debido a la situación económica que atraviesa el país y que no es más que un síntoma de los hechos que repercuten en las economías fuertes a nivel mundial. Cada vez son más las organizaciones colectivas orientadas a destinar sus recursos financieros en nuevos proyectos de desarrollo, que buscan satisfacer las necesidades previamente identificadas por sus asociados.

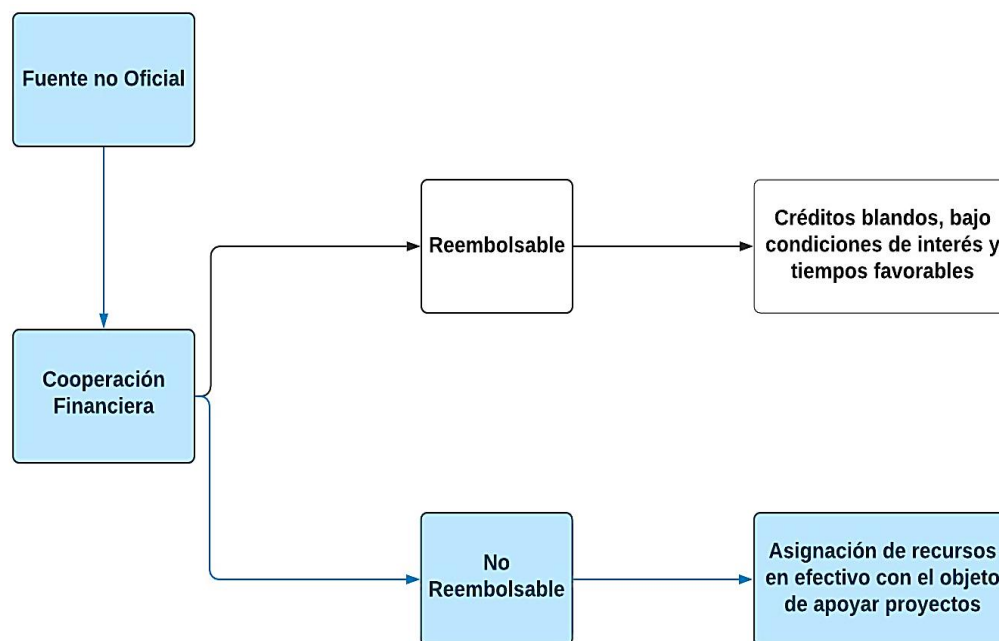
Se conoce por Cooperación internacional¹³, a la ayuda que se entrega para apoyar el desarrollo económico y social de países en desarrollo, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de países u organizaciones multilaterales. Se le conoce también como Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y es un concepto global que comprende diferentes tipos concesionales de ayuda.

De ahí que, resulta importante para las asociaciones agropecuarias buscar otros aportes que sirvan de fuentes de financiamiento de sus proyectos, como, por ejemplo, a través de la Cooperación Internacional, bajo la modalidad de cooperación financiera internacional no reembolsable¹⁴ (*ver figura 4*), que ha llegado a constituirse en un instrumento de apoyo para el cumplimiento de los objetivos que se trazan.

¹³ Sanclemente, González, & Erazo, (2009), (p.33).

¹⁴ La cooperación financiera no reembolsable, es la cooperación ofrecida por algunas fuentes mediante la asignación de recursos en efectivo, con el objeto de apoyar proyectos o actividades de desarrollo. En algunos casos los recursos se han empleado también para adquisición de material y equipos o para el financiamiento de estudios de pre-inversión y factibilidad.

Figura 4. Tipo de cooperación financiera internacional



Fuente: Elaboración propia. Apud. en Martha Lucía Sanclemente Dazae, Carlos Alberto González Callejas y Reinaldo Erazo Rodríguez, (2009). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Cauca, Colombia: Editorial Universidad del Cauca, p.33-34.

Por lo tanto, estas asociaciones pueden acceder a la cooperación por fuente no oficial, de manera directa a través de organismos internacionales de carácter privado, sin fines de lucro, más conocidas como Organización no Gubernamental (ONG). Este tipo de financiamiento externo tiene gran incidencia en el desarrollo socioeconómico de El Salvador, busca apoyar y apalancar proyectos con ciertas características que permitan mayor posibilidad en la negociación y tener éxito en los propósitos establecidos. Por esta razón, antes de formular proyectos para la cooperación internacional, es recomendable hacer un análisis para establecer si éstos contribuyen al logro de las metas generales de desarrollo definidas a nivel nacional e internacional.

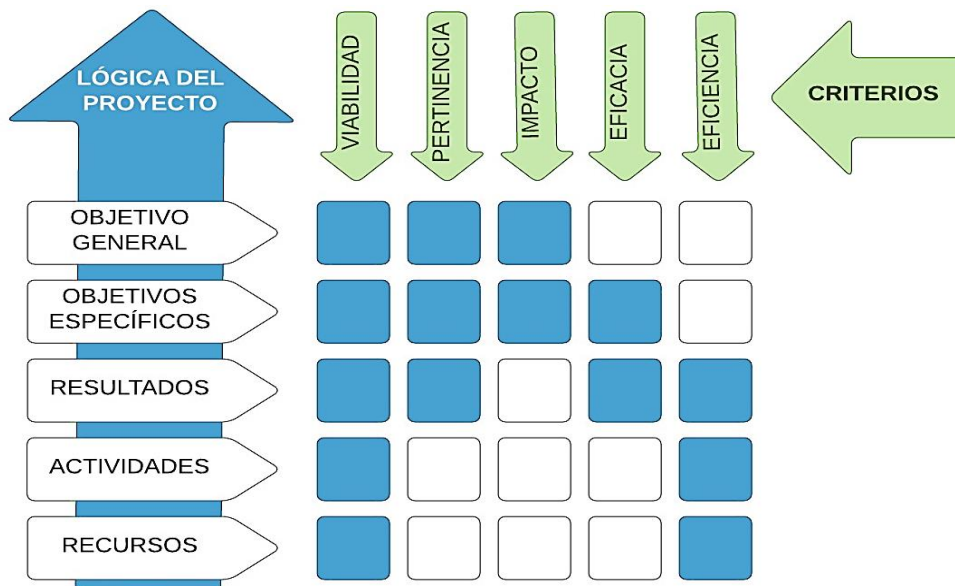
2.2.3. Criterios de evaluación de los proyectos sociales

Los criterios y conceptos básicos utilizados en la evaluación son universalmente aceptados y utilizados por la mayoría de las organizaciones internacionales donantes. Están fundados en las recomendaciones realizadas por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), y se dirigen a cinco componentes principales: eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia y viabilidad (*ver figura 5*).

Para el CAD la evaluación¹⁵ es:

Una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes.

Figura 5. Criterios de evaluación y lógica del proyecto



Fuente: Elaboración propia. Apud. en Ministerio de Asuntos Exteriores.Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. (2001). *Metodología de evaluación de la Cooperación Española*. Madrid, España, p.46.

1. Eficacia

El criterio de eficacia mide el grado o nivel de alcance de los objetivos específicos propuestos, así como también la repercusión positiva en la población beneficiada, como resultado de una actividad específica en el tiempo previsto con la calidad deseada y sin considerar los costos incurridos para obtenerlos. La medición será más sencilla cuanto mejor formulado este el proyecto y cuanto más consistente sea la lógica vertical entre los beneficios y objetivos.

¹⁵ 1995, p.178, citado en Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, 2001, p.39.

2. Eficiencia

El análisis de la eficiencia de los proyectos y acciones de cooperación al desarrollo hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados, siendo estos financieros, materiales, técnicos, ambientales y humanos que maximizan los beneficios esperados. La información necesaria para evaluar este criterio podrá ser encontrada en la mayoría de casos, en los documentos producidos en la gestión y especialmente, en el informe final. En algunos casos requerirá datos adicionales acerca de la economía nacional del país beneficiario o de otras acciones comparables.

3. Pertinencia

El criterio de pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos (generales y específicos) de la intervención del proyecto al contexto en que se realiza. Con el análisis se estudia la calidad del diagnóstico, considerando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria, constatar fundamentalmente la existencia de cambios entre el momento de su ejecución y aquel en que se realiza la evaluación.

4. Impacto

El factor de impacto considerado como criterio de valoración de una acción de cooperación para el desarrollo, hace referencia al análisis e identificación de los efectos positivos y negativos que la intervención del proyecto tiene sobre la comunidad en general. Se trata de un criterio central de la evaluación posterior, ya que las consideraciones obtenidas del estudio del impacto rara vez son significativas en el corto plazo.

5. Viabilidad

Este componente, es la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención del proyecto una vez retirada la ayuda. En el ámbito de la cooperación este concepto está muy ligado a la potenciación de los factores claves de desarrollo, a la apropiación del proceso por parte de los receptores de los fondos y directamente relacionada con evaluaciones favorables de los criterios anteriores.

De manera que, el proyecto ha sido históricamente la manera más habitual de ejecución de ayuda hacia las organizaciones colectivas. El criterio fundamental es la viabilidad, que resulta una condición necesaria para una intervención de cooperación internacional.

2.3. Generalidades de la gestión administrativa-financiera

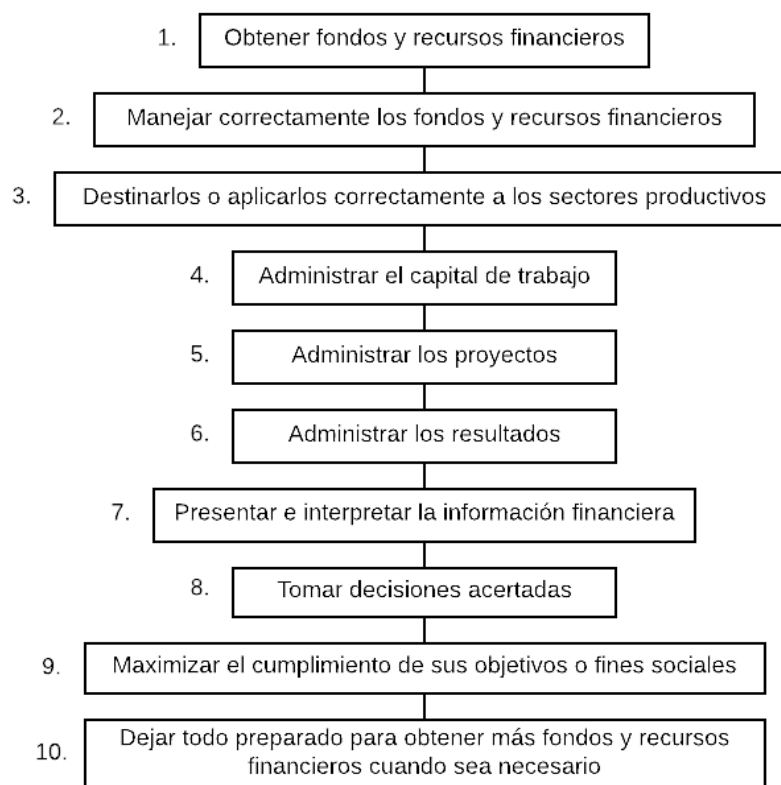
La gestión¹⁶ administrativa-financiera es un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos financieros disponibles en la organización, garantizando la consecución de los objetivos de bienestar social previamente definidos y coherentes con su labor. Las Asociaciones Agropecuarias actúan en un medio complejo en la cual están sometidas a los continuos cambios y a la volatilidad del Sector Productivo, lo que exige mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el manejo de sus recursos. De tal manera, que deben lograr estándares de gestión adecuados y nuevas formas de garantizar el éxito.

Asimismo, los organismos de cooperación requieren una mejor rendición de cuentas y la aplicación de criterios de transparencia en la gestión administrativa-financiera de los proyectos que respaldan, obligando a las asociaciones agropecuarias a fortalecer su legitimidad y credibilidad. Sin duda, el incremento de las aportaciones externas, públicos y privados, constituye una oportunidad para el cumplimiento de su misión, siempre que las organizaciones asociativas establezcan relaciones congruentes con sus valores y que estas no impliquen la adopción de comportamientos que comprometan su sostenibilidad a largo plazo.

Por lo tanto, los responsables de desarrollar las actividades de la gestión administrativa-financiera (*ver figura 6*), analizan y valoran si los recursos que posee la organización son los necesarios, si se compromete con su misión y si éstos están siendo administrados de la mejor forma posible, adoptando una dinámica de mejora continua.

¹⁶ El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (*Citado en Münch Lourdes, 2014, p.3*) utilizó la definición de *gestión*, refiriéndose al conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado.

Figura 6. Actividades de la gestión administrativa-financiera



Fuente: Elaboración propia. Apud. en Abraham Perdomo Moreno, (2002). Elementos Básicos de Administración Financiera. México: Cengage Learning Editores, p.33.

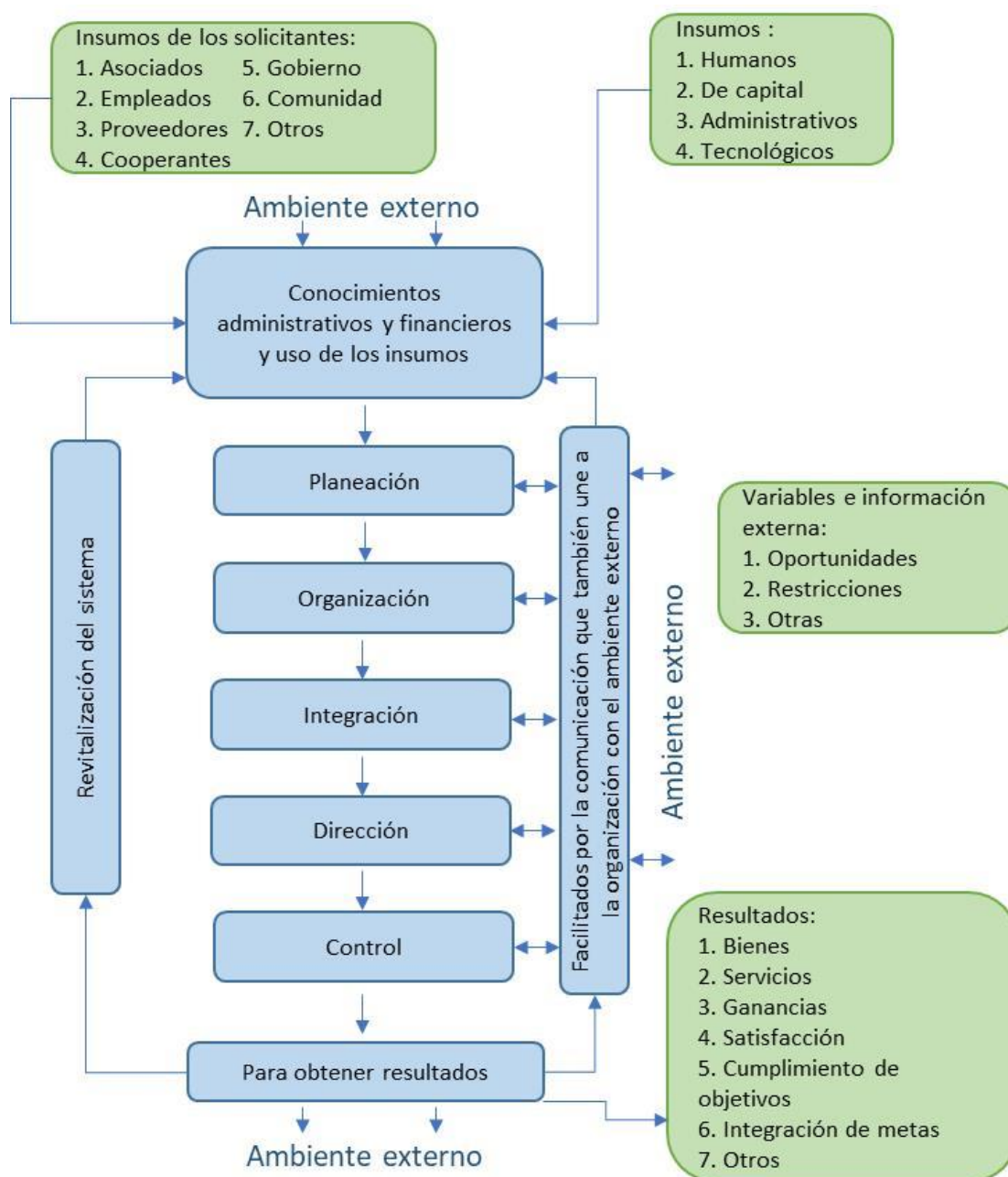
2.3.1. Sistema de gestión administrativa-financiera

Las asociaciones agropecuarias, como organizaciones, establecen un sistema de gestión administrativa-financiera de las actividades orientadas a la ejecución de sus programas y proyectos sociales, los cuales incluyen una planeación precisa y clara, sobre los recursos. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr un determinado objetivo¹⁷.

El enfoque sistemático de la gestión administrativa-financiera (*ver figura 7*) depende de la información obtenida de su ambiente externo, el cual requiere de insumos o entradas (inputs) que serán transformados mediante las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control. Las diversas partes del sistema (subsistemas) operan esos recursos y los convierten en salidas o resultados (outputs) para devolverlos al ambiente.

¹⁷ (Chiavenato, 2011, p.10).

Figura 7. Enfoque sistemático de la gestión administrativa-financiera¹⁸.



Fuente: Elaboración propia.

¹⁸ Apud. en Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, (2012). Administración una perspectiva global y empresarial, 14a edición, pág. 56.

2.3.2. Fases del proceso administrativo-financiero

Las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, proporcionan una estructura útil para ordenar las operaciones administrativas-financieras de las asociaciones y resultan esenciales en los sistemas de gestión.

Koontz et al. (2012), p. 58-59, describen las fases del proceso en las siguientes:

- a) **Planear.** Incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas.
- b) **Organizar.** Supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.
- c) **Integrar el personal.** Requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional.
- d) **Dirigir.** Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.
- e) **Controlar.** Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes.

2.3.3. Procesos fundamentales de la gestión administrativa-financiera

Definido el sistema de gestión administrativa-financiera como un conjunto de elementos relacionados para alcanzar, de la mejor manera posible, la consecución de los objetivos sociales, se establecen como procesos fundamentales, los siguientes:

- a) El proceso administrativo y control interno financiero.
- b) El proceso contable.
- c) El proceso de planificación y control financiero.
- d) El análisis, seguimiento y evaluación de resultados.

2.3.3.1 El proceso administrativo y control interno financiero

El proceso administrativo permite al administrador, gerente, ejecutivo, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado en diferentes etapas. “El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (Múñch, 2014, p.24).

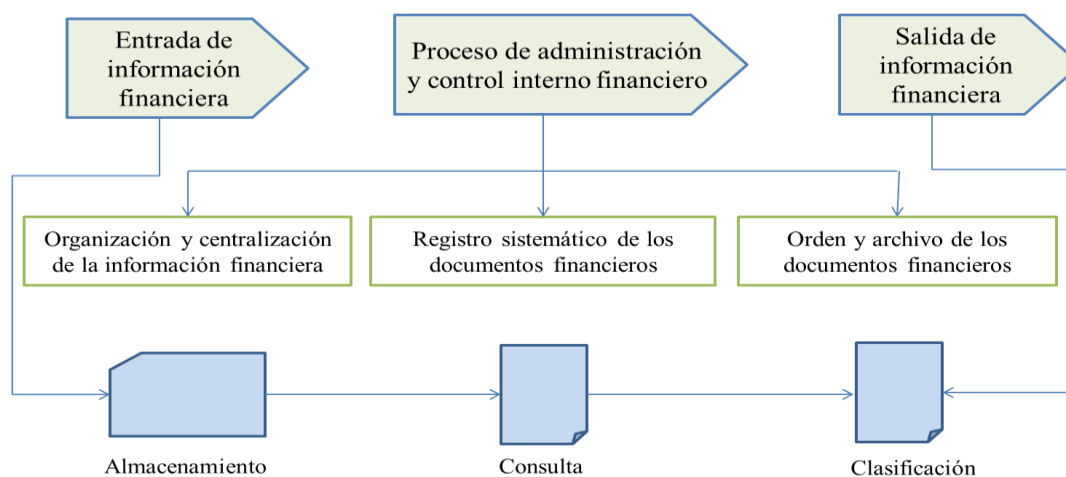
En este apartado se desarrollan únicamente las tareas administrativas relacionadas con la gestión financiera y contable; es decir, en el proceso administrativo-financiero y su vinculación con el control interno¹⁹ dentro de la organización.

El proceso de administración y control interno financiero (*ver figura 8*) es fundamental para la buena marcha de las organizaciones y para una adecuada gestión administrativa-financiera de los recursos económicos, que permite desarrollar las siguientes actividades:

- Gestionar altas y bajas de personas asociadas a la organización y/o beneficiarios de programas o proyectos sociales: **gestión de miembros asociados.**
- Gestionar los cobros y pagos (entradas y salidas de efectivo): **gestión de tesorería.**
- Proteger los activos existentes (material de oficina, mobiliario, dinero en caja, entre otros) y evitar robos o fraudes.
- Ordenar y archivar la documentación financiera existente en la organización, con el objetivo de garantizar la confiabilidad de la información: **imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la asociación.**

¹⁹ Proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas.

Figura 8. El proceso de administración y control interno financiero²⁰



Fuente: Elaboración propia. Apud. en Begoña Gavilán, Nerea Guezuraga y Pedro Beitia, (2008).

2.3.3.2 El proceso contable

La contabilidad es una herramienta de gestión que permite el registro sistemático y ordenado de los hechos económicos acontecidos en la entidad, con base en principios y normas de valoración contables determinados, a partir del cual se obtiene la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la organización. También, se define contabilidad²¹ como: “Un sistema de información que registra y clasifica las transacciones financieras realizadas por una entidad económica, en términos cuantitativos monetarios, hasta convertirlos en estados financieros, cuyo fin es ayudar a sus usuarios a tomar decisiones”.

Los elementos que integran el ciclo del sistema contable son todas las operaciones financieras debidamente documentadas que realiza una organización, para procesarlas y convertirlas en estados financieros. Los elementos que conforman el ciclo del sistema contable son: la entrada de información contable, el proceso de la información contable en los registros de diario y mayor, la salida de información contable en forma de estados financieros y el entorno específico de la entidad²².

²⁰ Begoña Gavilán, Nerea Guezuraga y Pedro Beitia, (2008). Guía Básica para la Gestión Económico-Financiera en Organizaciones no Lucrativas, p.17

²¹ Fornos, (2007), Contabilidad Financiera I, p.7.

²² (Fornos, 2007, Contabilidad Financiera I, p.3).

Por consiguiente, el ciclo contable consiste en el registro de las operaciones que se realizan en una organización económica, con el objeto de generar información útil y oportuna para la toma de decisiones de los diferentes usuarios. Normalmente, las actividades necesarias para elaborar los estados financieros a partir de las transacciones que se realizan en una entidad, se agrupan en un proceso que incluye cinco etapas (*ver figura 9*) repetidas en cada ejercicio.

Figura 9. Etapas del ciclo contable



Fuente: Elaboración propia. Apud. en Manuel de Jesús Fornos Gómez, (2007). Contabilidad Financiera I. Una Introducción. El Salvador: Ediciones Contables, p.6.

Todo este proceso contable, único e integrado, ayuda a la organización a:

- Disponer en cualquier momento de información útil y ordenada sobre la situación económica y financiera de forma histórica y actual de la organización.
- Servir como fuente de información confiable y comparable frente a terceros, que contribuya a la rendición de cuentas.
- Estimar el costo económico de cada proyecto o programa, y la distribución porcentual de las aportaciones entre los diferentes financiadores.
- Facilitar la toma de decisiones, ante acontecimientos actuales y futuros que afecten la operatividad de la organización y la viabilidad de sus proyectos.

2.3.3.3 El proceso de planificación y control financiero

La planificación, como actividad diferenciada y a su vez ligada al sistema de control presupuestario, supone uno de los procesos más críticos de las organizaciones. Es un término en estrecha relación con el futuro, que, de alguna forma, planificamos intentando “acotar” ese horizonte, proponiendo ciertos límites y tratando, en definitiva, de reducir la incertidumbre. La planeación se describe como la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la entidad, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos²³.

En este proceso las asociaciones agropecuarias deben prestar especial atención a:

- Planificar a medio y largo plazo, definiendo el rumbo de la organización, estableciendo las estrategias o rutas a seguir y los objetivos a alcanzar en un período medio de tres a cinco años (**plan estratégico y plan financiero**).
- Planificar a corto plazo; es decir, definir los programas, proyectos o actividades a realizar, los recursos necesarios y cómo conseguirlos para un período medio de uno a dos años (**plan operativo y presupuesto**).

Es decir, convertir en términos monetarios la repercusión económica de los proyectos, servicios o programas mediante la confección del presupuesto anual.

- **Controlar las desviaciones presupuestarias** a través de un proceso continuo de comparación y análisis de las variaciones producidas entre lo presupuestado y lo realmente acontecido, utilizando controles mensuales, trimestrales o semestrales.

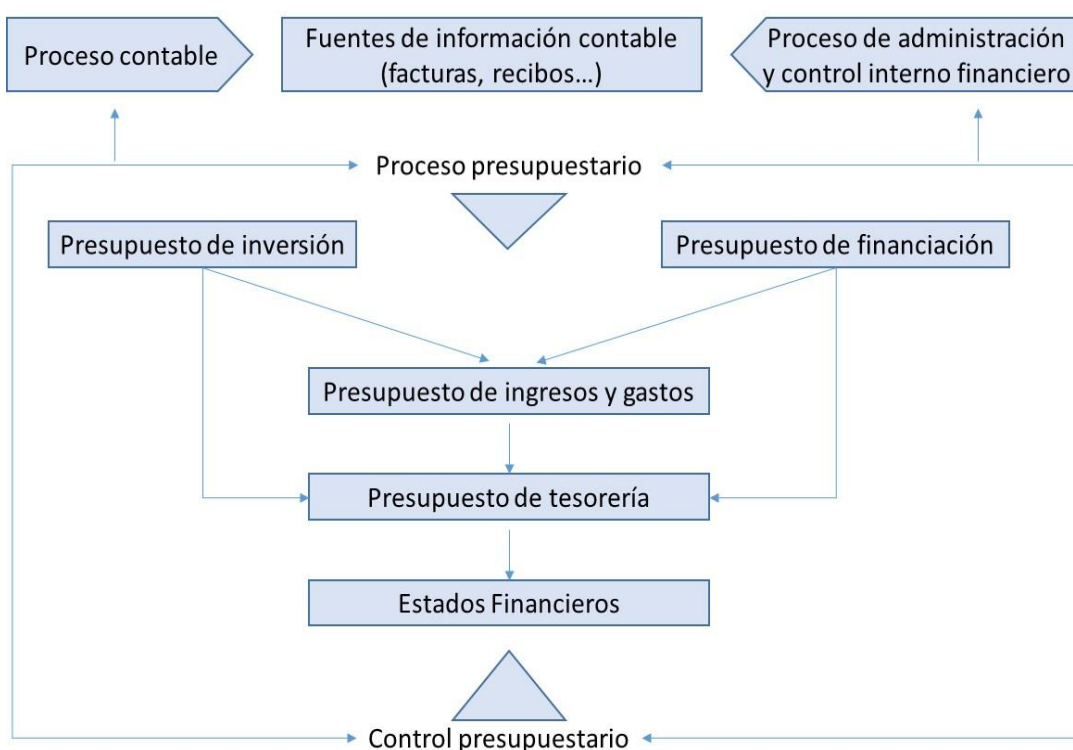
El proceso y control presupuestario

El presupuesto, es la herramienta de planificación financiera que cuantifica en términos monetarios lo que se espera alcanzar en un período de tiempo determinado. No obstante, también es utilizado como un instrumento de control y seguimiento de lo planificado. El proceso y control presupuestario (*Ver figura 10*) carece de sentido cuando no se evalúa lo planificado, contrastándolo con lo que realmente ha ocurrido.

²³ Lourdes Münch (2014, p.24)

Por tanto, una vez confeccionado el presupuesto, es imprescindible realizar un adecuado seguimiento del mismo y de sus posibles desviaciones, el cual servirá a la organización para conocer las variaciones sobre lo previsto y la toma oportuna de medidas o acciones correctivas, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la planificación.

Figura 10. El proceso y control presupuestario.



Fuente: Elaboración propia. Apud. en Begoña Gavilán, Nerea Guezuraga y Pedro Beitia, (2008). Guía Básica para la Gestión Económico-Financiera en Organizaciones no Lucrativas, p.23.

Para garantizar el control y seguimiento presupuestario es necesario lo siguiente:

- Efectuar comparación de lo realmente ocurrido con lo planificado; es decir mediante la liquidación del presupuesto.
- Analizar las variaciones y no solo calcular la desviación, sino que, además, es necesario identificar las causas de la misma, así como las posibles implicaciones o consecuencias de estas en la organización. Es importante tener presente que los motivos pueden obedecer a aspectos no previstos, que escapan al control de los responsables de la gestión administrativa-financiera.

- Tomar las mejores decisiones o acciones respecto a las posibles medidas correctivas que permitan mejorar la gestión administrativa-financiera y seguir alcanzado los fines para los que la organización fue creada.

2.3.3.4 El análisis, seguimiento y evaluación de resultados.

Con la integración de los procesos de administración y control interno, contable y presupuestario se obtiene información sobre la situación financiera histórica, actual y previsible en el futuro más cercano de la organización. El análisis, seguimiento y evaluación de los resultados es esencial dentro de la gestión administrativa-financiera, ya que permite:

- Revisar los mecanismos de control interno dentro la organización.
- Comparar lo real con lo planificado y reconocer las variaciones presupuestarias.
- Evaluar la economía y la eficiencia en el uso de los recursos, y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos sociales planteados.
- Establecer líneas de mejora en la gestión de los recursos de la organización.

En consecuencia, al momento de analizar y evaluar la gestión de las asociaciones agropecuarias, además de la aplicación del análisis financiero²⁴, es importante medir el nivel de eficiencia en las actividades y la eficacia para alcanzar sus objetivos. Entre los indicadores²⁵ que mejor se adaptan a sus necesidades y metas, se encuentran:

- Para el análisis y evaluación de la situación financiera, están básicamente los indicadores de solvencia, liquidez, endeudamiento, entre otros.
- Para el análisis y evaluación del estado de liquidación del presupuesto, se compara lo pronosticado con lo realmente ejecutado en cada uno de los proyectos, servicios o programas, analizando las causas de las variaciones.

²⁴ El análisis financiero consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones.

²⁵ Un indicador financiero es la relación de una cifra con otra dentro o entre los estados financieros de una organización, que permite ponderar y evaluar los resultados de sus operaciones.

- Para el análisis y evaluación de la actividad y sus logros, se utilizan indicadores de medición del grado de economía, alcance e impacto de los proyectos o iniciativas ejecutadas, eficiencia y eficacia con el que se desarrollan las funciones y se cumplen los objetivos de la organización. Esta interpretación se completa con la información que facilitan los estados financieros.

2.3.4. Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, que incluye indicadores financieros de la actuación pasada completados con inductores de la actuación financiera futura. Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, se derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles²⁶.

Según los mismos autores, en su mayoría las organizaciones se enfocan en cumplir objetivos financieros, dejando de lado otro tipo de objetivos de importancia, en el caso de las asociaciones agropecuarias, sin fines de lucro, los aspectos más relevantes deben estar relacionados con los stakeholders, que no son otros que los agentes de interés de dichas organizaciones, que de forma innovadora deben utilizar el CMI como un sistema de gestión estratégica a largo plazo para llevar a cabo procesos decisivos con el siguiente fin:

- a) Aclarar y traducir la visión, y estrategia en objetivos específicos e identificar puntos críticos;
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos;
- c) Planificar, estableciendo objetivos y alineando las iniciativas estratégicas en un tiempo de 3 a 5 años; y
- d) Aumentar la retroalimentación y formación estratégica, con el objetivo de revisar el pasado y aprender sobre el futuro.

²⁶ Según Kaplan y Norton (1996, p.32).

En este sentido, las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral han demostrado ser de utilidad a través de una amplia variedad de entidades y sectores. Las asociaciones agropecuarias, tal y como se ha expuesto, no persiguen la obtención de un beneficio económico que repartir para crear riqueza, dado que sus objetivos tienen un carácter marcadamente social y el éxito lo alcanzará en la medida en que éste satisfaciendo las necesidades de todos los agentes interesados (stakeholders): los beneficiarios, los asociados, los cooperantes, los poderes públicos y la ciudadanía en general; por consiguiente, el CMI es una herramienta importante para evaluar la labor que desempeña la organización.

2.3.4.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (1996, p.38) afirman que el Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas siguientes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (*Ver figura 11*).

- **Perspectivas Financieras**

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se hayan realizado. Las medidas de actuación indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. (Norton & Kaplan, 1996, pág. 39)

- **Perspectivas Clientes**

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. (Norton & Kaplan, 1996, pág. 39)

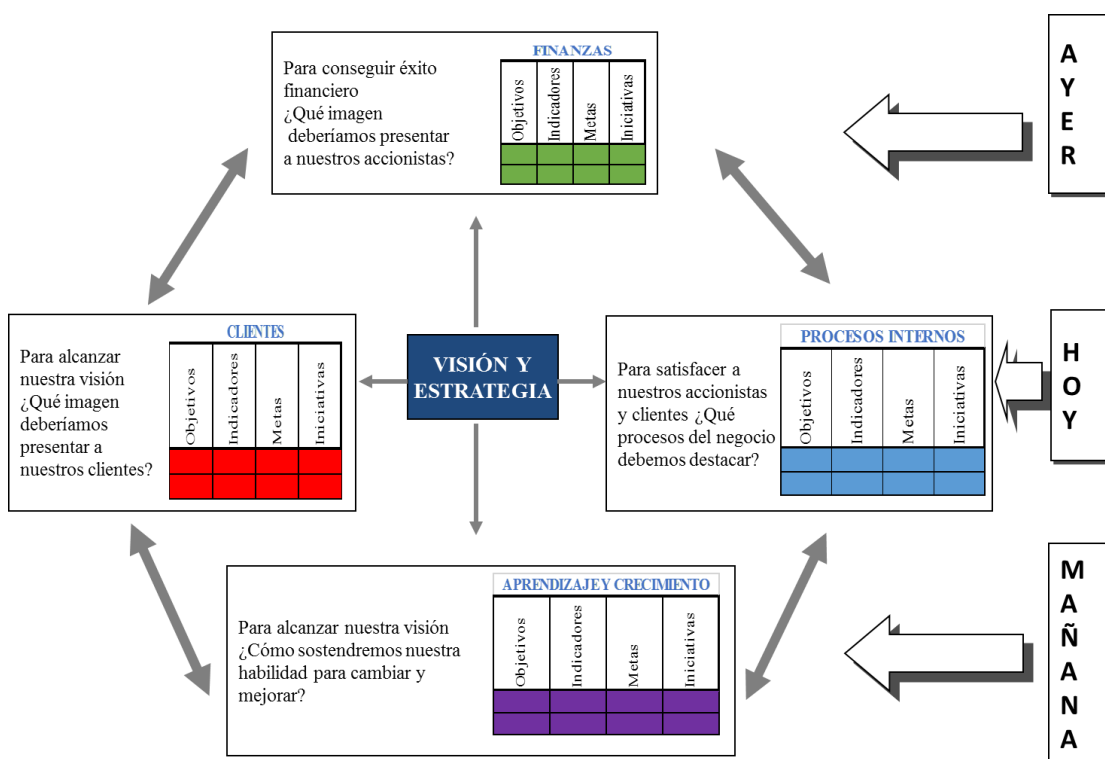
- **Perspectivas de Procesos Internos**

Para esta perspectiva los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. (Norton & Kaplan, 1996, pág. 105)

- **Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento**

En esta perspectiva se desarrollan los objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, proporcionando la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, siendo los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en el Cuadro de Mando Integral. (Norton & Kaplan, 1996, pág. 139)

Figura 11. El cuadro de mando integral como sistema de gestión.



Fuente: Elaboración propia. Apud. en Robert S. Kaplan y David P. Norton, (1996). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) Gestión 2000. Harvard Business, p.33.

2.3.4.2 Decálogo para la implementación del CMI en organizaciones sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro, también denominadas del sector no lucrativo, presentan cualidades específicas en la gestión, que las diferencian claramente de las organizaciones empresariales tradicionales. La primera y más significativa consiste en que son creadas con un objetivo no financiero; su fin social no es la explotación de un negocio, independientemente de que estas realicen actividades económicas.

Asimismo, para este tipo de entidades, el CMI presenta la ventaja de no centrarse en los indicadores financieros como claves de la gestión, sino que amplía su visión al conjunto de variables implicadas en el desarrollo de la actividad, esto permite situar la perspectiva de los clientes / usuarios como principal y alinear el resto, incluida la financiera.

Complementariamente, otra de las características de las organizaciones no lucrativas, suele ser que los objetivos no se refieren a un sólo tipo de usuario, con el CMI es posible que, en la perspectiva de usuarios, se consideren los intereses del conjunto de stakeholders²⁷ de la organización, como objetivos centrales. Con la finalidad de aclarar cómo implementar el Cuadro de Mando Integral es conveniente exponer el proceso.

Por consiguiente, como lo identifica Retolaza²⁸, en su trabajo del Cuadro de Mando Integral en las entidades no lucrativas, el proceso para la implementación de esta metodología, que permite vincular la estrategia con el plan de gestión en las organizaciones, se puede realizar en sencillos pasos, como los presentados en el siguiente decálogo:

- 1. Conocimiento de la organización y el entorno.** Es preciso identificar los factores estratégicos relacionados con los resultados esperados, debiendo tener cabida en la *cultura de gestión de la organización*. Para ello hay que conocer la misión, visión y valores de la institución para determinar cuáles son los objetivos estratégicos.
- 2. Identificación de los intereses de los stakeholders.** En una organización no lucrativa, los objetivos de la misma deben centrarse en la satisfacción de los intereses de sus stakeholders. Normalmente en una asociación el grupo de interés principal son sus asociados.
- 3. Implicación de la organización en todos sus niveles.** El Cuadro de Mando Integral exige el liderazgo de la dirección y una apuesta decidida sin marcha atrás; esto conlleva la participación de todo el personal, tanto en el seguimiento de los indicadores como en la reducción de las brechas detectadas.

²⁷ Stakeholders (grupos de interés) son aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella.

²⁸ Retolaza²⁸, J.L. y otros (2012)

- 4. Identificación de los objetivos estratégicos.** En esta fase se deben fijar los objetivos, que van a estar en la cima del mapa estratégico.
- 5. Elaboración del mapa estratégico.** Es el instrumento sobre el que va a descansar la gestión de la organización sin fines de lucro, por lo que su adecuada elaboración es clave para el éxito del CMI. En esta fase se estructurará la prioridad de las distintas perspectivas, y la relación causa-efecto de las variables. Normalmente se da prioridad a los usuarios, por encima de los aspectos financieros.
- 6. Cumplimiento de cada factor estratégico.** Se debe elaborar un cuadro que incluya los siguientes aspectos: 1) la definición del objetivo; 2) la meta o cuantificación del mismo; 3) los indicadores asociados; 4) el plazo de revisión; 5) las fuentes documentales; y 6) el responsable de facilitar los datos.
- 7. Identificación de actuaciones (proyectos).** En una organización no lucrativa el Cuadro de Mando Integral permite conseguir los objetivos propuestos, mediante el seguimiento de las actuaciones programadas y de acuerdo a la revisión periódica de los indicadores, además en esta fase se identifican las brechas.
- 8. Introducción de medidas correctivas tendentes.** Se utiliza para corregir las desviaciones detectadas entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos, es decir con relación a: 1) ajustes del grado de la brecha de ejecución de los proyectos programados; 2) reducción de brechas en los indicadores mediante nuevas actuaciones (proyectos) complementarias; 3) redefinición del mapa estratégico.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE CONSULTORÍA

3.1. Análisis e interpretación de los resultados

El procedimiento que se utilizó para el desarrollo de la investigación inició con el diseño de la *Matriz Metodológica de la Investigación* (ver tabla 3) y la aplicación del instrumento (ver anexo 1), cuyo objetivo principal fue recolectar información que permitió al grupo de la consultoría establecer el perfil, formación, procesos, resultados y herramientas relacionadas con la *gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI*.

Por consiguiente, corresponde en este capítulo exponer los resultados obtenidos a través del censo que se administró a las poblaciones estadísticas de *AMSATI*, cuyas magnitudes son: 5 representantes del consejo de administración, 9 responsables del área de dirección y administración y 50 lideresas de comités territoriales con iniciativas productivas y domiciliadas en los ocho departamentos que tienen cobertura.

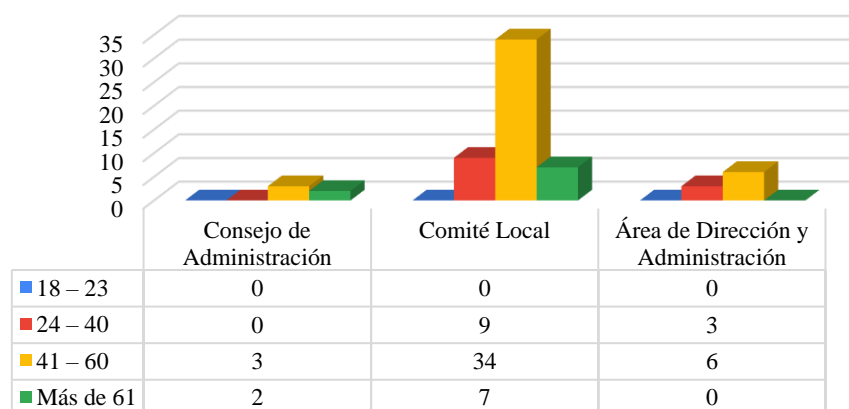
SECCIÓN I – INFORMACIÓN DE LAS POBLACIONES EN ESTUDIO

1. ¿Cuál de las siguientes categorías incluye su edad (años)?

Objetivo: Identificar el rango de edad de los miembros y personal de *AMSATI*.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
18 – 23	0	0	0	0
24 – 40	0	9	3	12
41 – 60	3	34	6	43
Más de 61	2	7	0	9
Total	5	50	9	64

Gráfico 1
Rango de edad (años)



Análisis de la gráfica: Con los datos obtenidos, el *gráfico 1*, indica que de los 5 censados del *consejo de administración*, 3 oscilan entre el rango de edad de 41 y 60 años, mientras 2 están dentro de la categoría de más de 61 años, es decir el grupo directivo que lidera la asociación agropecuaria *AMSATI*, se encuentra conformado por adultos-mayores.

Igualmente, en el caso específico de 34 de los 50 representantes de los *comités locales* se encuentra entre el rango de edad de los 41 y 60 años, siendo en su mayoría adultos-mayores.

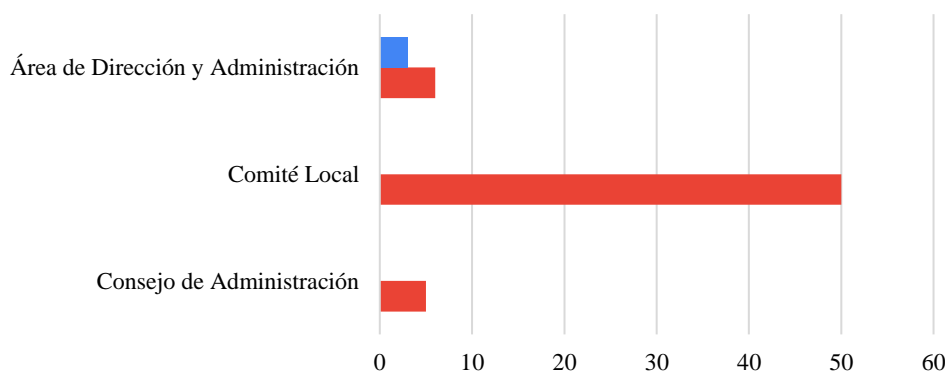
Asimismo, se destaca el rango de edades para el *personal del área de dirección y administración*, el cual 6 de 9 oscilan entre los 41 y 60 años.

2. ¿Cuál es su género?

Objetivo: Determinar la cantidad de hombres y mujeres que forman parte de la asociación.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Femenino	5	50	6	61
Masculino	0	0	3	3
Total	5	50	9	64

Gráfico 2
Género



	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración
■ Masculino	0	0	3
■ Femenino	5	50	6

Análisis del gráfico: En el *gráfico 2*, se observa lo siguiente:

Que el *consejo de administración de AMSATI* está representado por el sexo femenino, ya que los 5 integrantes que dirigen la actuación de la asociación son del sexo femenino.

Del mismo modo, cada uno de los 50 *comités locales* se encuentra representado por una persona del sexo femenino. Esto debido a que es una asociación agropecuaria que se encuentra constituida por mujeres.

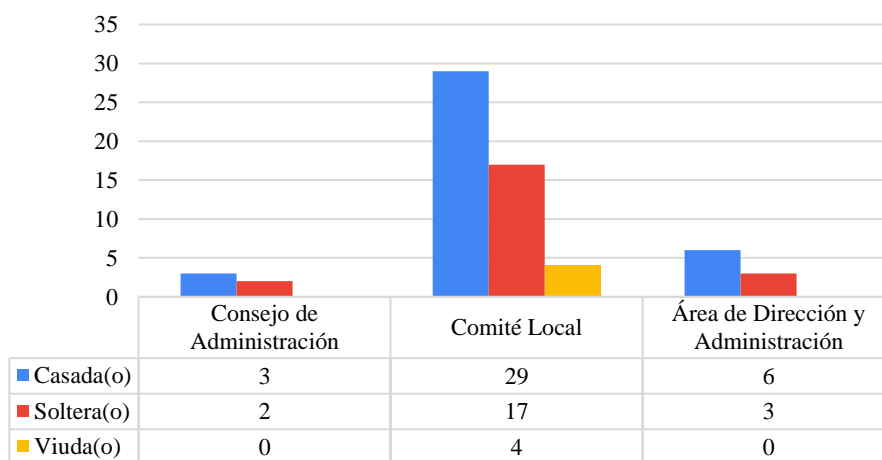
De forma similar, está integrado el *personal del área de dirección y administración*, siendo 6, de las 9 personas que lo integran, mujeres.

3. En la actualidad, ¿cuál es su estado civil?

Objetivo: Conocer el estado civil de los miembros y personal de *AMSATI*.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Casada(o)	3	29	6	38
Soltera(o)	2	17	3	22
Viuda(o)	0	4	0	4
Total	5	50	9	64

Gráfico 3
Estado Civil



Análisis de la gráfica: Según la investigación realizada, el *gráfico 3*, indica que 3 de 5 integrantes del *consejo de administración de AMSATI* se encuentran casadas, lo cual predomina dicho *estado civil*, contrario a 2/5 miembros que están solteras.

Igualmente, en los *comités locales* prevalecen las casadas con 29/50 de sus representantes, seguidamente 17/50 esta solteras y 4/50 que se encuentran viudas.

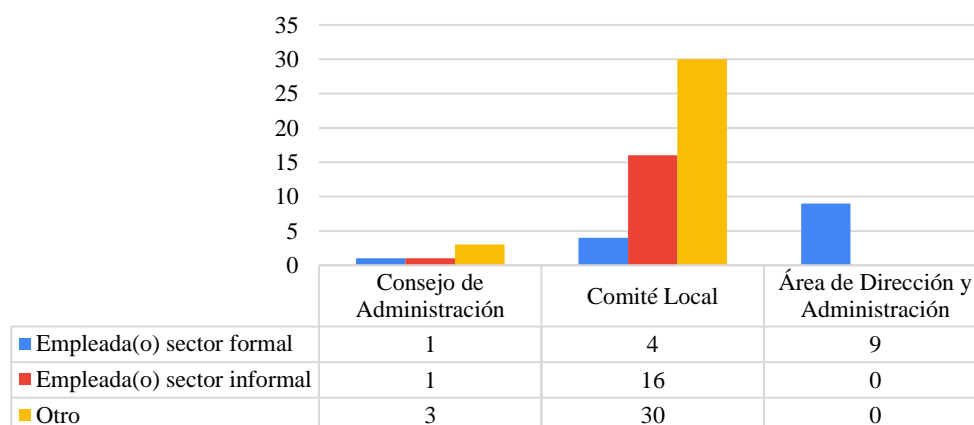
Asimismo, en el *personal del área de dirección y administración* sobresalen las casadas de las solteras, 6 y 3 respectivamente.

4. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su situación laboral?

Objetivo: Identificar la situación laboral de los miembros y del personal de la asociación.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Empleada(o) sector formal	1	4	9	14
Empleada(o) sector informal	1	16	0	17
Otro	3	30	0	33
Total	5	50	9	64

Gráfico 4
Situación Laboral



Análisis del gráfico: En el *gráfico 4*, se observa que 3/5 miembros del **consejo de administración** poseen otra situación laboral, diferente al de empleado del sector formal (1/5) o del sector informal (2/5).

Del mismo modo, dentro de los representantes de los *comités locales* se destaca que 30/50 mantienen otra situación laboral, distinta de los que tienen un empleo informal (16/50) y de los que laboran en el sector formal (4/50), por lo que buscan oportunidades de desarrollo y beneficios de los proyectos.

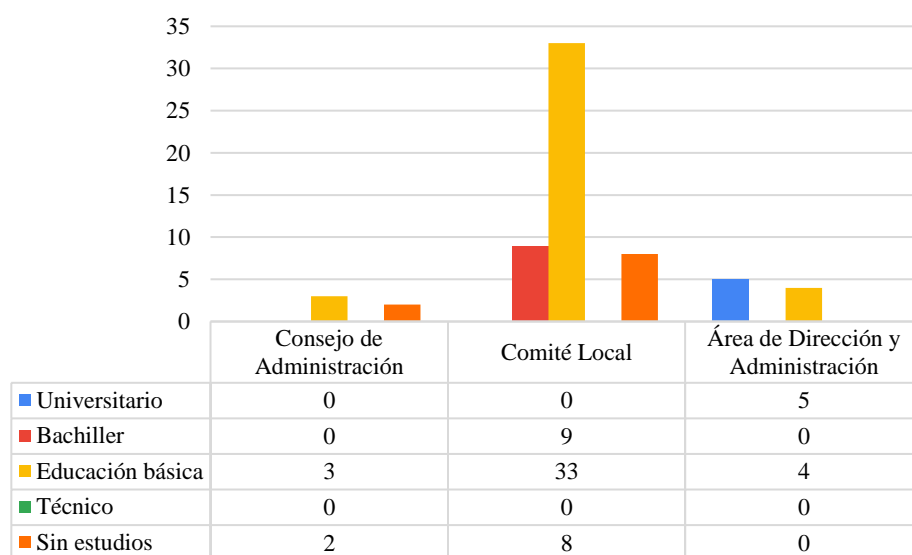
Por el contrario, sucede con el *personal del área de dirección y administración de AMSATI*, los cuales 9/9 se encuentran en la categoría de empleados del sector formal.

5. ¿Cuál es el máximo nivel de estudios que ha completado?

Objetivo: Conocer el nivel de estudios que poseen los miembros de *AMSATI* y su personal.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Universitario	0	0	5	5
Bachiller	0	9	0	9
Educación básica	3	33	4	40
Técnico	0	0	0	0
Sin estudios	2	8	0	10
Total	5	50	9	64

Gráfico 5
Nivel de Estudios



Análisis de la gráfica: En el *gráfico 5*, se muestra que 3/5 integrantes del *consejo de administración* de *AMSATI* poseen estudios en educación básica, a diferencia de 2/5 miembros que se encuentran sin estudios.

Por otra parte, en los *comités locales* 8/50 representantes prevalecen sin estudios, caso contrario para 33/50 que han logrado alcanzar educación básica y 9/50 bachillerato.

En cambio, en el *personal del área de dirección y administración*, sobresalen 5/9 integrantes con estudios universitarios, seguido de 4/9 que tienen educación básica.

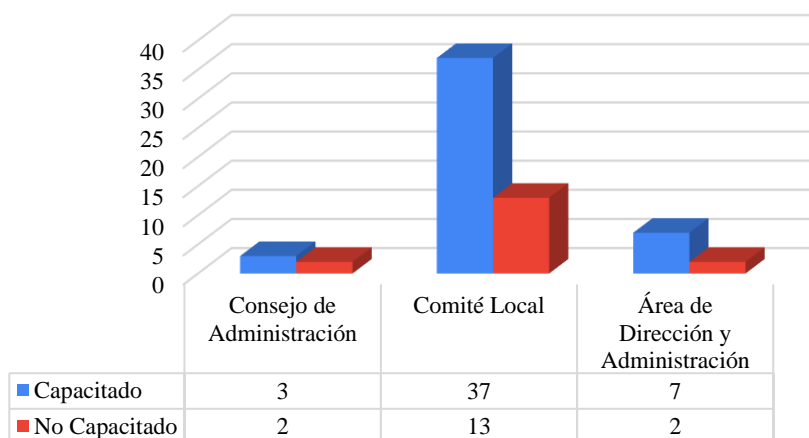
SECCIÓN II- FORMACIÓN EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

6. ¿Se ha capacitado en gestión administrativa-financiera de proyectos?

Objetivo: Determinar si los miembros y personal de la asociación agropecuaria, se han capacitado en gestión administrativa-financiera de proyectos.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Capacitado	3	37	7	47
No Capacitado (pase a la pregunta 10)	2	13	2	17
Total	5	50	9	64

Gráfico 6
Capacitaciones en Gestión Administrativa-Financiera



Análisis del gráfico: El gráfico 6, indica que 3/5 de los miembros del *consejo de administración* de AMSATI se han capacitado en gestión administrativa-financiera de proyectos, mientras que 2/5 integrantes manifestaron no haber tenido la oportunidad de recibir formación de esta índole.

Del mismo modo, 37 de 50 representantes de los *comités locales* se encuentran capacitados en gestión administrativa-financiera de proyectos, contrario para 13/50 que aún no ha recibido dicha formación.

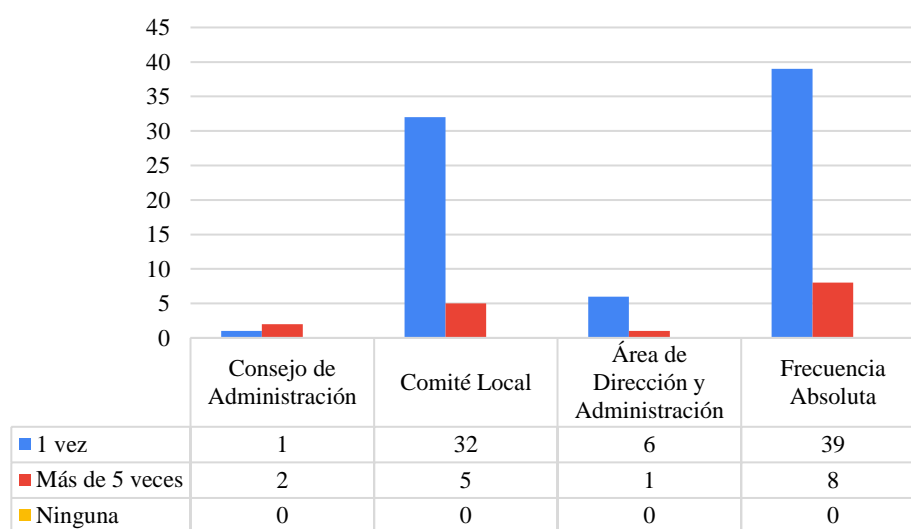
De forma similar, 7/9 integrantes del *personal del área de dirección y administración* se han capacitado gestión administrativa-financiera de proyectos, mientras 2/9 expresaron no estar capacitados.

7. En el año 2021, ¿cuántas veces ha recibido capacitaciones en gestión administrativa-financiera de proyectos?

Objetivo: Conocer cuántas capacitaciones en gestión administrativa-financiera de proyectos, han recibido los miembros y personal de AMSATI en el año 2021.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
1 vez	1	32	6	39
Más de 5 veces	2	5	1	8
Ninguna	0	0	0	0
Total	3	37	7	47

Gráfico 7
Capacitaciones Recibidas en el Año 2021



Análisis de la gráfica: El gráfico 7 muestra, los resultados de 47 censados que afirmaron haberse capacitado en gestión administrativa-financiera de proyectos: lo cual nos indica que 2/3 miembros del **consejo de administración** recibieron más de 5 veces capacitaciones en gestión administrativa-financiera de proyectos en el año 2021, mientras que 1/3 argumentó que sola una vez.

En cambio, en el caso de los **comités locales** 32 de 37 representantes manifestaron, que en el año 2021 sola una vez fueron capacitados en gestión administrativa-financiera de proyectos y más de 5 veces 5/37.

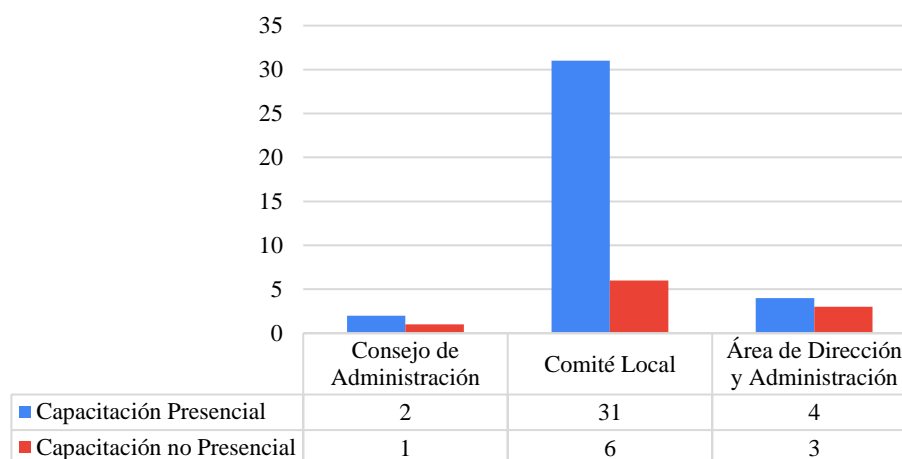
Por el contrario, del *personal del área de dirección y administración* que 6/7 fueron capacitados al menos una vez en gestión administrativa-financiera de proyectos, seguido de más de 5 veces (1/7). Lo que confirma que es importante reforzar la formación en esta área de vital importancia.

8. De las capacitaciones recibidas, ¿cuál ha sido la modalidad?

Objetivo: Determinar la modalidad de formación recibida para el aprendizaje de miembros y personal de *AMSATI*.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Capacitación Presencial	2	31	4	37
Capacitación no Presencial	1	6	3	10
Total	3	37	7	47

Gráfico 8
Modalidad de Formación



Análisis del gráfico: De acuerdo con la investigación realizada, el *gráfico 8* presenta los resultados de 47 censados que afirmaron haberse capacitado en gestión administrativa-financiera de proyectos: la modalidad de formación recibida para el aprendizaje de 2/3 integrantes del *consejo de administración* fue presencial, seguida de la capacitación no presencial (1/3).

De modo similar, la modalidad presencial prevaleció en la formación recibida para el aprendizaje de 31 de 37 representantes de los *comités locales*, respecto a la modalidad de capacitaciones no presenciales (6/37).

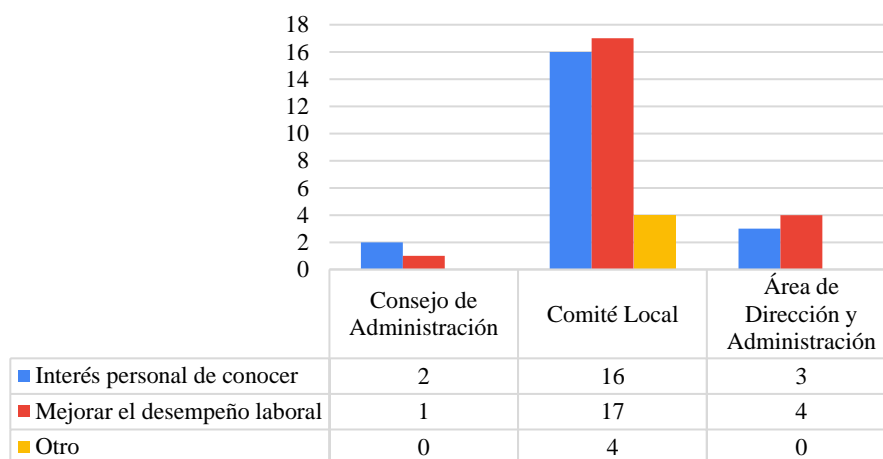
Asimismo, la modalidad de formación recibida para el aprendizaje de 4 de 7 integrantes del *personal del área de dirección y administración* es presencial, seguida de la capacitación no presencial (3/7).

9. ¿Cuál ha sido el principal motivo que le ha llevado a participar en actividades de formación?

Objetivo: Especificar la importancia de los miembros y personal de *AMSATI* en capacitarse.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Interés personal de conocer	2	16	3	21
Mejorar el desempeño laboral	1	17	4	22
Otro	0	4	0	4
Total	3	37	7	47

Gráfico 9
Motivos para Capacitarse



Análisis de

la gráfica: El *gráfico 9* demuestra, los resultados de 47 censados que afirmaron haberse capacitado en gestión administrativa-financiera de proyectos: que 2/3 miembros del **consejo de administración** consideran que el principal motivo que los llevo a participar en las actividades de formación fue el interés personal de conocer sobre el tema, respecto de mejorar el desempeño laboral (1/3).

En cambio, en los *comités locales* para 17/37 representantes el principal motivo que los llevo a participar en las actividades de formación fue para mejorar el desempeño laboral, seguido del interés personal de conocer sobre el tema (16/37) y otras razones (4/37).

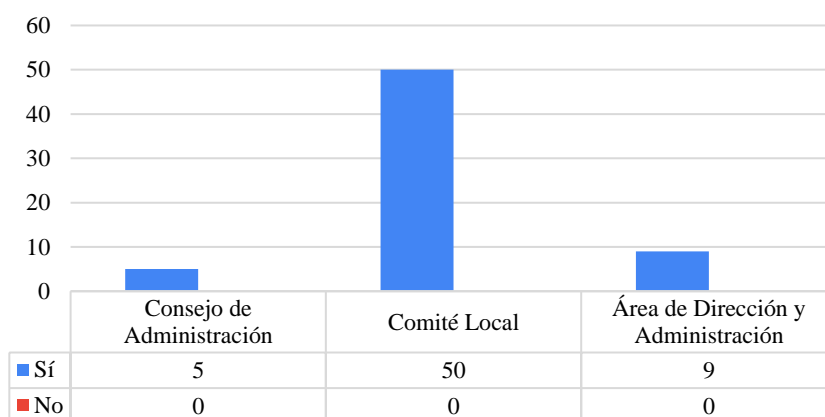
De igual forma, para el *personal del área de dirección y administración* el principal motivo que los llevo a participar en las actividades de formación fue para mejorar el desempeño laboral según 4/7 de los censados, seguido del interés personal de conocer sobre el tema (3/7).

10. ¿Estaría dispuesta(o) a fortalecer sus conocimientos en materia de gestión administrativa-financiera de proyectos?

Objetivo: Indagar sobre la disposición que tienen los miembros y personal de AMSATI para fortalecer sus conocimientos en gestión administrativa-financiera de proyectos.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Sí	5	50	9	64
No	0	0	0	0
Total	5	50	9	64

Gráfico 10
Disposición para Fortalecer Conocimientos



Análisis del gráfico: El *gráfico 10*, indica lo siguiente: que los 5 miembros del *consejo de administración* de AMSATI están de acuerdo en fortalecer sus conocimientos en gestión administrativa-financiera de proyectos.

Del mismo modo, los 50 representantes de los *comités locales* se encuentran en disposición de potenciar los conocimientos en gestión administrativa-financiera de proyectos.

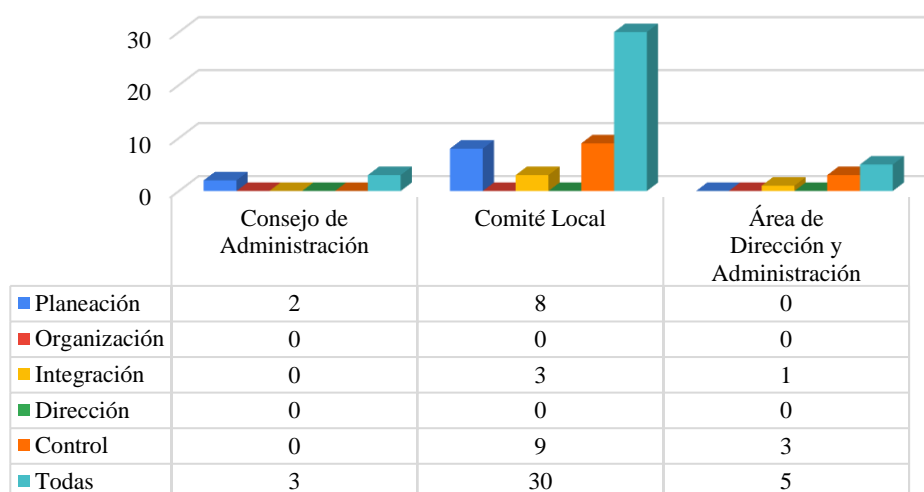
De forma similar, los 9 integrantes *del área de dirección y administración* están de acuerdo en fortalecer sus conocimientos en gestión administrativa-financiera de proyectos, lo cual demuestra el deseo personal de conocer y mejorar el desempeño laboral.

11. Del sistema de gestión administrativa-financiera, ¿en qué fase le gustaría potenciar sus conocimientos?

Objetivo: Conocer las fases de interés que tienen los miembros y personal de AMSATI para potenciar los conocimientos en gestión administrativa-financiera.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Planeación	2	8	0	10
Organización	0	0	0	0
Integración	0	3	1	4
Dirección	0	0	0	0
Control	0	9	3	12
Todas	3	30	5	38
Total	5	50	9	64

Gráfico 11
Fases de Interés en Gestión Administrativa-Financiera



Análisis de la gráfica: En el *gráfico 11*, se expone: dentro del *consejo de administración* de AMSATI, a 3/5 de sus integrantes les gustaría fortalecer sus conocimientos en todas fases del sistema de gestión (planeación, organización, integración, dirección y control), seguido de la fase de planeación (2/5).

Igualmente, 30/50 representantes de los *comités locales* les gustaría potenciar sus conocimientos en todas fases del sistema de gestión (planeación, organización, integración, dirección y control), seguido de las fases de control (9/50), planeación (8/50) e integración (3/50).

Del mismo modo, los 5/9 integrantes *del área de dirección y administración* les gustaría fortalecer sus conocimientos en todas fases del sistema de gestión (planeación, organización, integración, dirección y control), seguido de las fases de control (3/9) e integración (1/9).

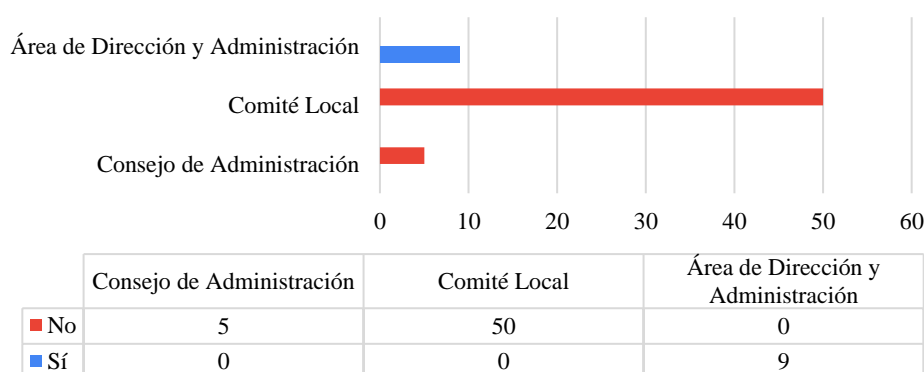
SECCIÓN III- PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

12. Dentro de sus actividades, ¿es parte integral de los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI?

Objetivo: Indagar si los miembros y personal de AMSATI, consideran sus actividades parte integral de los procesos de gestión administrativa-financiera de proyectos.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Sí	0	0	9	9
No (pase a la pregunta 20)	5	50	0	55
Total	5	50	9	64

Gráfico 12
Actividades Relacionas con Procesos de Gestión Administrativa-Financiera



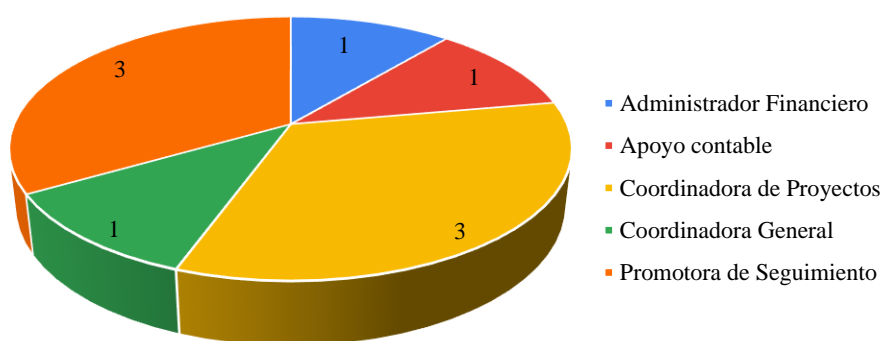
Análisis del gráfico: El *gráfico 12*, indica: que los 5 miembros del *consejo de administración* de AMSATI no consideran sus actividades parte integral de los procesos de gestión administrativa-financiera de proyectos.

Del mismo modo, los 50 representantes de los *comités locales* no poseen funciones directamente vinculadas a estos procesos de gestión administrativa-financiera de proyectos.

De forma similar, los 9 integrantes *del área de dirección y administración* desarrollan actividades relacionadas con los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI (*ver gráfico 12.1*).

Respuestas	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Administrador Financiero	1	1
Apoyo contable	1	1
Coordinadora de Proyectos	3	3
Coordinadora General	1	1
Promotora de Seguimiento	3	3
Total	9	9

Gráfico 12.1
Funciones Desempeñadas con Procesos de Gestión



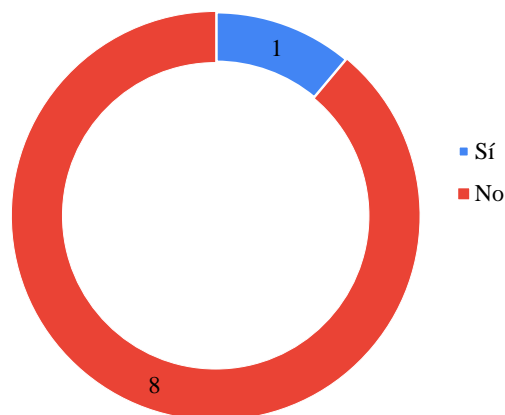
Análisis del gráfico: El gráfico 12.1, muestra que los 9 integrantes *del área de dirección y administración* que afirmaron ser parte integral de los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos, 3/9 ejercen funciones de promotoras de seguimiento e igual número es para las coordinadoras de proyectos, seguido de coordinación general, administrador financiero y apoyo contable, 1/9 respectivamente.

13. ¿Recibió por escrito los procedimientos a seguir en la gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI?

Objetivo: Determinar si el personal relacionado con los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI, recibieron procedimientos por escrito.

Respuestas	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Sí	1	1
No	8	8
Total	9	9

Gráfico 13
**Procedimientos por escrito de Gestión Administrativa-
 Financiera de Proyectos**



Análisis de la gráfica: El gráfico 13, demuestra los resultados de 9 censados *del área de dirección y administración* que afirmaron que sus actividades forman parte integral de los procesos de gestión administrativa-financiera de proyectos: que 8/9 de los censados manifestó que no recibieron procedimientos a seguir en gestión administrativa-financiera de los proyectos de *AMSATI*, mientras un 1/9 aseguro haberlos recibido por escrito.

14. ¿Cuál herramienta de planificación financiera utiliza habitualmente?

Objetivo: Indagar con el personal relacionado con los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de *AMSATI*, la herramienta de planificación financiera utilizada.

Respuestas	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Plan Estratégico	3	3
Plan Financiero	0	0
Plan Operativo	3	3
Presupuesto	0	0
Todas	2	2
Ninguna	1	1
Total	9	9

Gráfico 14
Herramientas de Planificación Financiera Utilizadas



Análisis del gráfico: De los 9 censados que afirmaron ser parte integral de los procesos de gestión administrativa-financiera de proyectos, destacan el plan estratégico y el plan operativo como herramienta de planificación financiera utilizada de forma habitual, 3/9 respectivamente; seguido de todas las descritas en la *gráfica 14* (2/9) y que no utiliza ninguna (1/9).

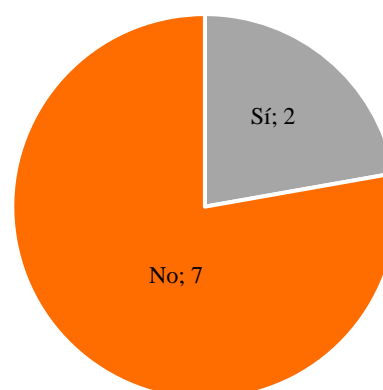
15. ¿Identifica necesidades de inversión y analiza las alternativas de financiamiento interno y externo?

Objetivo: Conocer si el personal relacionado con los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de *AMSATI*, identifica necesidades de inversión y financiamiento.

Respuestas	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Sí	2	2
No	7	7
Total	9	9

Análisis del gráfico: En el *gráfica 15*, se observan las respuestas de 9 censados que afirmaron ser parte integral de los procesos de gestión administrativa-financiera de proyectos, en el cual 7/9 indicaron que no identifican necesidades de inversión o realizan análisis de las alternativas de financiamiento interno y externo, respecto a 2/9 que sí lo hacen.

Gráfico 15
Identificación de Necesidades de Inversión y Análisis de Alternativas de Financiamiento

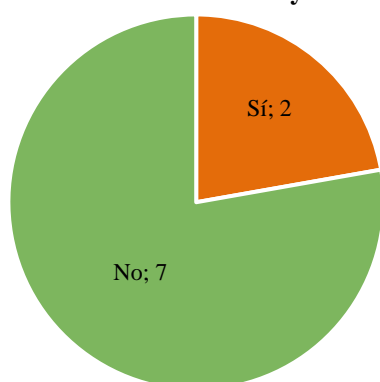


16. ¿Realiza análisis de viabilidad administrativa-financiera de los proyectos?

Objetivo: Especificar si el personal relacionado con los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de *AMSATI*, realiza análisis de viabilidad de los proyectos.

Respuestas	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Sí	2	2
No	7	7
Total	9	9

Gráfico 16
Análisis de Viabilidad Administrativa-Financiera de los Proyectos



Análisis del gráfico: El *gráfico 16*, indica que 9 de los censados que afirmaron ser parte integral de los procesos de gestión administrativa de proyectos, 7/9 manifestaron no realizar análisis de viabilidad administrativa-financiera de los proyectos, contrario a 2/9 que hacen dicha función.

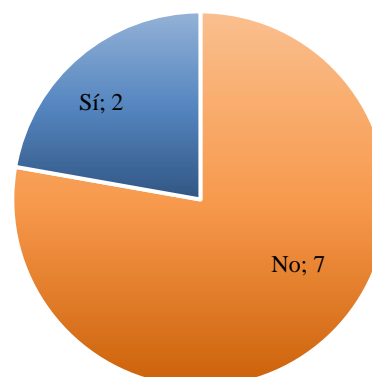
17. ¿Elabora presupuesto para el control de los desembolsos de cada proyecto?

Objetivo: Investigar si el personal relacionado con los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de *AMSATI*, elabora un presupuesto para cada proyecto.

Respuestas	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Sí	2	2
No	7	7
Total	9	9

Análisis de la gráfica: De los 9 censados que afirmaron ser parte integral de los procesos de gestión administrativa-financiera de proyectos, 2/9 elaboran un presupuesto para el control de los desembolsos de cada proyecto, respecto de 7/9 que no hacen uso de ese instrumento financiero.

Gráfico 17
Presupuesto para el Control de los Desembolsos de Cada Proyecto



18. ¿Establece estrategias para favorecer la sostenibilidad financiera de los proyectos?

Objetivo: Indagar si el personal relacionado con los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de *AMSATI*, establece estrategias de sostenibilidad financiera de cada proyecto.

Respuestas	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Sí	2	2
No	7	7
Total	9	9

Gráfico 18
Estrategias para Favorecer la Sostenibilidad Financiera de los Proyectos



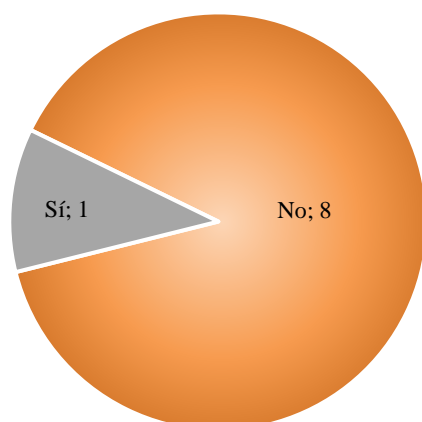
Análisis de la gráfica: En el *gráfico 18*, se indica que de los 9 censados que afirmaron ser parte integral de los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de *AMSATI*, 2/9 establecen estrategias para favorecer la sostenibilidad financiera de los proyectos, mientras 7/9 no realizan dicha actividad.

19. ¿Utiliza indicadores para analizar y evaluar el nivel de eficiencia en la gestión de su actividad y el nivel de eficacia en la consecución de los objetivos?

Objetivo: Determinar si el personal relacionado con los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de *AMSATI*, utiliza indicadores para analizar y evaluar el nivel de eficiencia en la gestión y el nivel de eficacia en la consecución de los objetivos de *AMSATI*.

Respuestas	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Sí	1	1
No	8	8
Total	9	9

Gráfico 19
Utilización de Indicadores para Analizar y
Evaluar la Eficiencia y Eficacia



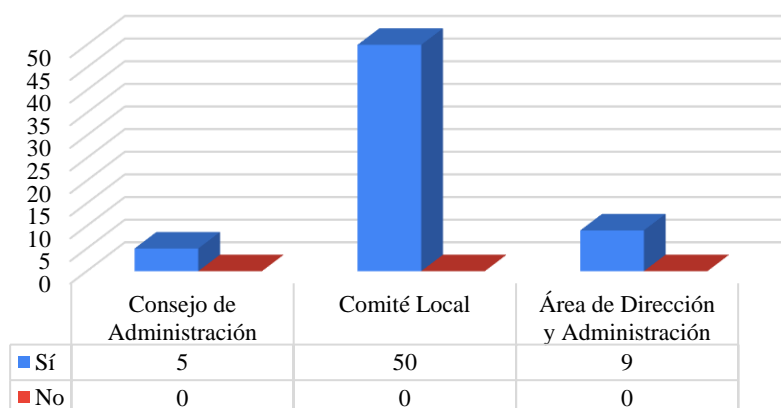
Análisis del gráfico: En el *gráfico 19*, se indica que de 9 censados que afirmaron ser parte integral de los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos, 1/9 utiliza indicadores para analizar y evaluar el nivel de eficiencia en la gestión de su actividad y el nivel de eficacia en la consecución de los objetivos, respecto a 8/9 que no hace uso.

20. En su opinión, ¿considera el financiamiento externo, un instrumento de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo de la asociación?

Objetivo: Indagar si los miembros y personal de *AMSATI*, consideran el financiamiento externo, un instrumento de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Sí	5	50	9	64
No	0	0	0	0
Total	5	50	9	64

Gráfico 20
El financiamiento externo, como instrumento de apoyo para el cumplimiento de objetivos



Análisis del gráfico: El *gráfico 20*, muestra: que los 5 miembros del *consejo de administración* de AMSATI consideran el financiamiento externo, un instrumento de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

Del mismo modo, los 50 representantes de los *comités locales* opinan que el financiamiento externo es un instrumento de apoyo para los fines de la asociación.

De forma similar, los 9 integrantes *del área de dirección y administración* están de acuerdo que el financiamiento externo es un instrumento de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de AMSATI.

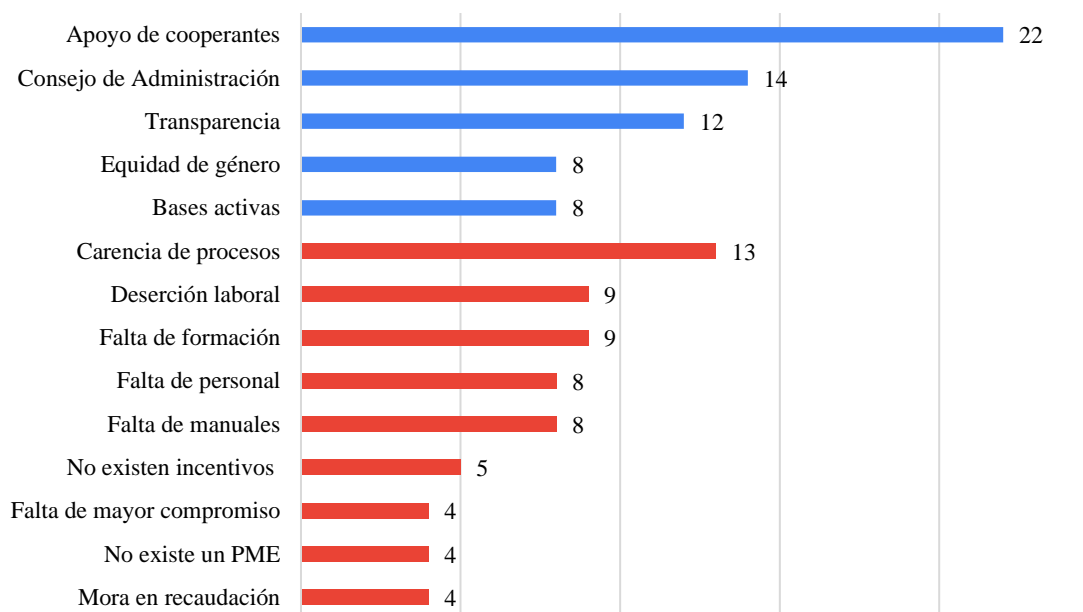
21. A su parecer en términos de gestión administrativa-financiera, ¿cuál es la principal fortaleza y debilidad de AMSATI, frente al resto asociaciones pertenecientes al sector agropecuario?

Objetivo: Conocer la principal fortaleza y debilidad de AMSATI, frente al resto asociaciones pertenecientes al sector agropecuario

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
FORTALEZAS				
Apoyo de cooperantes	3	17	2	22
Consejo de Administración	2	11	1	14
Transparencia	0	9	3	12
Equidad de género	0	7	1	8
Bases activas	0	6	2	8
Total	5	50	9	64

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
DEBILIDADES				
Carencia de procesos	1	10	2	13
Deserción laboral	1	7	1	9
Falta de formación	1	7	1	9
Falta de personal	0	6	2	8
Falta de manuales	0	6	2	8
No existen incentivos	1	4	0	5
Falta de mayor compromiso	1	3	0	4
No existe un Programa de Monitoreo y Evaluación	0	3	1	4
Mora en recaudación	0	4	0	4
Total	5	50	9	64

Gráfico 21
Principal fortaleza y debilidad de AMSATI, frente al resto asociaciones



Análisis del gráfico: En el *gráfico 21*, se indica que de los 64 censados, 22/64 consideran el apoyo de los cooperantes en proyectos y actividades de desarrollo como la principal fortaleza de AMSATI; en segundo lugar, 14/64 estiman al consejo de administración por su experiencia y trabajo asociativo y en tercer lugar, 12/64 la transparencia en rendición de cuentas, seguido de la equidad de género por su desarrollo integral de las mujeres y las bases activas, 8/64 respectivamente.

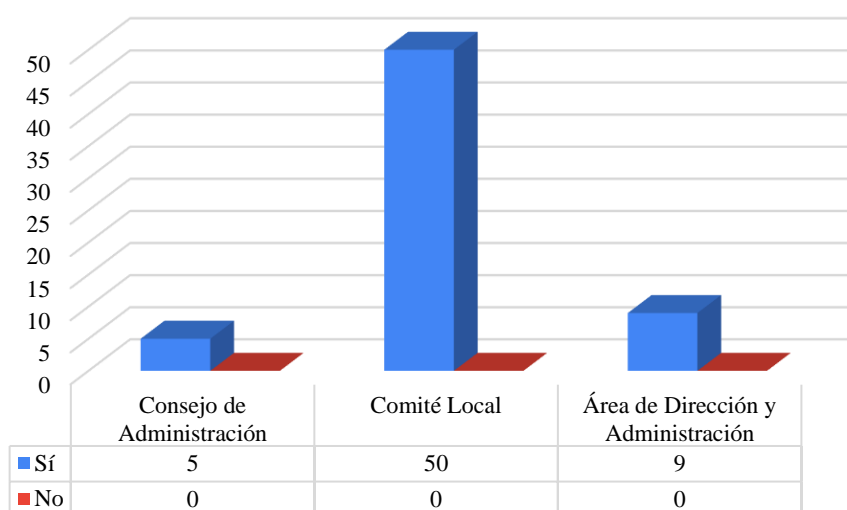
Asimismo, en cuanto a las debilidades, calificaron los censados en primer lugar la carencia de procesos en gestión administrativa-financiera de proyectos (13/64), seguido de la deserción laboral del personal técnico de proyectos y lideresas de comités, así como la falta de formación, 9/64 respectivamente; también contemplan la falta de personal y de manuales administrativos, 8/64 equitativamente; 5/64 consideró que no existen incentivos económicos para miembros de dirección y operación y finalmente estiman la falta de mayor compromiso de las responsabilidades asignadas a las asociadas, la inexistencia de sistema de planificación, monitoreo y evaluación (PME) y mora en recaudación de aportaciones, 4/64 respectivamente.

22. En su opinión, ¿es viable fortalecer los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI?

Objetivo: Indagar sobre la opinión de los miembros y personal de AMSATI, referente a la viabilidad de fortalecer los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Sí	5	50	9	64
No	0	0	0	0
Total	5	50	9	64

Gráfico 22
Viabilidad para Fortalecer los Procesos de Gestión



Análisis del gráfico: De los 64 censados, en el gráfico 22 se aprecia lo siguiente: para los 5 miembros del **consejo de administración** es viable fortalecer los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos.

Asimismo, para los 50 representantes de los **comités locales** es fortalecer los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI.

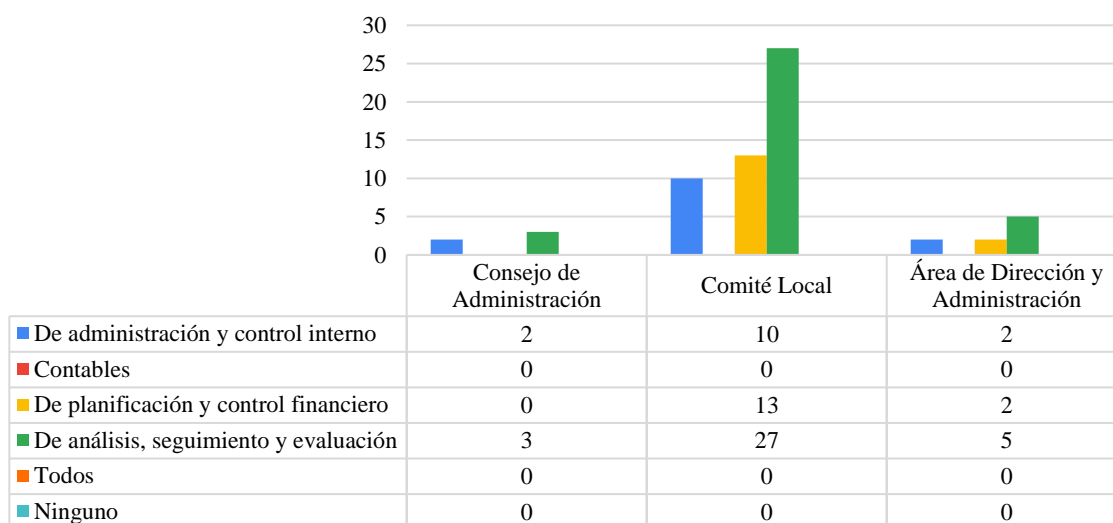
De forma similar, los 9 integrantes **del área de dirección y administración** están de acuerdo en que se pueden mejorar los procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos.

23. ¿Qué proceso de la gestión administrativa-financiera de los proyectos, esperaría que mejorará?

Objetivo: Investigar qué proceso de la gestión administrativa-financiera de proyectos, esperan los miembros y personal de *AMSATI* que se mejoren.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
De administración y control interno	2	10	2	14
Contables	0	0	0	0
De planificación y control financiero	0	13	2	15
De análisis, seguimiento y evaluación	3	27	5	35
Todos	0	0	0	0
Ninguno	0	0	0	0
Total	5	50	9	64

Gráfico 23
Procesos de Gestión Administrativa-Financiera de Proyectos a Mejorar



Análisis del gráfico: El gráfico 23, muestra principalmente que 35/64 censados esperan que se mejoren los procesos de análisis, seguimiento y evaluación de los proyectos de *AMSATI*, mientras que 15/64 consideran que deben renovarse los procesos de planificación y control financiero. Así también, 14/64 estiman conveniente fortalecer y mejorar los procesos de administración y control interno, lo que permite determinar el objetivo de esta investigación.

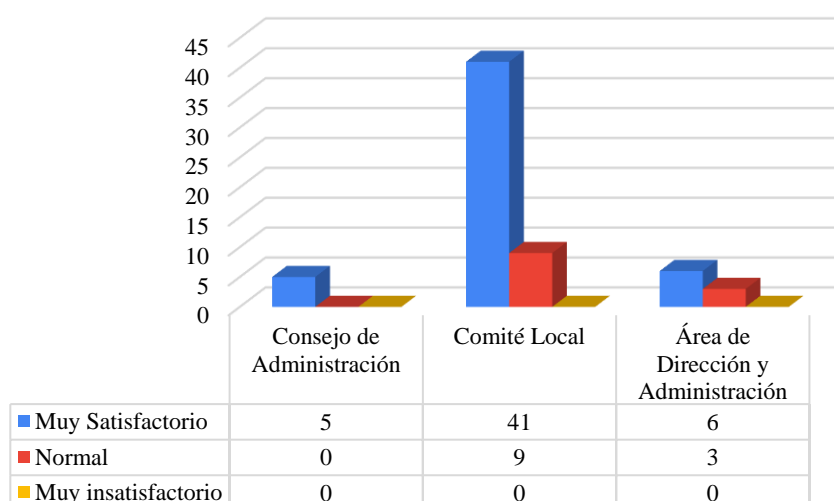
SECCIÓN IV- RESULTADOS

24. Sí 10 significa muy satisfactorio, 5 normal y 1 muy insatisfactorio, con una puntuación valorando cada uno de los siguientes ejes estratégicos, ¿cómo calificaría los logros que esta asociación ha tenido con el apoyo de fuentes de financiamiento externo?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción que los miembros y personal de *AMSATI*, tienen respecto a los logros obtenidos en cada uno de los ejes estratégicos de la asociación, con el apoyo del financiamiento externo recibido.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
ORGANIZACIÓN				
Muy Satisfactorio	5	41	6	52
Normal	0	9	3	12
Muy insatisfactorio	0	0	0	0
Total	5	50	9	64

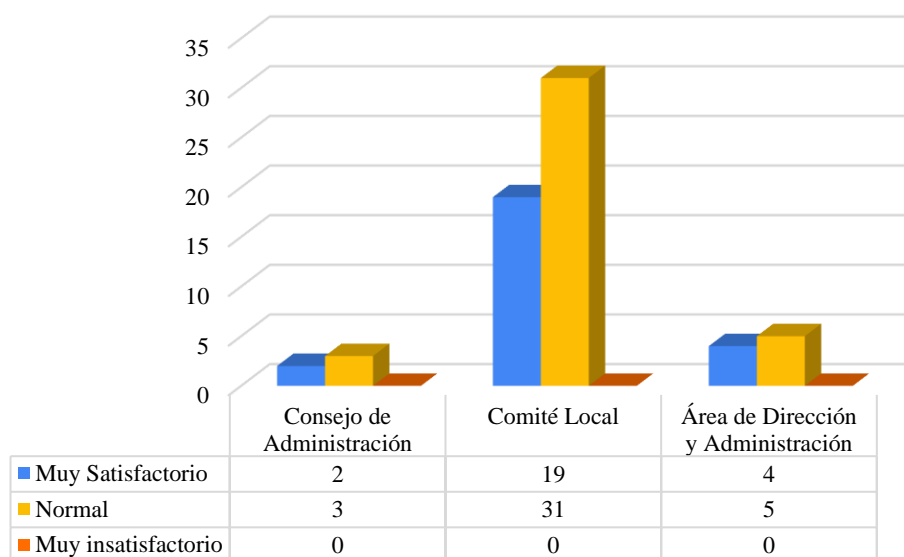
Gráfico 24
Organización



Análisis del gráfico: De los datos obtenidos de los 64 censados, respecto *del grado de satisfacción de los logros obtenidos en el eje de organización* con el apoyo de fuentes de financiamiento externo, 52/64 lo califican de muy satisfactorio, mientras 12/64 lo evaluaron como normal. Es decir que el total de la población en estudio consideró dentro de este eje la importancia del financiamiento externo.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
FORMACIÓN				
Muy Satisfactorio	2	19	4	25
Normal	3	31	5	39
Muy insatisfactorio	0	0	0	0
Total	5	50	9	64

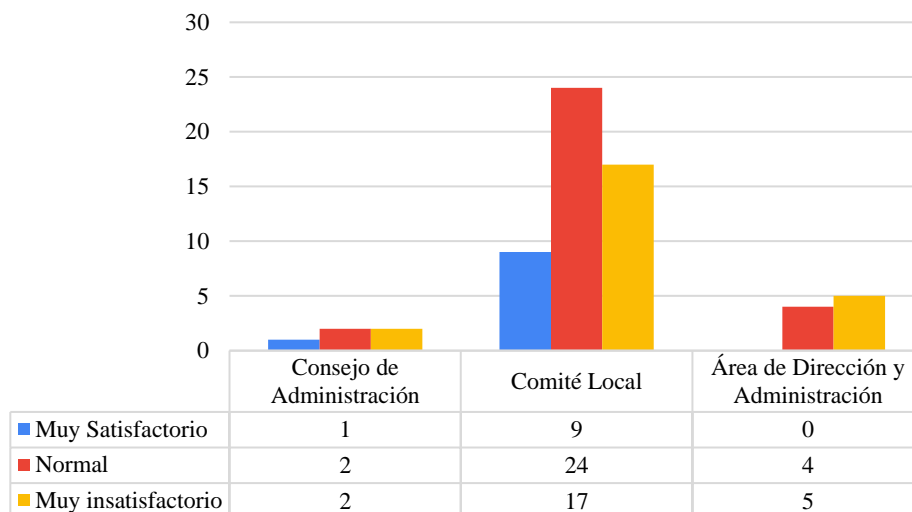
Gráfico 25
Formación



Análisis del gráfico: De la información obtenida de los 64 censados, respecto *del grado de satisfacción de los logros obtenidos en el eje de formación* con el apoyo de fuentes de financiamiento externo, 39/64 lo calificaron como normal y 25/64 se sintieron muy satisfechos con el financiamiento externo recibido.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
DESARROLLO ECONÓMICO				
Muy Satisfactorio	1	9	0	10
Normal	2	24	4	30
Muy insatisfactorio	2	17	5	24
Total	5	50	9	64

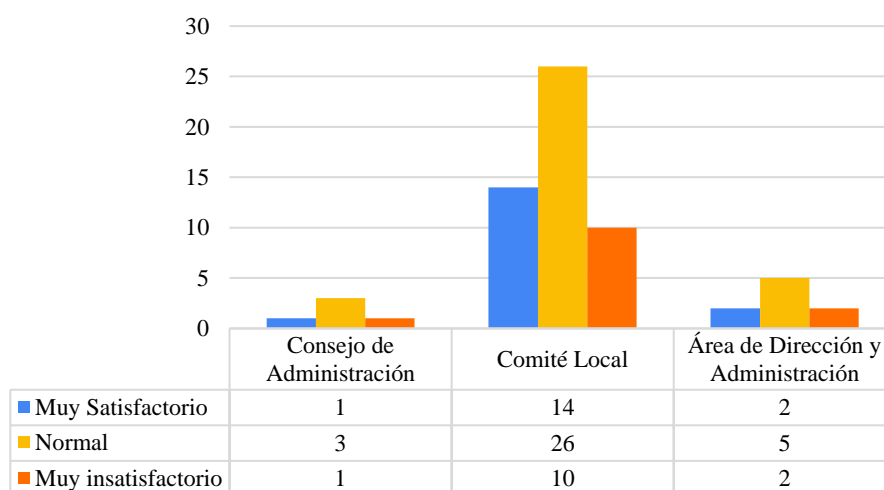
Gráfico 26
Desarrollo Económico



Análisis del gráfico: De la opinión de los 64 censados, respecto *del grado de satisfacción de los logros obtenidos en el eje de desarrollo económico* con el apoyo de fuentes de financiamiento externo, 30/64 manifestaron que era normal, 24/64 consideraron que es muy insatisfactorio y 10/64 muy satisfactorio.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
INCIDENCIA				
Muy Satisfactorio	1	14	2	17
Normal	3	26	5	34
Muy insatisfactorio	1	10	2	13
Total	5	50	9	64

Gráfico 27
Incidencia



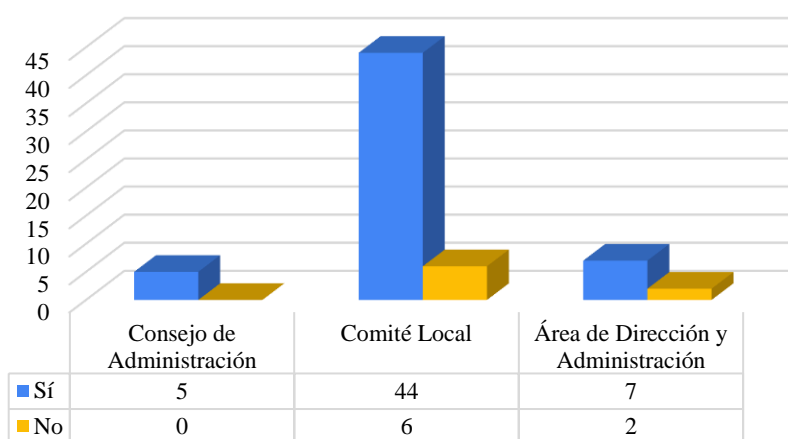
Análisis del gráfico: Observando los datos obtenidos de los 64 censados, respecto *del grado de satisfacción de los logros obtenidos en el eje de incidencia* con el apoyo de fuentes de financiamiento externo, 34/64 lo calificaron como normal, 17/64 muy satisfactorio y 13/64 lo consideraron muy insatisfactorio.

25. ¿La información de la gestión administrativa-financiera de AMSATI de los proyectos, es accesible para los grupos de interés relacionados con esta asociación?

Objetivo: Investigar la accesibilidad que tienen los grupos de interés con la información de la gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Sí	5	44	7	56
No	0	6	2	8
Total	5	50	9	64

Gráfico 28
Accesibilidad de la información de gestión administrativa-financiera de AMSATI



Análisis del gráfico: En el *gráfico 28*, se observa lo siguiente: que los 5 miembros del *consejo de administración* consideraron que la información generada de la gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI era accesible para los grupos de interés relacionados con esta asociación. Del mismo modo, 44/50 representantes de los *comités locales* opinaron que la información generada de la gestión administrativa-financiera de los proyectos de la asociación es accesible para los grupos de interés relacionados con AMSATI, mientras 6/50 manifestaron que no era asequible.

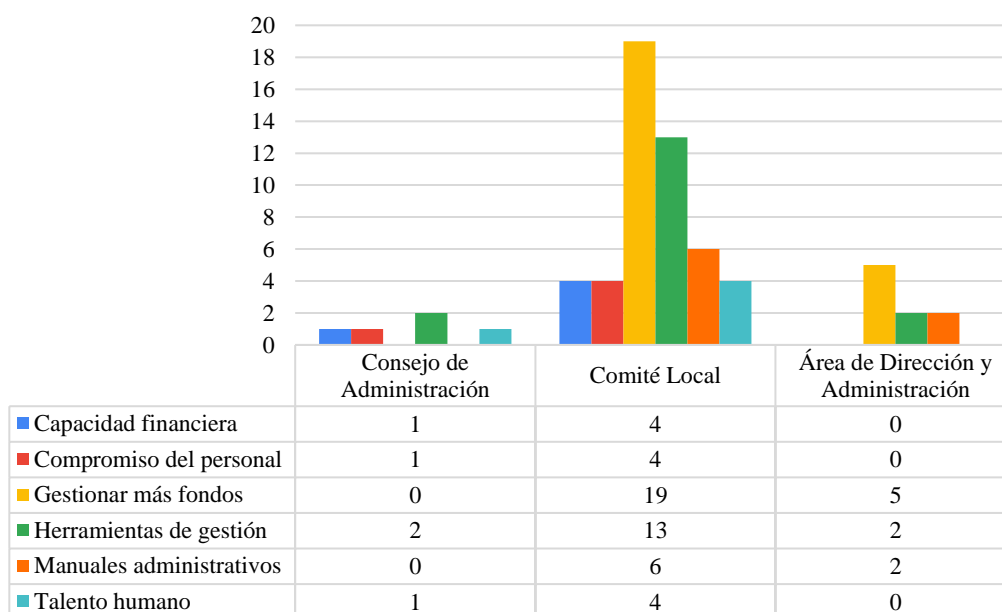
De forma similar, los 7/9 integrantes *del área de dirección y administración* están de acuerdo que la información de la gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI es accesible para los grupos de interés relacionados con esta asociación, mientras 2/9 manifestaron que no era accesible.

26. En su opinión, ¿qué le falta a AMSATI para fortalecer la gestión administrativa-financiera de proyectos?

Objetivo: Conocer la opinión de los miembros y personal de AMSATI, referente a los aspectos que tiene que fortalecer AMSATI para mejorar la gestión administrativa-financiera de los proyectos ejecutados con financiamiento externo.

Respuestas	Consejo de Administración	Comité Local	Área de Dirección y Administración	Frecuencia Acumulada
Capacidad financiera	1	4	0	5
Compromiso del personal	1	4	0	5
Gestionar más fondos	0	19	5	24
Herramientas de gestión	2	13	2	17
Manuales administrativos	0	6	2	8
Talento humano	1	4	0	5
Total	5	50	9	64

Gráfico 29
Aspectos considerados para fortalecer AMSATI



Análisis del gráfico: El *gráfico 29*, refleja la opinión de las poblaciones en estudio referente a los aspectos que tiene que fortalecer *AMSATI* para mejorar la gestión administrativa-financiera de los proyectos ejecutados con financiamiento externo, 24/64 consideraron que se deben gestionar más fondos para los proyectos de desarrollo, 17/64 creen que se deben implementar herramientas de gestión administrativa-financiera de proyectos, mientras 8/64 opinaron sobre la creación de manuales administrativos. Asimismo, incorporar el talento humano idóneo y competente, compromiso del personal y mayor capacidad financiera, 5/64 respectivamente para cada uno de los aspectos en mención.

3.2. Matriz FODA de la gestión administrativa-financiera

Después de analizar y determinar la posición interna, la condición externa y la estrategia a seguir, para fortalecer la *gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por We Effect*, corresponde completar la matriz FODA²⁹.

Para su elaboración se tomaron en cuenta los factores claves y decisivos de las *matrices MEFE* y *MEFI*, comparándolos transversalmente y diseñando estrategias que permitan fortalecer la *gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por We Effect*, objetivo marcado de esta consultoría ante los nuevos retos y desafíos de las asociaciones agropecuarias. A partir de estos elementos se plantean las estrategias a seguir. (*Ver tabla 9*).

²⁹ Matriz FODA, es una herramienta que sirve de base para la formulación de estrategias, permitiendo resumir los resultados del análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades).

Tabla 9. Matriz FODA de gestión administrativa-financiera de proyectos

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS	ANÁLISIS EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<p>O1 Organismos de cooperación requieren la aplicación de herramientas de gestión</p> <p>O2 Futuro agropecuario sigue siendo prometedora y optimista</p> <p>O3 Línea de financiamiento del Programa Banca Agropecuaria de El Salvador</p> <p>O4 El sector agropecuario es un instrumento para el desarrollo de proyectos sociales</p>	<p>A1 Competitividad de financiamiento externo para proyectos de desarrollo</p> <p>A2 Incertidumbre en los recursos económicos y técnicos, afectan las organizaciones</p> <p>A3 La inseguridad es un problema progresivo para las iniciativas productivas</p> <p>A4 Políticas y tratados comerciales y su impacto</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ENTRADA (FO)	ESTRATEGIAS DE MEJORA (FA)
<p>F1 Consejo de administración con experiencia, dominio de trabajo y gestión.</p> <p>F2 Apoyo de los cooperantes en proyectos y actividades de desarrollo.</p> <p>F3 Organización y compromiso con la equidad de género y desarrollo integral.</p> <p>F4 Respaldo y trabajo de 50 comités de bases activos.</p> <p>F5 Proyectos de desarrollo ejecutados mediante un equipo técnico.</p> <p>F6 Credibilidad en los resultados de los proyectos financiados por los cooperantes.</p> <p>F7 Transparencia en la rendición de cuentas de la gestión administrativa-financiera.</p> <p>F8 Promueve iniciativas productivas de sus asociadas.</p>	<p>FO1 Implementación de estrategias de gestión como ventaja competitiva (F5,6,7,8-O1,4)</p> <p>FO2 Usar las buenas practicas de gestión administrativa-financiera de proyectos financiados por cooperantes (F1,5,6,7-O1).</p>	<p>FA1 Mejorar la planeación estratégica organizativa (F1,3-A1,2,3)</p> <p>FO2 Fortalecer los procesos de seguimiento y control de la gestión administrativa-financiera de los proyectos (F5,6,7,8-A1,2).</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE CONSERVACIÓN (DO)	ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN (DA)
<p>D1 Procesos de gestión administrativa-financiera de proyectos, no se encuentran en manuales.</p> <p>D2 No existen incentivos económicos para miembros de dirección y operación.</p> <p>D3 Falta de formación en gestión administrativa-financiera de proyectos.</p> <p>D4 Falta de manuales administrativos y de control interno.</p> <p>D5 Falta de mayor compromiso con responsabilidades asignadas a las asociadas.</p> <p>D6 Mora en la recaudación de las cuotas de afiliación y aportación.</p> <p>D7 No existe un sistema de planificación, monitoreo y evaluación. (PME).</p> <p>D8 Alta deserción laboral de personal técnico de proyectos y lideresas de comités.</p>	<p>DO1 Diseñar instrumentos de gestión administrativa-financiera de proyectos para optimizar el desempeño de las actividades de seguimiento y control (O1, D1, D4, D5, D9).</p> <p>DO2 Identificar las mejores practicas que han resultado exitosas en otras organizaciones agropecuarias (O2, O3, O4, D1, D2, D5, D6, D7, D8).</p>	<p>DA1 Diseñar un plan de capacitación técnica para el personal de la asociación agropecuaria relacionado con la gestión administrativa-financiera de proyectos (D2, A1,3).</p> <p>DA2 Homologar los incentivos económicos y cargos del personal de la asociación agropecuaria, equivalentes al mercado laboral (A2, D2, D5, D7).</p>

Fuente: Elaboración propia, con la participación del personal de AMSATI.

3.3. Diagnóstico de factores internos

El presente análisis interno comprendió la descripción de la situación actual y tendencias de diversos aspectos a la gestión administrativa-financiera en los proyectos de *AMSATI*, financiados por *We Effect*, que implicó mirar hacia el interior de la asociación agropecuaria para identificar las fortalezas y debilidades que posee.

Asimismo, en el análisis interno se aplicó la *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*³⁰, que resumen y evalúan los puntos fuertes más importantes en los que la asociación agropecuaria tiene superioridad frente a sus competidores y las debilidades en la que es vulnerable frente a otras organizaciones o amenazas del entorno.

3.3.1. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Luego de identificar las fortalezas y debilidades como resultado del análisis interno de la *gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por We Effect*, el siguiente paso, fue valorar a través de la elaboración de una matriz de evaluación de factores internos (MEFI), una ponderación para saber cuál es la posición interna de la asociación.

David F. (pp.184-185, citado en Vidal Elizabeth, 2000, p.63) afirma: “Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos y entender a fondo los factores incluidos. Esto es más importante que las cifras en sí”. (Ver tabla 10). A continuación, se describe el procedimiento:

1. Se determinaron 24 factores claves internos de la gestión administrativa-financiera de proyectos (12 debilidades y 12 fortalezas).
2. Se asignó en cada factor la importancia relativa con la siguiente ponderación: 0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La sumatoria de todas las ponderaciones deberá ser de 1.0.
3. Se clasificaron los factores claves de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:

<i>Factor</i>	Debilidades		Fortalezas	
<i>Nivel de importancia</i>	Importante	Menor	Menor	Importante
<i>Calificación</i>	1	2	3	4

4. Resultado ponderado para cada variable (multiplicando la ponderación por su clasificación).
5. Total de resultado ponderado (sumando los resultados ponderados para cada variable). Este valor es entre 1 y 4, con un promedio de 2.5. Si el total ponderado está por debajo del promedio significa debilidad interna y es fuerte si su valor está por encima del promedio.

³⁰ Matriz de análisis que permite resumir y evaluar la información interna, determinantes para la matriz FODA.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

<i>Factores internos claves de gestión administrativa-financiera de proyectos</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Resultado ponderado</i>
Fortalezas			
<i>Organización y compromiso con la equidad de género y desarrollo integral.</i>	0.04	4	0.16
<i>Respaldo y trabajo de 50 comités de bases activos.</i>	0.03	4	0.12
<i>Formación permanente de liderazgo femenino generacional.</i>	0.03	3	0.09
<i>Apoyo de los cooperantes en proyectos y actividades de desarrollo.</i>	0.06	4	0.24
<i>Consejo de administración con experiencia, dominio de trabajo y gestión.</i>	0.07	4	0.28
<i>Participación de las mujeres rurales con misión luchadora.</i>	0.03	3	0.09
<i>Promueve iniciativas productivas de sus asociadas.</i>	0.03	3	0.09
<i>Proyectos de desarrollo ejecutados mediante un equipo técnico.</i>	0.03	4	0.12
<i>Credibilidad en los resultados de los proyectos financiados por los cooperantes.</i>	0.03	4	0.12
<i>Oficinas propias ubicadas en zona estratégica.</i>	0.02	3	0.06
<i>Transparencia en la rendición de cuentas de la gestión administrativa-financiera.</i>	0.03	4	0.12
<i>Reuniones periódicas de los cuerpos directivos de la asociación.</i>	0.03	3	0.09
Debilidades			
<i>No se cuenta con una estructura organizativa, acorde al funcionamiento actual.</i>	0.03	1	0.03
<i>Procesos de gestión administrativa-financiera de proyectos, no se encuentran en manuales.</i>	0.09	1	0.09
<i>Falta de manuales administrativos y de control interno.</i>	0.06	1	0.06
<i>Carece de evidencia de los procedimientos y procesos realizados.</i>	0.03	1	0.03
<i>No existen incentivos económicos para miembros de dirección y operación.</i>	0.04	2	0.08
<i>Falta de mayor compromiso con responsabilidades asignadas a asociadas.</i>	0.03	2	0.06
<i>Mora en la recaudación de las cuotas de afiliación y aportación</i>	0.03	2	0.06
<i>Exceso de afiliación, no permite cubrir las necesidades de desarrollo</i>	0.04	1	0.04
<i>Falta de equilibrio entre financiamiento e ideas productivas sostenibles.</i>	0.04	1	0.04
<i>Falta de formación en gestión administrativa-financiera de proyectos.</i>	0.08	1	0.08
<i>Alta deserción laboral de personal técnico de proyectos y lideresas de comités.</i>	0.05	1	0.05
<i>No existe un sistema de planificación, monitoreo y evaluación. (PME)</i>	0.05	1	0.05
Totales	1.00		2.25

Interpretación: El resultado ponderado de la MEFI de la gestión administrativa-financiera de proyectos es de **2.25**. **Representa debilidad interna**, cuentan con fortalezas a utilizar y se debe realizar una revisión de las debilidades para reducirlas.

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Diagnóstico del entorno externo

Este análisis comprendió la descripción de la situación actual y las tendencias a nivel nacional e internacional referido al entorno del sector agropecuario y sobre los diferentes aspectos que no se tiene control, pero que inciden directamente en el desempeño de la *gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por “We Effect”*.

En este diagnóstico se utilizó, como base el análisis *PEST*³¹, una herramienta estratégica que permite clasificar un amplio número de posibles factores, situaciones del entorno y la interrelación que existe entre ellos, permitiendo examinar el impacto positivo o negativo en la *gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por We Effect*.

Por consiguiente, este diagnóstico en particular y de la consultoría en general realiza una adaptación al modelo *PEST*, al que se denomina *PESTT*³², un acrónimo de importancia en el análisis sistemático del macro-entorno, conjuntamente con sus factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y tendencias futuras del sector agropecuario.

El análisis inicia con el diseño de una matriz *PESTT* que agrupa por dimensiones, las variables más significativas (*ver tabla 11*); seguidamente se integra el análisis para determinar *el perfil del entorno externo de la gestión administrativa-financiera de proyectos (ver tabla 12)*.

El centro de este estudio se concreta con un listado de factores externos principales, comprendiendo los efectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que pueden presentarse en el desempeño de la gestión de *AMSATI* y la capacidad para responder sosteniblemente (*ver tabla 13*), y finalmente, para validar estos factores, es necesario ponderarlos mediante una matriz de evaluación de factores del entorno (MEFE) y determinar la posición ante estas variables (*ver tabla 14*).

³¹ Acrónimo en inglés de importancia en el análisis sistemático del macro-entorno conjuntamente con sus factores externos: políticos, económicos, sociales-culturales y tecnológicos.

³² La importancia creciente del análisis del macro-entorno, ha dado lugar a desarrollar una versión actualizada del modelo *PEST*, por ello han surgido otras variantes como *PESTLE* (Que incluye los factores ambientales y legales). Para otros autores estas adiciones son innecesarias, ya que se consideran que son aspectos que perfectamente encajan dentro de los cuatro factores originales.

3.4.1. Matriz *PESTT* del entorno

Tabla 11. Matriz *PESTT* del entorno externo del sector agropecuario que incide en la gestión administrativa-financiera de proyectos

POLÍTICO	ECONÓMICO
En este apartado se engloban factores relacionados con la regulación institucional aplicados al sector agropecuario nacional e internacional (Políticas y leyes de desarrollo social, impositivas e incentivos, cambios o evoluciones en políticas de desarrollo social).	El sector agropecuario históricamente ha sido considerado uno de los principales motores de la economía y de importante influencia en sus variables, por ello las autoridades deben estar alerta a lo que sucede en su entorno macroeconómico y microeconómico, a nivel nacional e internacional; que afectan las actividades agropecuarias
1. La FAO advierte que el fortalecimiento del sector agropecuario, contribuye con el desarrollo inclusivo y sostenible	1. El sector agropecuario es una de las ramas de la economía más dinámicas a pesar de las ensombrecidas perspectivas económicas a nivel mundial y nacional
2. Políticas de apertura comercial y tratados de libre comercio	2. Fluctuaciones de precios de insumos y suministros, determinantes en la producción y comercialización agropecuaria
3. El Programa Banca Agropecuaria de El Salvador tiene como objetivo apoyar e impulsar el desarrollo del sector agropecuario, a través del acceso a financiamiento, programas de garantías y capacitaciones, para actividades agrícolas y pecuarias rentables que generen valor agregado	3. Acciones drásticas en las finanzas públicas, impactan las necesidades de financiamiento del sector agropecuario
4. Participación competitiva de financiamiento externo para proyectos de desarrollo, conforme a cumplimiento de criterios de evaluación	4. Incertidumbre en los recursos económicos y técnicos, afectan la continuidad y sostenimiento de las organizaciones agropecuarias y sus programas
SOCIAL	TECNOLÓGICO
Sociedad y cultura, interactúan en un mismo contexto y comparten las mismas circunstancias que condicionarán costumbres y estilos de vida; generando desarrollo de identidad y sentido de pertenencia, estudio indispensable para comprender la realidad social y cultural agropecuaria en El Salvador.	La práctica agropecuaria y tecnología recorren el mismo camino, de forma conjunta marcarán la diferencia en cuanto a producción, distribución e influencia para los consumidores y especialmente para las asociaciones agropecuarias
1. Las futuras generaciones con mayor necesidad de desarrollo, demandarán un cuadro de inclusión y equidad de género más cambiante, exigente y diferenciado	1. Impulso al desarrollo científico y tecnológico del sector agropecuario, mediante políticas públicas
2. El cambio climático está ocasionando obstáculos en las actividades agrícolas y ganaderas, diversificando otros sectores productivos	2. Limitada investigación y desarrollo (I+D) tecnológico del sector agropecuario nacional, entorno a la evolución global
3. La inseguridad en el área rural y urbana, es un problema para las iniciativas productivas agropecuarias	3. La producción agropecuaria requiere del uso óptimo y eficiente de los recursos tecnológicos, con el fin de lograr mayores y mejores beneficios
4. Nuevas organizaciones constituidas legalmente que utilizan al sector agropecuario para satisfacer sus necesidades y aspiraciones socioeconómicas a través de la ejecución de planes y proyectos que con lleven a mejorar el nivel de vida de sus asociados	4. Actualmente la mayor parte de la información digital que generan los países desarrollados, es empleada para tomar decisiones, la cual produce adelantos de la ciencia y la tecnología, en consecuencia el desarrollo económico
TENDENCIAS	
Contrario a la preocupación actual por diversos factores externos, el futuro agropecuario sigue siendo prometedor y optimista. Las proyecciones y tendencias parecen favorecer el crecimiento a largo plazo de este sector. Este apartado expone algunas de las dimensiones más específicas de los cambios futuros, tendencia, retos y oportunidades del sector agropecuario en los próximos años:	
1. Organismos de cooperación requieren la aplicación de más herramientas de gestión administrativa-financiera de los proyectos que respaldan	3. Ante las prácticas agropecuarias homogéneas, existen fuertes presiones por cambios estructurales significativos
2. La influencia de la agricultura inteligente, se traduce en la búsqueda de nuevas tecnologías (Big data, conectividad, automatización e inteligencia artificial)	4. Contrario a las vulnerabilidades del entorno, el futuro agropecuario sigue siendo prometedor y optimista

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Análisis del perfil del entorno

Tabla 12. Análisis del perfil del entorno del sector agropecuario con incidencia en la gestión administrativa-financiera de proyectos (*Modelo PESTT*)³³

Perfil PESTT	Factores Claves del Diagnóstico Externo	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Político	La FAO advierte que el fortalecimiento agropecuario, contribuye con el desarrollo inclusivo y sostenible					X
	Políticas de apertura comercial y tratados de libre comercio		X			
	Línea de financiamiento del Programa Banca Agropecuaria					X
	Participación competitiva de financiamiento externo para proyectos de desarrollo	X				
Económico	El sector agropecuario históricamente es una de las ramas de la economía más dinámicas				X	
	Fluctuaciones de precios de insumos en la producción y comercialización agropecuaria	X				
	Acciones drásticas en las finanzas públicas, impactan las necesidades de financiamiento		X			
	Incertidumbre en los recursos económicos y técnicos, afectan la continuidad de las organizaciones	X				
Social	Las futuras generaciones demandarán inclusión y equidad de género más cambiante y diferenciada					X
	El cambio climático desplaza las actividades agropecuarias y diversifica otros sectores		X			
	La inseguridad es un problema para las iniciativas productivas agropecuarias	X				
	Nuevas asociaciones utilizan al sector agropecuario para el desarrollo social		X			
Tecnológico	Impulso al desarrollo científico y tecnológico del sector agropecuario, mediante políticas públicas				X	
	Limitada I+D tecnológico del sector agropecuario nacional, entorno a la evolución global	X				
	El uso óptimo y eficiente de los recursos tecnológicos, aporta mejores beneficios a la producción agropecuaria					X
	Información digital generada por países desarrollados sobre adelantos de la ciencia y tecnología				X	
Tendencias	Organismos de cooperación requieren la aplicación de más herramientas de gestión administrativa-financiera de los proyectos que respaldan					X
	La influencia de la agricultura inteligente, se traduce en la búsqueda de nuevas tecnologías				X	
	Prácticas agropecuarias homogéneas contra los cambios estructurales significativos		X			
	Contrario a las vulnerabilidades del entorno, el futuro agropecuario sigue siendo prometedor y optimista					X

Fuente: Elaboración propia

³³ Este análisis *PESTT* con marcadas variables negativas y positivas, presupone un entorno favorable para sector agropecuario con incidencia en la gestión administrativa-financiera de proyectos.

3.4.3. Oportunidades y amenazas del análisis de gestión administrativa-financiera

Una vez analizados los factores *PESTT* y las variables relacionados con el entorno del sector agropecuario con incidencia en la *gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por “We Effect”*, se listaron las oportunidades y amenazas determinadas.

Tabla 13. Oportunidades y amenazas (análisis del entorno) del sector agropecuario con incidencia en la gestión administrativa-financiera de proyectos.

Oportunidades	Amenazas
✓ <i>La agricultura es un instrumento para el desarrollo de proyectos inclusivos sociales y sostenibles de la población.</i>	✓ <i>Políticas de apertura comercial y tratados de libre comercio equitativos, con impacto en el sector agropecuario.</i>
✓ <i>Línea de financiamiento del Programa Banca Agropecuaria de El Salvador, para actividades agrícolas y pecuarias rentables que generen valor agregado.</i>	✓ <i>Competitiva de financiamiento externo para proyectos de desarrollo, conforme a cumplimiento de criterios de evaluación.</i>
✓ <i>Dinamismo del sector agropecuario, condición necesaria para el desarrollo, a pesar de las ensombrecidas perspectivas económicas a nivel mundial y nacional.</i>	✓ <i>Fluctuaciones de precios de insumos y suministros, determinantes en la producción y comercialización agropecuaria.</i>
✓ <i>Futuras generaciones demandarán inclusión y equidad de género más cambiante y diferenciado.</i>	✓ <i>Acciones drásticas en las finanzas públicas, impactan las necesidades de financiamiento.</i>
✓ <i>Impulso al desarrollo científico y tecnológico del sector agropecuario, mediante políticas públicas.</i>	✓ <i>Incertidumbre en los recursos económicos y técnicos, afectan la continuidad de las organizaciones.</i>
✓ <i>El uso óptimo y eficiente de los recursos tecnológicos, aporta mayores y mejores beneficios a la producción agropecuaria.</i>	✓ <i>El cambio climático desplaza las actividades agropecuarias y diversifica otros sectores.</i>
✓ <i>Información digital generada por países desarrollados sobre adelantos de la ciencia y tecnología.</i>	✓ <i>La inseguridad es un problema latente, constante y progresivo para las iniciativas productivas agropecuarias.</i>
✓ <i>Organismos de cooperación requieren la aplicación de más herramientas de gestión administrativa-financiera de los proyectos que respaldan.</i>	✓ <i>Nuevas asociaciones constituidas utilizan al sector agropecuario para el desarrollo social a través de la ejecución de planes y proyectos.</i>
✓ <i>La influencia de la agricultura inteligente, se traduce en la búsqueda de nuevas tecnologías (Big data, conectividad, automatización e inteligencia artificial).</i>	✓ <i>Limitada I+D tecnológico del sector agropecuario nacional, entorno a la evolución global.</i>
✓ <i>Contrario a las vulnerabilidades del entorno, el futuro agropecuario sigue siendo prometedor y optimista.</i>	✓ <i>Prácticas agropecuarias homogéneas contra los cambios estructurales significativos.</i>

Fuente: Elaboración propia, con la participación del personal de AMSATI.

3.4.4. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Una vez listadas las oportunidades y amenazas, como resultado del análisis del entorno del sector agropecuario con incidencia en la *gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por We Effect*, el siguiente paso fue evaluar la ponderación del entorno del sector agropecuario para AMSATI, mediante la elaboración de una *matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*. (Ver tabla 14).

A continuación, se describe el procedimiento realizado:

1. Se determinaron 20 factores claves del entorno del sector agropecuario que inciden en la gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por “We Effect”, (10 amenazas y 10 oportunidades).
2. Se asignó en cada factor la importancia relativa con la siguiente ponderación: 0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La sumatoria de todas las ponderaciones deberá ser de 1.0.
3. Se clasificaron los factores claves de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:

<i>Factor</i>	Amenazas		Oportunidades	
<i>Nivel de importancia</i>	Importante	Menor	Menor	Importante
<i>Calificación</i>	1	2	3	4

4. Resultado ponderado para cada variable (multiplicando la ponderación por su clasificación).
5. Total de resultado ponderado (sumando los resultados ponderados para cada variable). Este valor es entre 1 y 4, con un promedio de 2.5. Si el total ponderado está por encima del promedio significa que se aprovechan las oportunidades y minimizan las amenazas.

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

<i>Factores externos claves del sector agropecuario que inciden en la gestión administrativa-financiera de proyectos</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Resultado ponderado</i>
Oportunidades			
<i>El sector agropecuario es un instrumento para el desarrollo de proyectos sociales</i>	0.02	4	0.08
<i>Línea de financiamiento del Programa Banca Agropecuaria de El Salvador</i>	0.08	4	0.32
<i>Dinamismo del sector agropecuario, condición necesaria para el desarrollo</i>	0.02	4	0.08
<i>Futuras generaciones demandarán más inclusión y equidad de género</i>	0.02	4	0.08
<i>Impulso al desarrollo científico y tecnológico del sector agropecuario</i>	0.02	4	0.08
<i>Beneficios de la optimización y eficiencia de los recursos tecnológicos</i>	0.02	4	0.08
<i>Información digital sobre adelantos de la ciencia y tecnología</i>	0.02	3	0.06
<i>Organismos de cooperación requieren la aplicación de más herramientas de gestión</i>	0.18	4	0.72
<i>La influencia de la agricultura inteligente, se traduce en nuevas tecnologías</i>	0.02	3	0.06
<i>Futuro agropecuario sigue siendo prometedor y optimista</i>	0.10	4	0.40

Amenazas			
<i>Políticas de apertura comercial y tratados de libre comercio, y su impacto</i>	0.03	2	0.06
<i>Participación competitiva de financiamiento externo para proyectos de desarrollo</i>	0.15	1	0.15
<i>Fluctuaciones de precios de insumos, determinantes en la producción agropecuaria</i>	0.03	1	0.03
<i>Acciones drásticas en las finanzas públicas, impactan necesidades de financiamiento</i>	0.02	1	0.02
<i>Incertidumbre en los recursos económicos y técnicos, afectan a las organizaciones</i>	0.12	1	0.12
<i>El cambio climático desplaza las actividades agropecuarias y diversifica otros sectores</i>	0.02	1	0.02
<i>La inseguridad es un problema latente y progresivo para las iniciativas productivas</i>	0.06	1	0.06
<i>Nuevas asociaciones utilizan al sector agropecuario para el desarrollo social</i>	0.03	1	0.03
<i>Limitada I+D tecnológico del sector agropecuario nacional, entorno a la evolución global</i>	0.02	1	0.02
<i>Prácticas agropecuarias homogéneas contra los cambios estructurales significativos</i>	0.02	2	0.04
Totales	1.00		2.51
Interpretación: El resultado ponderado de la MEFE del sector agropecuario que incide en la gestión administrativa-financiera de proyectos es de 2.51, lo que significa que cuenta con oportunidades que deben ser aprovechadas y una revisión para eludir las amenazas.			

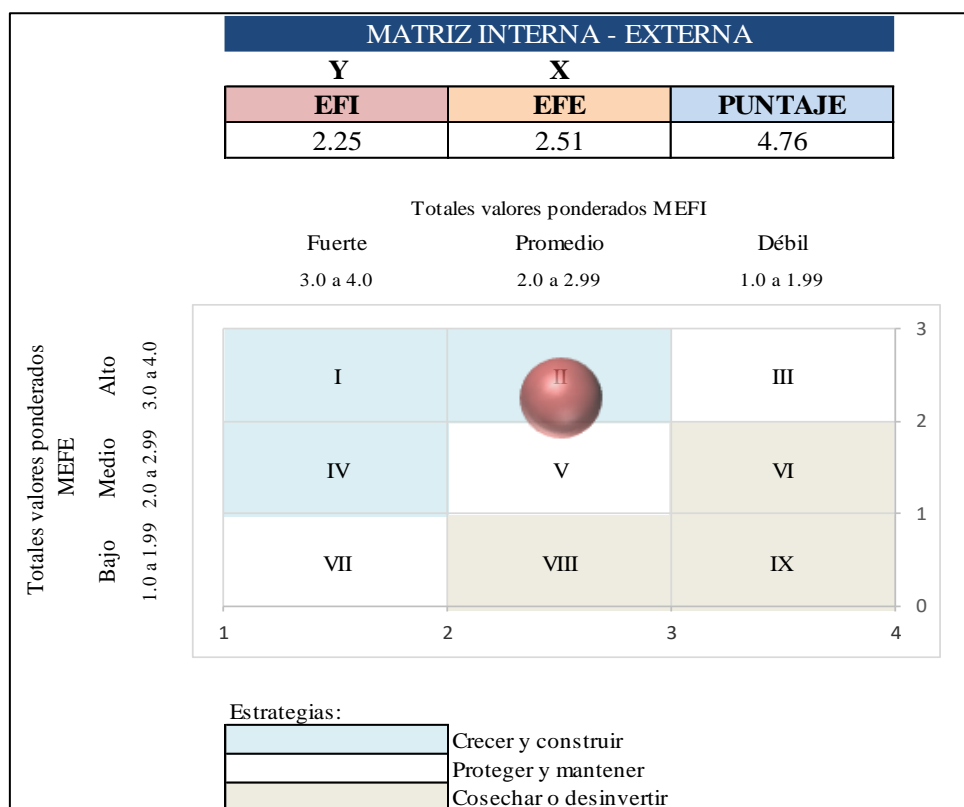
Fuente: Elaboración propia

3.5. Matriz interna y externa (IE) de la gestión administrativa-financiera

Finalizado el análisis interno y externo, correspondió determinar la estrategia de gestión, apoyándonos de la matriz interna y externa (IE) y utilizando los valores totales obtenidos en las matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFE y MEFI) ubicándolos en un plano de 9 cuadrantes, cada uno con implicaciones estratégicas diferentes: “crecer y construir”, “proteger y mantener” y “cosechar y desinvertir”. Se grafica en el eje de las X, el total de los valores ponderados de la matriz EFE y en el eje de las Y, el total de los valores ponderados de la matriz EFI. Los resultados obtenidos en los análisis fueron 2.51 y 2.25 respectivamente, posicionándose en el cuadrante II. (Ver representación en gráfica 1).

En consecuencia, la posición interna de la gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por We Effect, es promedio y la condición externa es alta. La estrategia recomendada es *crecer y construir*, esto implica la búsqueda de una ventaja competitiva mediante actuaciones ofensivas que fortalezcan la gestión.

Grafica 30. Representación gráfica de la matriz interna y externa (IE)



Fuente: Elaboración propia

3.6. Conclusiones del diagnóstico

- El consejo de administración, lideresas representantes de cincuenta comités locales y el personal del área de dirección y administración (resultado del censo 22/64), coincidieron que el apoyo de los cooperantes es fundamental en la ejecución de los proyectos y actividades que desarrolla *AMSATI*, en beneficio de sus asociadas; por lo tanto es una de las principales fortalezas de la asociación agropecuaria, seguido de 14/64 que consideraron robustecida la organización mediante el consejo de administración (máxima autoridad) debido al desempeño mostrado y a su experiencia en la gestión de proyectos, dominio de trabajo con mujeres de bases con diferentes estatus social y económico, y 12/64 valoran la transparencia en rendición de cuentas de la asociación. Asimismo, se consideran otras fortalezas como la equidad de género mediante el desarrollo integral de las mujeres y las bases activas que respaldan el trabajo de cincuenta comités locales, 8/64 respectivamente.

- Del total de personas censadas, 13/64 señalaron la carencia de procesos en gestión administrativa-financiera de los proyectos de *AMSATI*, como la principal debilidad de la asociación agropecuaria, en segundo lugar manifestaron la deserción laboral del personal técnico de proyectos y lideresas de comités, así como la falta de formación de las asociadas, 9/64 respectivamente; así también en tercer lugar contemplaron la falta de personal y de manuales administrativos, 8/64 equitativamente. Asimismo, 5/64 consideraron que no existen incentivos económicos para miembros de dirección y operación y finalmente 4/64 e igual porcentaje estimaron la falta de compromiso de las asociadas en las responsabilidades asignadas, la inexistencia de sistema de planificación, monitoreo y evaluación (PME) y la existencia de mora en recaudación de aportaciones.
- Luego de realizar el diagnóstico de la organización mediante un análisis crítico de los factores internos y externos, destaca como principal acción estratégica identificada en la Matriz FODA (*ver tabla 9*), la formulación e implementación de estrategias de gestión como ventaja competitiva, el cual permitirá fortalecer la gestión administrativa-financiera en los proyectos de *AMSATI* y maximizar el cumplimiento de sus objetivos y fines asociativos.
- La relación entre formación y procesos de gestión administrativa-financiera en los proyectos de *AMSATI*, con financiamiento externo, radica en diseñar un plan de capacitación técnica para el personal de la asociación agropecuaria relacionados con actividades de esta índole; asimismo se refleja como datos interesantes de esta investigación que 47/64 de los censados que afirmaron haberse capacitado en gestión administrativa-financiera de proyectos: 22/47 considera que el principal motivo para participar en actividades de formación es para mejorar el desempeño laboral, 21/47 es por interés personal de conocer sobre este tema y 4/47 es por otros motivos, no obstante 17/64 manifestaron no haber recibido capacitaciones de este tipo, lo que confirma la importancia de reforzar los conocimientos en esta área.

- Dentro de las expectativas que la población en estudio tiene, respecto a las actividades de formación y procesos organizacionales de *AMSATI*, se obtuvo que 38/64 de los censados les gustaría fortalecer sus conocimientos en todas fases del sistema de gestión administrativa-financiera de proyectos (planeación, organización, integración, dirección y control). Asimismo, 35/64 de los censados tienen dentro de sus perspectivas que se mejoren los procesos de análisis, seguimiento y evaluación de los proyectos.
- Las poblaciones censadas coincidieron y evaluaron de forma positiva los logros que *AMSATI* ha alcanzado en cada uno de sus ejes estratégicos, con el financiamiento externo, de acuerdo con los resultados obtenidos 52/64 califican el *eje de organización* como *muy satisfactorio*, así también consideran como *normal* a los siguientes ejes: *formación* (39/64), *desarrollo económico* (30/64) e *incidencia* (34/64).

CAPÍTULO IV. PROPUESTA SOBRE EL FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA EN LOS PROYECTOS DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCIENDO LA TIERRA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (AMSATI DE R.L.)

4.1. Generalidades de la consultoría

<i>Objetivo</i>	<i>Optimizar el desempeño de las actividades que forman parte de la gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, financiados por “We Effect”</i>
<i>Área de experticia</i>	<i>Administración y finanzas</i>
<i>Período del diagnóstico</i>	<i>Octubre 2020 – Septiembre 2021</i>
<i>Tiempo de la consultoría</i>	<i>Febrero 2019 – Mayo 2022</i>
<i>Autoridad responsable</i>	<i>Consejo de Administración de la Asociación Agropecuaria de Mujeres Produciendo la Tierra de Responsabilidad Limitada (AMSATI DE R.L.)</i>
<i>Lugar de destino</i>	<i>Oficinas administrativas de AMSATI DE R.L.</i>

4.2. Contexto introductorio

El informe de diagnóstico sobre la gestión administrativa-financiera de proyectos precedido en el capítulo anterior, ha sido fundamental para formular la presente propuesta de consultoría, identificando la metodología, conclusiones principales y estrategias para optimizar el desempeño de las actividades que forman parte del sistema de gestión; indicando que el cometido de la consultoría continúa con el siguiente planteamiento de PROPUESTA.

Este documento de consultoría sobre el fortalecimiento de la gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, permitiría a la misma maximizar el cumplimiento de sus objetivos y fines asociativos.

4.3. Principales debilidades identificadas

Con base a los resultados obtenidos del diagnóstico detallado en capítulo anterior y con el objeto de dar seguimiento a las debilidades identificadas de la organización, con énfasis en el fortalecimiento de la gestión administrativa- financiera de AMSATI, entre las más relevantes se mencionan:

- **Sección I- Información de las poblaciones en estudio**
 - De las 64 personas censadas, 5 poseen estudios universitarios, 40 con educación básica, 9 con bachillerato y 10 sin estudios.
- **Sección II- Formación en gestión administrativa-financiera**
 - De las 64 personas censadas, 17 no han recibido ninguna capacitación en temas de gestión de proyectos, 39 solo han sido capacitados una vez y 8 más de cinco veces.
 - Todos los encuestados expresaron su deseo de ser capacitados en temas de gestión administrativa de proyectos, con el objeto de ser aplicados en las funciones que realizan.
- **Sección III-Procesos de gestión administrativa-financiera.**
 - La Asociación no posee manual de procedimientos por escrito en las áreas de administración, manual de control interno para la gestión de proyectos y en la parte financiera, sobre procedimientos de control interno de las operaciones que realizan.
 - En los proyectos que se ejecutan, usualmente no se encuentra documentado estudio de viabilidad-factibilidad.
 - No se posee control sobre el presupuesto, controles sobre rendición de cuentas y comunicación de resultados a la membresía, entre otros.
 - La totalidad de encuestados afirman que la Asociación, posee total dependencia de la Cooperación Internacional para la ejecución de proyectos vía donaciones.

4.4. Propuesta de estrategias

Después de conocer las principales falencias y/o debilidades de la organización en gestión administrativa-financiera de proyectos, es necesario establecer las estrategias a implementar para cada una de las poblaciones en estudio. Esto, en función de las áreas de actuación de la asociación, es decir, desde las perspectivas de los usuarios/grupos de interés, procesos internos, procesos de formación y crecimiento, así como los recursos, todas enfocadas en lograr la misión de AMSATI.

Con el propósito de apoyar a la consecución de los objetivos estratégicos para cada una de las áreas de actuación de la asociación, es importante identificar las estrategias a implementar para cada una de las poblaciones sujetas a estudio: consejo de administración (*ver tabla 15*), comités locales de base (*ver tabla 16*) y el personal del área de dirección y administración (*ver tabla 17*), las cuales se detallan a continuación:

Tabla 15. Propuesta de estrategias para el consejo de administración.

Líneas estratégicas	Limitaciones o debilidades	Propuesta de estrategias
Contribuir a mejorar el nivel de formación de las asociadas	49 de las asociadas poseen estudios de formación básica y bachillerato.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visitar el Departamento de Educación de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, con el fin de solicitar el acompañamiento en sus programas de estudio para fortalecer la formación de sus asociadas. ▪ Solicitar apoyo al INSAFORP en la incorporación de capacitaciones para las asociadas, en temas de gestión administrativa-financiero de proyectos. ▪ Fortalecer permanente la capacidad técnica del equipo de trabajo y directiva de AMSATI para cualificar el acompañamiento a los comités de base.
Conocer la percepción, sugerencias y/o recomendaciones de las asociadas.	Para elaborar el plan estratégico existen limitaciones sobre el conocimiento de las necesidades de las asociadas, limitantes que enfrentan en los proyectos que ejecutan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer la percepción, sugerencias y/o recomendaciones de las asociadas, a través de la realización de Focus Group, capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo que promuevan la obtención de insumos y elementos para desarrollar iniciativas económicas que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las asociadas y el agro en general. ▪ Fortalecer la estrategia de afiliación de mujeres jóvenes con estudios de bachillerato e incorporar en programas de desarrollo y formación, así la población de asociadas será diversa, con el objeto de potenciar la imagen y relaciones de la asociación. ▪ Construir y consolidar alianzas con instituciones de gobierno, asociaciones para el posicionamiento y sostenibilidad del trabajo de AMSATI de RL, en pro del desarrollo integral de las mujeres y sus grupos familiares.
Potenciar la imagen y relaciones de la asociación	No existen procedimientos formales y por escrito relacionados a procesos de rendición de cuentas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar e implementar procedimientos para potenciar la imagen y relaciones de la asociación, a través de mecanismos de rendición de cuentas a nivel interno con los comités de base, con el objeto que la información se comunique de manera oportuna y sea replicada en todos los comités de base. ▪ A nivel institucional, realizar campañas informativas en los diferentes medios de comunicación, redes sociales sobre las labores de la asociación, mostrando su nivel de incidencia en la sociedad. ▪ Solicitar apoyo a los cooperantes internacionales y aliados estratégicos, en brindar capacitaciones que contribuyan a mejorar los procesos existentes en la elaboración de informes de resultados, en función de las exigencias actuales que solicitan los cooperantes.
Identificar oportunidades de autosostenibilidad	No se cuenta en la estructura organizativa, con un área de gestión y formulación de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer el comercio de productos de miel de abeja, shampoo y café para la sostenibilidad y ampliación del trabajo organizativo de AMSATI. Es preciso mencionar que, se cuenta con AMSATI Gourmet, sin embargo es necesario fortalecer esta línea de servicios. ▪ Solicitar apoyo a CONFRAS en la realización de estudios de mercado para conocer sobre otras iniciativas de auto gestión que pueden ser impulsadas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Propuesta de estrategias para comités locales.

Limitaciones o debilidades	Propuesta de estrategias
42 de las asociadas que lideran los comités locales poseen estudios de formación básica y bachillerato, 8 de ellas sin estudios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar a ONG'S como CONFRAS y Alianza de Mujeres Cooperativistas el apoyo para impartir seminarios o talleres que fortalezcan las capacidades de liderazgo, cooperativismo y desarrollo de iniciativas productivas. ▪ Promover la afiliación de mujeres jóvenes con estudios superiores, con el objeto de diseñar programas de capacitación interna de las asociadas.
Limitantes en atender todas las demandas planteadas por los comités de base, en sus planes de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar alianzas con instituciones gubernamentales (MAG, Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, ISTA, Ciudad Mujer), para la participación de lideresas de comités locales en programas de emprendedurismo y apoyo a iniciativas productivas en zonas rurales. ▪ Diseñar mecanismos permanentes de evaluación participativa del accionar de AMSATI, de forma que la mayor cantidad de asociadas puedan expresar su opinión sobre el trabajo realizado, a través de un instrumento de evaluación que deberá ser completado por cada comité dos veces al año, ocasionando, por lo menos, dos reuniones en el año para reflexionar colectivamente sobre el trabajo realizado. ▪ Desarrollar material específico para difundir los beneficios del trabajo cooperativo y de la economía solidaria para las mujeres y sus grupos familiares.
No existen procedimientos formales y por escrito relacionado a procesos de rendición de cuentas de los comités de base hacia la dirigencia y viceversa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar reuniones mensuales con lideresas de comités locales en conjunto con las promotoras de proyectos, con el objeto de informar el avance de estos, iniciativas en curso y proyectos ejecutados, además de realizar análisis de las acciones a mejorar y aspectos a fortalecer en los comités para obtener mejores resultados. ▪ Sistematizar los logros alcanzados con los comités de base. ▪ Implementar mecanismos de comunicación para mantener informada a las asociadas sobre las actividades de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Propuesta de estrategias para dirección y administración

Limitaciones o debilidades	Propuesta de estrategias
No existen procedimientos formales y por escrito relacionado a procesos de control interno en las operaciones de los proyectos realizados con los comités de base.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un manual de procedimientos de control interno para la gestión adecuada de la documentación de proyectos, operaciones administrativas-financiera relacionadas. ▪ Diseñar un manual de organización y funciones que incluya las funciones a realizar para el personal directivo, administrativo y personal que apoya en los comités de base (Se anexa formato de descripción de puestos).
No se documenta estudios de viabilidad o factibilidad de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar estudios de factibilidad de proyectos importantes con cooperantes, que permitan obtener un panorama más amplio sobre los recursos, tiempo y personal a invertir, así como las limitantes que se pueden presentar en la ejecución de proyectos. ▪ Contratar personal con formación en el área de gestión de proyectos. ▪ Crear unidad de gestión y formulación de proyectos.
La mayoría de asociadas que poyan en los comités locales, no tiene definido el cargo que desempeñan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un manual de organización y funciones que incluya las funciones a realizar para personal directivo, administrativo y personal que apoya en los comités de base. ▪ Realizar con más frecuencia capacitaciones internas de parte de las promotoras hacia los comités de base, con el objeto de comunicar información actualizada sobre los requerimientos de los cooperantes y retroalimentar sobre las funciones que cada una desempeña y las responsabilidades a cargo en la ejecución de las iniciativas productivas. ▪ Diseñar una estrategia de validación del Plan Estratégico Institucional que surja del ejercicio de planificación estratégica a través de Asambleas Zonales para garantizar que la mayor cantidad de personas participen en la definición estratégica del siguiente quinquenio de trabajo, y que además comprendan los contenidos del documento del Plan Estratégico Operativo.
No se cuenta con procedimientos por escrito de monitoreo y evaluación de los proyectos o iniciativas productivas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un plan de capacitación técnica en gestión administrativa-financiera de proyectos que involucre a personal de las áreas de administración y finanzas. ▪ Capacitar a las promotoras de proyectos en temas de monitoreo y evaluación de los proyectos o iniciativas productivas, ya que son ellas las que supervisan el trabajo realizado por los comités de base. ▪ Implementar mecanismos de sistematización de los resultados obtenidos y retroalimentar a las lideresas sobre aspectos importantes a fortalecer en la etapa de ejecución de los proyectos. ▪ Considerar los resultados de las auditorías externas realizadas a los proyectos de cooperantes internacionales, con el objeto de dar seguimiento a las debilidades o hallazgos identificados.
No se considera la información de los Estados Financieros para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar técnicas de análisis financiero y herramientas de evaluación de los resultados presentados en Estados Financieros. ▪ Considerar los resultados de las auditorías externas realizadas a las operaciones de la Asociación.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. El consejo de administración, lideresas representantes de cincuenta comités locales y el personal del área de dirección y administración consideraron que el apoyo de los cooperantes es fundamental para el desarrollo y ejecución de los proyectos y actividades de AMSATI, en beneficio de sus asociadas; por lo tanto, es una de las principales fortalezas que posee, seguido de la buena actuación del consejo de administración respecto al desempeño mostrado, experiencia en la gestión de proyectos y dominio de trabajo con mujeres de bases de diferentes estatus social y económico, motivo por el cual estos coincidieron y evaluaron de forma positiva los logros alcanzados por AMSATI con el financiamiento externo en cada uno de sus ejes estratégicos.
2. El desconocimiento de los procesos en gestión administrativo-financiera de los proyectos de AMSATI, es la principal debilidad de la asociación agropecuaria, seguido de la deserción laboral del personal técnico de proyectos y lideresas de comités, así como la falta de formación de las asociadas; también consideraron la falta de personal y de manuales administrativos.
3. La relación entre formación y procesos de gestión administrativa-financiera en los proyectos de AMSATI, se ve afectada ante la falta de un plan de capacitación técnica que incluya a todo el personal de la asociación relacionada con actividades de esta índole; de los cuales se identificó que existe recurso humano que aún no ha recibido capacitaciones de este tipo, confirmando la importancia de reforzar los conocimientos en esta área.
4. Dentro de las expectativas que la población en estudio tiene respecto a las actividades de formación, es que les gustaría fortalecer sus conocimientos en todas fases del sistema de gestión administrativa-financiera de proyectos (planeación, organización, integración, dirección y control) y en relación a los procesos organizacionales es de mejorarlos en cuanto al análisis, seguimiento y evaluación de los proyectos.

5.2. Recomendaciones

Recomendaciones para Consejo de Administración.

- Visitar el Departamento de Educación de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, con el fin de solicitar el acompañamiento en sus programas de estudio para fortalecer la formación de sus asociadas.
- Solicitar apoyo al INSAFORP en la incorporación de capacitaciones para las asociadas, en temas de gestión administrativa-financiero de proyectos.
- Fortalecer la capacidad técnica del equipo de trabajo y directiva de AMSATI para cualificar el acompañamiento a los comités de base.
- Conocer la percepción, sugerencias y/o recomendaciones de las asociadas, a través de la realización de Focus Group, capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo que promuevan la obtención de insumos y elementos para desarrollar de manera más objetiva, los planes operativos y estratégicos de la asociación.
- Fortalecer la estrategia de afiliación de mujeres jóvenes con estudios de bachillerato e incorporar en programas de desarrollo y formación, así la población de asociadas será diversa, con el objeto de potenciar la imagen y relaciones de la asociación.
- Construir y consolidar de alianzas con instituciones de gobierno, asociaciones para el posicionamiento y sostenibilidad del trabajo de AMSATI de RL, en pro del desarrollo integral de las mujeres y sus grupos familiares.
- Diseñar e implementar procedimientos para potenciar la imagen y relaciones de la asociación, a través de mecanismos de rendición de cuentas a nivel interno con los comités de base, con el objeto que la información se comunique de manera oportuna y sea replicada en todos los comités de base.

- Solicitar apoyo a los cooperantes internacionales y aliados estratégicos, en brindar capacitaciones que contribuyan a mejorar los procesos existentes en la elaboración de informes de resultados, en función de las exigencias actuales que solicitan los cooperantes.
- Fortalecer el comercio de productos de miel de abeja, shampoo y café para la sostenibilidad y ampliación del trabajo organizativo de AMSATI. Es preciso mencionar que se cuenta con AMSATI Gourmet, sin embargo es necesario fortalecer esta línea de servicios.
- Solicitar apoyo a CONFRAS en la realización de estudios de mercado para conocer sobre otras iniciativas de auto gestión que pueden ser impulsadas.

Recomendaciones para Comités Locales

- Solicitar a ONG'S como CONFRAS y Alianza de Mujeres Cooperativistas el apoyo para impartir seminarios o talleres que fortalezcan las capacidades de liderazgo, cooperativismo y desarrollo de iniciativas productivas.
- Promover la afiliación de mujeres jóvenes con estudios superiores, con el objeto de diseñar programas de capacitación interna de las asociadas.
- Diseñar mecanismos permanentes de evaluación participativa del accionar de AMSATI, de forma que la mayor cantidad de asociadas puedan expresar su opinión sobre el trabajo realizado, a través de un instrumento que deberá ser completado por cada comité dos veces al año, ocasionando, por lo menos, dos reuniones en el año para reflexionar colectivamente sobre el trabajo realizado.
- Desarrollar material específico para difundir los beneficios del trabajo cooperativo y de la economía solidaria para las mujeres y sus grupos familiares, que contribuya a incrementar el número de afiliadas.

- Implementar reuniones mensuales con lideresas de comités locales en conjunto con las promotoras de proyectos, con el objeto de informar el avance de estos, iniciativas en curso y proyectos ejecutados, además de realizar análisis de las acciones a mejorar y aspectos a fortalecer en los comités para obtener mejores resultados.

Recomendaciones para Dirección y Administración

- Diseñar un manual de procedimientos de control interno para la gestión adecuada de la documentación de proyectos, operaciones administrativas-financiera relacionadas.
- Diseñar un manual de organización y funciones que incluya las funciones a realizar para el personal directivo, administrativo y personal que apoya en los comités de base (Se anexa formato de descripción de puestos).
- Realizar estudios de factibilidad de proyectos importantes con cooperantes, que permitan obtener un panorama más amplio sobre los recursos, tiempo y personal a invertir, así como las limitantes que se pueden presentar en la ejecución de proyectos.
- Contratar personal con formación en el área de gestión de proyectos.
- Crear unidad de gestión y formulación de proyectos.
- Diseñar un manual de organización y funciones que incluya las funciones a realizar para personal directivo, administrativo y personal que apoya en los comités de base.
- Realizar con más frecuencia capacitaciones internas de parte de las promotoras hacia los comités de base, con el objeto de comunicar información actualizada sobre los requerimientos de los cooperantes y retroalimentar sobre las funciones que cada una desempeña y las responsabilidades a cargo en la ejecución de las iniciativas productivas.
- Diseñar una estrategia de validación del Plan Estratégico Institucional que surja del ejercicio de planificación estratégica a través de Asambleas Zonales para garantizar que la

mayor cantidad de personas participen en la definición estratégica del siguiente quinquenio de trabajo, y que además comprendan los contenidos del documento del Plan Estratégico Operativo.

- Diseñar un plan de capacitación técnica en gestión administrativa-financiera de proyectos que involucre a personal de las áreas de administración y finanzas.
- Capacitar a las promotoras de proyectos en temas de monitoreo y evaluación de los proyectos o iniciativas productivas, ya que son ellas las que supervisan el trabajo realizado por los comités de base.
- Implementar mecanismos de sistematización de los resultados obtenidos y retroalimentar a las lideresas sobre aspectos importantes a fortalecer en la etapa de ejecución de los proyectos.
- Considerar los resultados de las auditorías externas realizadas a los proyectos de cooperantes internacionales, con el objeto de dar seguimiento a las debilidades o hallazgos identificados.
- Implementar técnicas de análisis financiero y herramientas de evaluación de los resultados presentados en Estados Financieros.

BIBLIOGRAFÍA

Kubr Milan. (2012). *La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión*. Organización Internacional del Trabajo. 3ª.ed. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. D.F. México.

REFERENCIAS

Candamil, M., & López, M. (2004). *Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social*. Manizales, Colombia: Universidad de Caldas.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. D.F. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE. (05 de Octubre de 2011). *Tenencia de la Tierra y Democratización de la Propiedad en El Salvador*. Recuperado de Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE: <http://www.repo.funde.org/id/eprint/62>

Galán, B. B. (1994). *Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América Latina*. Recuperado de Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación: <http://www.fao.org/3/t3666s/t3666s04.htm>

Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*, 14ª Edición, D.F. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Instituto de Dirección de Proyectos. (2017). *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK). El Instituto de Dirección de Proyectos.

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. (17 de 12 de 1996). Diario Oficial. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Asuntos Exteriores.Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. (2001). *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española*. Madrid, España.

Múñch, L. (2014). *Administración: Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.

Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias. (18 de 07 de 1997). Diario Oficial. San Salvador, El Salvador.

Robert S. Kaplan & David P. Norton. (1996) *Cuadro de Mando Integral*, 2^a Edición, Barcelona, España: Editorial Gestión 2000

Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. 38^a Edición. D.F.México: Editorial Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Sanclemente, M., González, C., & Erazo, R. (2009). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Cauca, Colombia: Universidad del Cauca.

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario para la gestión administrativa financiera de AMSATI



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL (MAECL)



Objetivo: Recolectar información para la investigación denominada: Consultoría sobre el fortalecimiento a la gestión administrativa-financiera en los proyectos de la Asociación de Mujeres Produciendo la Tierra de Responsabilidad Limitada (AMSATI de R.L.), que permita identificar *el perfil, formación, procesos, resultados y herramientas relacionadas con la gestión administrativa-financiera de proyectos.*

Indicaciones: Seleccione con una “X” la opción que usted considere más conveniente, en cada una de las interrogantes que se le presentan a continuación.

SECCIÓN I - INFORMACIÓN DE LA POBLACIÓN EN ESTUDIO

1. ¿Cuál de las siguientes categorías incluye su edad (años)?
 18 – 23 24 – 40 41 – 60 Más de 61
2. ¿Cuál es su género?
 Femenino Masculino
3. En la actualidad, ¿cuál es su estado civil?
 Soltera(o) Casada(o) Divorciada(o) Viuda(o) Acompañada(o) Otro
4. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su situación laboral?
 Empleada(o) sector formal Empleada(o) sector informal Jubilada(o) Estudiante Otro
5. ¿Cuál es el máximo nivel de estudios que ha completado?
 Universitario Bachiller Educación básica Técnico Sin estudios

SECCIÓN II – FORMACIÓN EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

6. ¿Se ha capacitado en *gestión administrativa-financiera de proyectos*?
 Capacitado No capacitado (**pase a la pregunta 10**)
7. En el año 2021, ¿cuántas veces ha recibido capacitaciones en *gestión administrativa-financiera de proyectos*?
 1 vez 2 veces 3 a 5 veces Más de 5 veces
8. De las capacitaciones recibidas, ¿cuál ha sido la modalidad?
 Capacitación presencial Capacitación no presencial Otro
9. ¿Cuál ha sido el principal motivo que le ha llevado a participar en *actividades de formación*?
 Interés personal de conocer Mejorar el desempeño laboral Crear competencias Otro
10. ¿Estaría dispuesta(o) a fortalecer sus conocimientos en materia de *gestión administrativa-financiera de proyectos*?
 De acuerdo En desacuerdo. ¿Por qué? _____ (**pase a la pregunta 12**)
11. Del sistema de *gestión administrativa-financiera*, ¿en qué fase le gustaría potenciar sus conocimientos?
 Planeación Organización Integración Dirección Control Todas

SECCIÓN III – PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

12. ¿Dentro de sus actividades, es parte integral de los *procesos de gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI*?
 Sí. ¿Cuál es su función? _____ No (**pase a la pregunta 20**)
13. ¿Recibió por escrito los procedimientos a seguir en la *gestión administrativa-financiera de los proyectos de AMSATI*?
 Sí No
14. ¿Cuál herramienta de *planificación financiera* utiliza habitualmente?
 Plan estratégico Plan financiero Plan operativo Presupuesto Todas Ninguna
15. ¿Identifica *necesidades de inversión* y analiza las *alternativas de financiamiento interno y externo*?
 Sí No
¿Realiza análisis de *viabilidad administrativa-financiera* de los proyectos?
 Sí No



Favor continuar al reverso...

16. ¿Realiza análisis de *viabilidad administrativa-financiera* de los proyectos?
 Sí No
17. ¿Elabora *presupuesto* para el control de los desembolsos de cada proyecto?
 Sí No
18. ¿Establece *estrategias* para favorecer la sostenibilidad financiera de los proyectos?
 Sí No
19. ¿Utiliza *indicadores* para analizar y evaluar el nivel de *eficiencia* en la gestión de su actividad y el nivel de *eficacia* en la consecución de los objetivos?
 Sí No
20. En su opinión, ¿considera el *financiamiento externo*, un instrumento de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo de la asociación?
 Sí No. ¿Por qué? _____
21. A su parecer en términos de *gestión administrativa-financiera*, ¿cuál es la principal fortaleza y debilidad de AMSATI, frente al resto asociaciones pertenecientes al sector agropecuario?
Fortaleza _____ Debilidad _____
22. En su opinión, ¿es viable fortalecer los *procesos de gestión administrativa financiera de los proyectos de AMSATI*?
 Sí No. ¿Por qué? _____
23. ¿Qué *proceso de la gestión administrativa-financiera de los proyectos*, esperaría que mejorará?
 De administración y control interno Contables De planificación y control financiero De análisis, seguimiento y evaluación Todos Ninguno

SECCIÓN IV– RESULTADOS

24. Sí 10 significa muy satisfactorio, 5 normal y 1 muy insatisfactorio, con una puntuación valorando cada uno de los siguientes ejes estratégicos, ¿cómo calificaría los logros que esta asociación ha tenido con el apoyo de fuentes de financiamiento externo?
Organización _____ Formación _____ Desarrollo económico _____ Incidencia _____
Otro _____
25. ¿La información de la *gestión administrativa-financiera de AMSATI de los proyectos*, es accesible para los grupos de interés relacionados con esta asociación?
 Sí No
26. En su opinión, ¿qué le falta a AMSATI para fortalecer la *gestión administrativa-financiera de proyectos*?

¡Agradecemos su colaboración!

ANEXO 2. Formulario para descripción de puestos

NOMBRE DEL PUESTO		001
TIPO DE CONTRATACION		

1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

COD	JEFE INMEDIATO (A)		COD	PUESTOS SUPERVISADOS

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

Área Clave 1		Indicador de resultado:
Funciones o actividades:		
Área Clave 2		Indicador de resultado:
Funciones o Actividades		

Área Clave 3		Indicador de resultado
Funciones o actividades		
Área Clave 4		Indicador de resultado
Funciones o actividades		
Área Clave 5		Indicador de resultado
Funciones o actividades		

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION
 (PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, LEYES O CUALQUIER NORMATIVA ESENCIAL PARA
 DESARROLLAR CORRECTAMENTE EL PUESTO)

--

5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS
 Dentro de la oficina (NIVEL LOCAL)

CONTACTO	PROPOSITO	FRECUENCIA

--	--	--

Fuera de la oficina (NIVEL LOCAL E INTERNACIONAL)

CONTACTO	PROPOSITO	FRECUENCIA

6.- PERFIL DE CONTRATACION

Título Académico y especialidad		
Experiencia laboral previa en tiempo		
Experiencia previa en actividades específicas (DESCRIBA)		
(I) Indispensable (D) Descable		

Competencias Técnicas de conocimientos (SABER)	
Dominio (B) Básico (E) Experto	

Competencias de habilidades o destrezas (SABER HACER)	
Dominio (B) Básico (E) Experto	

Competencias de comportamiento (SABER RELACIONARSE)	

Dominio (B) Básico (E) Experto	

Otros Requerimientos Para el Puesto

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación

Anexo 3. Formato de entrevista Historia clave

Nombre de la persona entrevistada: _____

Edad: _____ Ocupación: _____

Nombre de la comunidad: _____

Departamento: _____ Municipio: _____

Condición familiar:

Antecedentes previos al cambio (ANTES):

Situación de transición: (DURANTE)

Situación posterior: (DESPUES)

¿Por qué? Explicación de lo sucedido.

Nombre del entrevistador: _____ Fecha:

ANEXO 4. Guía básica de planificación de actividades para Comités Locales

Para que se obtengan los mejores resultados de las actividades que desean desarrollarse, estas deben ser planificadas por los miembros de los diferentes comités. A continuación, se propone una breve guía de planificación basada en el método 5D.



¿Qué acción se está planeando realizar?

¿Qué materiales o recursos se necesitan?

¿Por qué se necesita?

¿**Cómo** se llevará a cabo el trabajo?

¿**Quién** llevará a cabo el trabajo?

¿Necesitará entrenamiento para llevar a cabo el trabajo?

¿**Dónde** se llevará a cabo el trabajo?

¿**Cuándo** se realizará el trabajo?

¿**Cuánto** tiempo tomará llevar a cabo el trabajo?

ANEXO 5. Hoja de Ruta para una reunión de comité efectiva

ANTES DE LA REUNIÓN	ETAPA 1: PLANIFICAR
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el objetivo de la reunión
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir quienes estarán en la reunión
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer los principales puntos de agenda
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la convocatoria a la reunión
DURANTE LA REUNIÓN	ETAPA 2: ESTRUCTURA DE LA REUNIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar el lugar de forma adecuada para la reunión
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir y respetar la hora de inicio y la hora que finalizara
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomar listado de los presentes
	ETAPA 3: ADMINISTRANDO LA REUNIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la agenda a desarrollar
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer la dinámica de la reunión y como será moderada
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respetar el tiempo designado para cada participación
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar un registro de las participaciones y los acuerdos que se van tomando en el desarrollo de cada punto de agenda.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer fecha de la próxima reunión
POSTERIOR A LA REUNIÓN	ETAPA 4: SEGUIMIENTO
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer revisión de los acuerdos de la reunión.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el acta de la reunión con la información de los acuerdos tomados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar seguimiento de las personas que no asistieron a la reunión. 	

ANEXO 6. Hoja de control de reunión

Reunión de:	
Fecha y hora	
Lugar:	
Responsable de llevar el control:	

Acuerdos principales tomados en la reunión	
1	
2	
3	
4	
5	

Seguimiento de responsabilidades		
#	Tareas	Persona responsable
1		
2		
3		
4		
5		

F. _____

Sello:

ANEXO 7. Guía para la identificación de recursos locales

INFORMACION GENERAL DE LA COMUNIDAD

Nombre de la comunidad: _____

Departamento: _____ Municipio: _____

Cantidad de habitantes de esta comunidad: _____

De esta cantidad defina cuantos son: mujeres _____ hombres _____
Niñas _____ niños _____

Menciones las organizaciones locales con las que cuenta la comunidad:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

¿Tiene el comité relaciones de cooperación con algunas de estas organizaciones?

R/ _____

¿Con cuáles de ellas y como es la relación entre organizaciones?

Podría mencionar cinco fortalezas o recursos con los que cuenta la comunidad

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Podría mencionar los últimos tres proyectos en los que el comité ha estado involucrado

1. _____

2. _____

3. _____

