



Junio de 2012

# Diagnóstico Socio Empresarial

**Asociación Agropecuaria “18 de Marzo” de R.L**

**Municipio de Victoria, Departamento de Cabañas**

## Contenido

1	INTRODUCCIÓN .....	3
2	RESUMEN EJECUTIVO.....	3
3	OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO SOCIO EMPRESARIAL .....	3
3.1	Objetivo General .....	3
3.2	Objetivos Específicos.....	3
4	INFORMACION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
5	METODOLOGÍA UTILIZADA.....	5
6	RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO .....	5
6.1	Social Organizativa .....	5
6.1.1	Roles, actitudes y necesidades de los integrantes de la organización. Autoridad, liderazgo y poder.....	5
6.1.2	Manejo de conflictos, cohesión y vínculos, entorno del grupo y sostenibilidad .....	6
6.1.3	Estructura y funcionamiento organizacional .....	6
6.1.4	Planeación y gestión organizacional .....	7
6.2	Resultados del Diagnóstico Empresarial Productivo.....	8
6.2.1	Administración y Recurso Humano .....	8
6.2.2	Recursos financieros .....	8
6.2.3	Planificación y control de la producción .....	8
6.2.4	Mercadeo y ventas.....	9
6.3	Situación de Género y Juventud en la base Social Organizativa y Empresarial Productiva	9
7	ANÁLISIS TÉCNICO DE RESULTADOS .....	9
7.1	Base Social Organizativa.....	9
7.2	Empresarial Productiva .....	10
7.3	Género y Juventud .....	10
7.4	Medio Ambiente .....	10
8	EJES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	10
9	INICIATIVAS PRODUCTIVAS Y DE NEGOCIOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL.....	13
10	CONCLUSIONES .....	13
11	ANEXOS .....	14
	<i>Anexo 1: MATRIZ DE DIAGNOSTICO SOCIAL ORGANIZATIVO .....</i>	<i>15</i>
	<i>Anexo 2: MATRIZ DE DIAGNOSTICO SOCIO EMPRESARIAL PRODUCTIVO.....</i>	<i>21</i>
	<i>Anexo 3: MATRIZ FODA .....</i>	<i>29</i>
	<i>Anexo 4: CARTA DIDÁCTICA DEL TALLER DE DIAGNÓSTICO.....</i>	<i>30</i>
	<i>Anexo 5: REGISTRO FOTOGRÁFICO.....</i>	<i>33</i>

## Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Diagrama organizativo actual de Cooperativa 18 de Marzo .....</i>	<i>7</i>
---	----------

# 1 INTRODUCCIÓN

Este documento contiene información generada a través del diagnóstico socio empresarial, realizado en la Asociación Cooperativa 18 de Marzo. La Asociación está ubicada en el caserío Valle Nuevo del cantón Santa Marta, Municipio de Victoria, Cabañas. El propósito es realizar una evaluación de la situación actual, en el ámbito social y empresarial, para poder realizar ajustes en los procesos de desarrollo continuo, así como gestionar proyectos que permitan mejorar las condiciones de vida de las familias involucradas en la organización y de la población local, de forma indirecta.

## 2 RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación Cooperativa 18 de Marzo, fue fundada en 1992, por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Cuenta con una membresía de 58 personas, de las cuales 29 son mujeres.

La ejecución del diagnóstico participativo, determina las fortalezas y debilidades de la organización para establecer cambios oportunos que ayuden a mejorar las condiciones de la organización y de las familias que la conforman. Se puede observar existen liderazgos bien definidos, los cuales cuentan con amplio apoyo y respeto por parte de los asociados. Carecen de documentación escrita contable, así como de procesos administrativos y productivos, áreas que deben ser mejoradas dentro de la organización.

Se presentan líneas estratégicas, para la ejecución de planes de mejoramiento con la participación de organismos de apoyo, las cuales pueden ser priorizadas de acuerdo a las áreas de intervención.

## 3 OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO SOCIO EMPRESARIAL

### 3.1 Objetivo General

*Realizar un diagnóstico socio empresarial de la Asociación Cooperativa 18 de Marzo de R.L., de manera participativa por sus asociados, con énfasis en las áreas social organizativo y empresarial productivo, para ejecutar procesos de mejoramiento continuo.*

### 3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar y analizar la dinámica grupal en aspectos como roles, liderazgo, manejo de conflictos, cohesión, interacción personal y grupal.

- b) Realizar un análisis crítico del funcionamiento de la estructura organizativa, planeación interna, nivel de gestión y rendición de cuentas.
- c) Analizar la situación empresarial productiva de la organización en cuanto a administración y recurso humano, aspectos financieros, planificación y control de la producción, mercadeo y ventas, relaciones con proveedores
- d) Identificar la situación de género y juventud en la base social organizativa y empresarial productiva.
- e) Identificar y proponer los principales ejes y definir líneas estratégicas para el fortalecimiento de capacidades organizativas.
- f) Identificar y priorizar iniciativas socio-productivas y de negocios para el fortalecimiento de la dimensión empresarial.

## 4 INFORMACION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

### *Ubicación geográfica*

La Asociación Agropecuaria 18 de Marzo de Responsabilidad Limitada, se encuentra ubicada en La Comunidad Valle Nuevo, del Cantón Santa Marta, en el Municipio de Victoria, Departamento de Cabañas. El número telefónico de contacto es: (503) 7253-41-52, asignado al secretario Juan Ángel Portillo.

La cooperativa se dedica a la crianza de ganado y la producción de granos básicos, como: Maíz, Sorgo y Frijol.

### *Aspectos legales*

La Asociación Agropecuaria 18 de Marzo de Responsabilidad Limitada, tiene su domicilio en el Municipio de Victoria, Departamento de Cabañas. Obtuvo su Personería Jurídica el 26 de Octubre de 1992, con codificación número 933-38-SNR-261092, bajo el registro e inscripción de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Cuenta con una membrecía de 58 asociados, 29 hombres y 29 mujeres; y sus credenciales.

La Asociación Agropecuaria no está registrada como contribuyente al impuesto al valor agregado (IVA), en el Ministerio de Hacienda, a la fecha de realización de este diagnóstico, solo cuentan con los siguientes libros:

- Libro de Actas de Asambleas Generales
- Libro de Actas de Consejo de Administración
- Libro de Actas de Junta de Vigilancia

## 5 METODOLOGÍA UTILIZADA

Para la realización del diagnóstico socio empresarial, se contó con apoyo de personal técnico del Programa de Agricultura Familiar, PAF CP, y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

### *Descripción de la Metodología utilizada*

- ❖ Para la ejecución del diagnóstico socio empresarial, se realizó visitas previas de identificación del grupo; en una de las visita, se pudo contactar a personas que forman parte del consejo de administración, para presentarme como consultor asignado en la elaboración del diagnóstico y los objetivos que se persiguen. Acordándose, realizar una asamblea general de asociados, para exponer de manera ampliada y un día para la ejecución del Taller de diagnóstico Socio Empresarial y su respectiva logística.
- ❖ Durante el taller de trabajo para la recolección de la información, se plantearon los objetivos y alcances de la jornada, además se explicó la metodología del taller, para lo cual se uso la herramienta “lluvia de ideas”, se realizaron trabajos grupales, exposiciones, debates y acuerdos, esto se hizo con la participación de 42 de sus 58 asociados.
- ❖ Las herramientas utilizadas para vaciado de información fueron: Línea de tiempo, Matriz de Diagnóstico Social Organizativo, Matriz de Diagnóstico Empresarial Productiva, F.O.D.A., Lluvia de Ideas. El taller se realizo de manera muy participativa, existiendo un moderador, generando diversidad de opiniones por parte de los participantes, hasta llegar a acuerdos.
- ❖ Con la información recolectada, se procedió a la sistematización, utilizando las herramientas metodológicas, analizando, realizando conclusiones y documentando la experiencia.

## 6 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

### 6.1 Social Organizativa

#### *6.1.1 Roles, actitudes y necesidades de los integrantes de la organización. Autoridad, liderazgo y poder*

Durante las reuniones, los socios participan activamente, existe la figura de un moderador que, para el caso, es el secretario de la organización o cualquier miembro del consejo de administración; se realizan exposiciones y debates, registrándose en acta los acuerdo, previa votación.

De un total de 10 miembros que componen su cuerpo directivo, 4 son mujeres. El cargo de vicepresidente es ocupado por María Juana Laínez Rodríguez, 1 mujer en el cargo de suplente del consejo de administración y 2 mujeres en el cargo de suplentes de la junta de vigilancia

El consejo de administración cuenta con alto grado de liderazgo y poder de convocatoria, manteniendo relaciones de mutuo respeto en función de los intereses de la organización.

Actualmente los proyectos productivos que realizan son: la crianza de ganado y aves de corral, la cual se realiza de manera individual en cada una de las familias asociadas.

## ***6.1.2 Manejo de conflictos, cohesión y vínculos, entorno del grupo y sostenibilidad***

### ***Manejo de conflictos***

Directivos y asociados reconocen conflictos y los resuelven de acuerdo a lo establecido en estatutos, esto se facilita por el buen grado de comunicación que existe al interior de la organización ya que los asociados pueden expresar claramente sus puntos de vista sin que se pueda observar bloqueo a sus opiniones, los acuerdos son registrados en libros de actas, previa votación.

### ***Cohesión y vínculos***

Existe un ambiente de mucho respeto entre los asociados y a pesar de los diferentes puntos de vista, siempre se logran consensos, el alto grado de cohesiones, es una de las fortalezas que se cuentan, pues cuando se realizan discusiones, no se pueden observar grupos de intereses que se manifiesten. Existe un liderazgo definido y reconocido, lo cual genera seguridad a los asociados, que manifiestan ser tomados en cuenta para la toma de decisiones. Hay buena comunicación.

### ***Entorno del grupo***

Existe conocimiento de la organización, pero no es identificada como una empresa debido a que no ejecutan proyectos productivos; manifiestan sentirse excluidos de las acciones realizadas por el gobierno municipal, con el cual no tienen buenas relaciones.

### ***Sostenibilidad***

Alto grado de análisis de los planteamientos realizados, pero no cuentan con proyectos productivos colectivos por falta de financiamiento y acceso a crédito. No cuentan con maquinaria y equipo para realizar alguna actividad productiva tecnificada.

No existen documentos escritos para la realización de evaluaciones; no se llevan libros contables, como mecanismo de control financiero, para no ejecutar alguna actividad económica colectiva.

## ***6.1.3 Estructura y funcionamiento organizacional***

La asociación nace como una necesidad de repoblar áreas afectadas durante el conflicto armado y la tenencia de tierras, para lo cual se constituyeron en asociación cooperativa de responsabilidad limitada. Esta organización es regida por estatutos, los cuales se ejecutan adecuadamente y con alto grado de liderazgo.

Cuentan con personería jurídica otorgada por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, desde el 26 de Octubre de 1992.

La membresía esta compuesta por un total de 58 asociados, de los cuales 29 son mujeres y 29 hombres, pero se encuentra débil en la incorporación de jóvenes. Los beneficios se perciben en forma individual y colectiva de acuerdo a las necesidades de la población y la organización.

Existe dentro de la organización, la asamblea general de socios, la cual es el ente de máxima autoridad y representada por un consejo de administración y junta de vigilancia; no cuentan con comités específicos para la realización de actividades puntuales, por tanto el consejo de

administración es el que realiza dichas funciones. Las decisiones son tomadas en asamblea general y el consejo de administración propone, coordina y administra.

**Ilustración 1: Diagrama organizativo actual de Cooperativa 18 de Marzo**



No cuentan con una misión, visión, principios y valores definidos de forma escrita, ni con reglamento operacional, más que lo mencionado en los estatutos del acta de constitución; no hay registros contables, ni cuentas bancarias, argumentando que no manejan fondos.

Los cargos directivos son relevados siempre por las mismas personas, porque algunos de los socios no quieren comprometerse con esta tarea.

#### ***6.1.4 Planeación y gestión organizacional***

La organización no cuenta con un plan de trabajo documentado, únicamente se ejecutan las ideas sin realizar registros debido a la no ejecución de proyectos productivos. Los mecanismos de rendición de cuentas se realizan para todos los miembros de la organización, en asambleas generales y, normalmente, son comunicadas las acciones realizadas.

No existe un método de planificación organizacional, en el camino avanzan mediante prueba y error; además, identifican algunas ideas de proyectos, pero carecen de capacidad para elaboración y gestión de estos; no existiendo un equipo gestor, el consejo de administración es quien toma la iniciativa.

Por el momento no se canaliza ningún tipo de recursos a la organización.

## 6.2 Resultados del Diagnóstico Empresarial Productivo

### 6.2.1 Administración y Recurso Humano

No cuentan con misión y visión empresarial definida. Dentro de los objetivos fijados por la organización, tiene gran relevancia la legalización de tierras, pero como empresa no existen objetivos definidos.

Se carece de un plan de capacitación en el área productiva, manifestando que no reciben asistencia técnica. No existen manuales de organización empresarial ni registros financieros, justificando que no se realiza proyecto productivo empresarial, y por tanto, creen no necesario realizarlos.

En el área de recursos humanos, manifiestan que existen miembros de la organización con cierto grado de capacidades para la ejecución de proyectos productivos, pues en la comunidad existen profesionales, los cuales forman parte de las familias de los asociados, eventualmente, serían un capital base para la ejecución.

### 6.2.2 Recursos financieros

Al no existir proyectos productivos colectivos, con actividad comercial, carecen de todos los mecanismos que respalden el manejo de las operaciones financieras y la administración de estos recursos. No existen registros contables, cuentas bancarias, ni administración de caja chica.

### 6.2.3 Planificación y control de la producción

A la fecha, la organización no maneja ninguna actividad comercial colectiva; los asociados trabajan sus parcelas en forma individual, en los rubros de ganadería, granos básicos (Maíz, Frijol y Sorgo). Poseen un terreno propiedad de la cooperativa con un área de 30 Mz.

#### *Producción*

La producción anual, de las parcelas individuales de los 58 asociados, en el área de granos básicos es: Maíz 2,900qq, con un rendimiento promedio de 30qq/Mz; Sorgo 1,000qq, con un rendimiento promedio de 10qq/Mz.; y Frijol 580qq; con un nivel de tecnología tradicional.

Para la realización de los procesos productivos, solamente se hace uso de mano de obra de las familias y en algunas eventualidades realizan la contratación de jornales de la misma comunidad.

No se lleva registro de actividades productivas, ni de administración de costo, además manifiestan que carecen de los servicios de asistencia técnica en estos rubros.

En el rubro de ganadería, manifiestan que 10 asociados poseen un total de 120 cabezas de ganado, pero en el área de influencia de las comunidades aledañas estiman la crianza de 1,300 cabezas de ganado. Uno de los problemas identificados en esta área, se manifiesta en época seca, cuando hay escases de forraje verde, por lo tanto los dueños de ganado acuden al uso de alimentos concentrados, granos molidos y rastrojos molidos; para la elaboración de los alimentos del ganado, los asociados tienen que viajar hasta Sensuntepeque para realizar esta actividad, incrementando los costos proyectados en el rubro.



## **6.2.4 Mercadeo y ventas**

Esta área no existe en la cooperativa, pues el último proyecto productivo donde se realizó, fue en los años de 1993 y 1994, con un crédito para la compra de vacas y novillos de engorde, desde esa época solo se han manejado proyectos de tipo social.

### **Comercialización**

Esta actividad se realiza de forma individual, con los excedentes de granos básicos que existen en cada una de las familias de los asociados, y se lleva a cabo mediante los intermediarios que llegan a comprar la producción a la comunidad.

Dentro de la cooperativa no existe un comité de comercialización, pero estarían dispuestos a recibir asistencia técnica en esta área.

### **Medio ambiente**

Cuentan con fuentes de agua o nacimientos durante todo el año, han determinado que en las quebradas existentes se encuentran demasiados residuos plásticos, debido a que no se cuenta con el servicio de recolección de desechos y no tiene un plan para contrarrestarlo.

Las parcelas son de tipo agrícolas, destinadas para la producción de granos básicos y ganado, sin mayores mejoras para su protección. En las áreas con forestación se dificulta el cultivo de granos básicos.

No se cuenta con un plan de manejo de los recursos naturales, pero estarían de acuerdo en recibir asesoría en esta área.

## **6.3 Situación de Género y Juventud en la base Social Organizativa y Empresarial Productiva**

Una de las fortalezas de la cooperativa es el alto grado de participación de 4 mujeres en cuerpos directivos y 25 en actividades de producción, pero no existe la incorporación de jóvenes ya que para poder ser miembro es necesario ser propietario y/o poseedor de tierras, requisito plasmado en los estatutos. Debido a esta situación, no existe un relevo generacional; además los actuales poseedores de sus tierras aun no han escriturado.

# **7 ANÁLISIS TÉCNICO DE RESULTADOS**

## **7.1 Base Social Organizativa**

La cooperativa 18 de Marzo, se encuentra legalmente constituida, con alto grado de participación de sus asociados, de los cuales buena parte son mujeres activas en los procesos participativos, sus miembros reconocen los liderazgos existentes y la solución de conflicto se lleva a la asamblea general para poder solventarlos. No se observan grupos de interés divorciados del pensamiento colectivo.

La Organización, actualmente posee un área de 30 Mz cuya posesión es colectiva, pero se explotan en forma individual.

Existe muy buena cohesión entre los miembros de la organización, pero no cuenta con un plan de desarrollo organizacional; además carecen de capacidad de gestión. El alto grado de liderazgo y la participación activa de los asociados, es una buena oportunidad para realizar procesos de asistencia técnica en este campo.

## 7.2 Empresarial Productiva

La cooperativa 18 de Marzo, es débil en el área empresarial productiva, debido a no ejecutar ningún proyecto productivo con visión empresarial, todas las iniciativas realizadas son de tipo social; esto puede deberse a la poca capacidad de gestión para el financiamiento de proyectos productivos, aunque cuentan con el recurso tierra.

Para la ejecución de proyectos productivos, es necesario contar con la formación de capacidades gerenciales y de asistencia técnica en producción. En la comunidad existen personas con formación académica que forman parte de las familias de los asociados, los cuales podrían ser un recurso valioso al realizar iniciativas productivas.

## 7.3 Género y Juventud

La participación de mujeres es la mitad de la membresía, pero no existe un relevo generacional, por tanto la presencia de jóvenes es baja. Esto debe tomarse en cuenta en el momento de formular iniciativas productivas, pues por la separación de algunas funciones, el grupo de mujeres puede no sentirse incluidas en algunas de las actividades, que se han identificado exclusivas para hombres.

## 7.4 Medio Ambiente

Cuentan con recursos hídricos y tierra, donde no se ejecutan medidas de protección y conservación. Es necesario realizar esfuerzos en esta área para que los socios estén consientes de la necesidad de preservar los recursos.

Es conveniente que, si se realiza alguna iniciativa productiva, tomar en cuenta este aspecto tan importante.

# 8 EJES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Para la definición de los ejes y líneas estratégicas, en el fortalecimiento organizacional, se ha considerado utilizar la herramienta de análisis FODA, por lo que a continuación se expresan los resultados del taller:

### *Resultados de la aplicación de la metodología F.O.D.A*

## *Análisis interno de la Cooperativa 18 de Marzo:*

### **Fortalezas o fuerzas positivas:**

Dentro de las fortalezas que posee la Asociación Cooperativa 18 de Marzo, se encuentra el estatus de legalidad; además de contar un alto número de asociados de los cuales 29 son mujeres; cuentan con tierras propias; los liderazgos existentes son reconocidos por los asociados; poseen buena comunicación.

### **Debilidades u Oportunidades de mejora:**

Se reconoce como debilidad la falta de capacidad de gestión empresarial y de proyectos productivos, se manifiesta que no cuentan con asistencia técnica permanente tanto en el área productiva, como en la de gestión empresarial. Al no manejar proyectos comerciales, se evidencia la ausencia de registros y de contabilidad formal. La incorporación de jóvenes a la asociación, prácticamente, es nula y algunos de los miembros no se quieren comprometer a formar parte de las estructuras de dirección.

## *Análisis externo de la Cooperativa 18 de Marzo:*

### **Oportunidades o factores externos que facilitan:**

La organización está conciente que, a nivel local y nacional, existen oportunidades de acceso a fondos de financiamiento de actividades productivas, por tanto está dispuesta a la formación de capacidades para la gestión de estos recursos.

Se visualiza la oportunidad de negocio mediante la ejecución de un proyecto de servicio de molido y mezclado de alimentos para animales, ya que muchas personas tienen que viajar hasta Sensuntepeque para obtener estos servicios.

### **Amenazas o factores externos que limitan:**

Al evaluar las amenazas latentes, se puede apreciar por parte de los participantes, poco apoyo de las instituciones en temas de asociatividad, además de haber rencillas políticas con gobiernos municipales; sin descartar los riesgos por factores climáticos que afectan a la agricultura.

**Cuadro 1: Ejes y Líneas Estratégicas para el Fortalecimiento Organizacional**

EJES ESTRATEGICOS	LINEAS ESTRATEGICAS	PROPUESTAS DE ATENCION
BASE SOCIAL ORGANIZATIVA	Fortalecimiento de la capacidad organizativa y de gestión.  Creación de capacidades para el ejercicio de liderazgo.	Acompañamiento técnico para la formación de capacidades administrativas y gerenciales de la organización.  Formulación de planes estratégicos e iniciativas de negocios  Aumentar la capacidad de gestión.  Promoción de liderazgos, mediante la creación de escuelas de líderes.
BASE GÉNERO Y JUVENTUD	Incorporación de mujeres y jóvenes a la organización.	Promover el acercamiento a jóvenes de la familia para que participen en procesos de capacitación.  Ejecución de iniciativas productivas, con amplia participación de mujeres.
BASE PRODUCCIÓN.	Incremento en la capacidad productiva y administración de la producción.  Fortalecimiento de procesos productivos con avance tecnológico	Incorporación de procesos productivos sostenibles, de manera eficiente.  Asistencia técnica para la implementación de tecnología y buenas prácticas agrícolas.
BASE COMERCIALIZACIÓN	Incorporación de productores a mercados competitivos	Diseño y ejecución de un plan de capacitaciones, para la formación de capacidades en comercialización.  Definir un plan de mercadeo y destinar personal para la ejecución de este.
BASE MEDIO AMBIENTE	Creación y ejecución de un Plan de gestión ambiental	Creación de un plan de gestión ambiental de manera participativa para poder establecer compromisos durante su ejecución.

## 9 INICIATIVAS PRODUCTIVAS Y DE NEGOCIOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL

Con la participación de 42 de un total de 58 miembros, estando presente los cuerpos directivos, se procedió con lluvia de ideas, para identificar iniciativas productivas y de negocio, llegándose a priorizar las siguientes:

- Servicio de maquinaria y equipo para la mejora en alimentación animal. (37 votos)
- Crianza de gallinas para la producción de huevos. (28 votos)
- Encierro de gallinas de patio. (22 votos)
- Compra de vacas lecheras. (17 votos)

*La iniciativa con mayor apoyo en la votación fue:*

- ❖ **Servicio de maquinaria y equipo para la mejora en alimentación animal**

**Con 37 votos de 42 participantes.**

### **Justificación:**

Durante la época seca la calidad de alimento para los animales disminuye, reduciendo los índices productivos, por tanto es necesario suplementar con granos molidos, forrajes molidos y formulas concentradas. Los productores de la comunidad y las comunidades vecinas, cuentan con dichos granos y tienen que viajar hasta Sensuntepeque para obtener los servicios de molido y mezclado, incrementándose los costos en la alimentación y generando salida de recursos económicos, de la comunidad.

## 10 CONCLUSIONES

### *Base Empresarial Organizativa*

La asociación cooperativa 18 de Marzo, posee liderazgos definidos y con alto gado de credibilidad, la participación de sus asociados es alta y no se pueden observar grupos de interés contrarios en la organización. Debe fomentarse la incorporación de jóvenes, para poder realizar un relevo generacional a futuro. Es urgente la necesidad de asesoría técnica, para enrumbar estos procesos y el desarrollo de nuevos liderazgos.

### *Base Empresarial Productiva*

A la fecha no cuentan con la ejecución de una iniciativa productiva en forma colectiva, solamente de manera individual, esto puede debilitar la organización y el trabajo en conjunto. La poca capacidad de gestión ha conllevado a este escenario, pero es evidente la necesidad de ejecutar proyectos, que de realizarse un buen acompañamiento, pueden mostrar resultados exitosos.

Es necesario el acompañamiento técnico para la creación de capacidades locales, en las áreas de administración, finanzas, planificación y mercadeo, ya que la conducción se realiza de manera tradicional y sin documentación de respaldo.

### *Base Género y Juventud*

No se presentan mayores inconvenientes, excepto el relevo generacional. Es importante tomar en cuenta el alto grado de participación de mujeres, para el desarrollo de iniciativas productivas, puesto que por la separación de actividades pueden sentirse excluidas.

### *Base Comercialización*

Esta área es inexistente de manera colectiva, se realiza de forma individual, con los excedentes de granos básicos. Al iniciar una iniciativa productiva, es necesario el acompañamiento técnico para la formación de capacidades.

Es necesario visualizar alternativas para la generación de ingresos, que cubran las expectativas de los asociados y factores que faciliten la ejecución exitosa de estas.

### *Base Medio Ambiente*

La Cooperativa es parte de la comunidad Valle Nuevo, del cantón Santa Marta, Municipio Victoria, Departamento de Cabañas; debido a la ubicación existen riesgos ambientales, los cuales es necesario concertar con otros actores de la zona, para llevar a cabo programas ambientales. La organización puede incidir en la comunidad, reduciendo riesgos en sus parcelas y con el manejo de desechos en sus hogares.

## **11 ANEXOS**

## Cooperativa 18 de Marzo

### Anexo 1: MATRIZ DE DIAGNOSTICO SOCIAL ORGANIZATIVO

Matriz de Diagnóstico Social Organizativo				
No.	Dimensión Grupal	A=1 (Bajo)	B=2(Medio)	C=3(Alto)
<b>1</b>	<b>Roles, actitudes y necesidades de las personas Integrantes de la organización</b>			
	Expectativas y necesidades de las personas integrantes de la organización.			Se puede observar en el grupo, claridad en sus expectativas y necesidades, manifestadas de manera explícita entre los miembros de la organización y los cuerpos directivos, en función del desarrollo de su organización. Identifican la necesidad de recibir asistencia técnica en las áreas de producción, organización y gestión empresarial.
	Comportamientos y actitudes usuales.			Durante la participación de reuniones los participantes escuchan atentamente, existe la figura de un moderador que para el caso es el secretario de la organización o cualquier miembro del consejo de administración, se realizan exposiciones y debates registrándose en acta los acuerdos, previa votación.
<b>2</b>	<b>Autoridad, liderazgo y poder</b>			
	Ejercicio de autoridad y liderazgo existentes en el grupo.			Existe un alto nivel de liderazgo en las personas que presiden el consejo de administración, esto se puede notar en la capacidad de convocatoria a participar en eventos.
	Conocimiento de la realidad por parte de directivos.			Los directivos poseen conocimientos de sus funciones y la formación para cada uno de sus cargos, los cuales los ejecutan adecuadamente, con alto grado de respeto

				y en función de los intereses de la organización.
	Participación.			Existe alto grado de participación de los miembros de la cooperativa; las decisiones mayoritariamente se toman en asamblea general, la cual autoriza o no al concejo de administración.
<b>3</b>	<b>Manejo de conflictos</b>			
	Reconocimiento de conflictos.			Directivos y asociados reconocen conflictos y los resuelven de acuerdo a lo establecido en estatutos.
	Manejo de Información.			La información se da por invitación personal a cada uno de los asociados y se expresa claramente, se registran los acuerdos en libros de actas.
	Comunicación.			Existe una comunicación fluida y con claridad, los participantes pueden opinar su criterios y percepciones de los asuntos a tratar.
<b>4</b>	<b>Cohesión y vínculos</b>			
	Clima grupal.			Existe un ambiente de mucho respeto entre los asociados y a pesar de los diferentes puntos de vista, siempre se logran consensos.
	Relaciones interpersonales.			Puede observarse que las relaciones interpersonales están basadas en la confianza existente entre los asociados, las cuales son de mucho respeto.
	Grado de cohesión.			Esta es una de las fortalezas que se puede apreciar en el grupo, pues cuando se realizan discusiones, no se pueden observar grupos de intereses que se



				manifiesten violentamente.
<b>5</b>	<b>Entorno de grupo</b>			
	Expectativas y demandas del entorno sobre el grupo.		Existe conocimiento de la organización pero no es identificada como una empresa debido a que no ejecutan proyectos productivos.	
<b>6</b>	<b>Sostenibilidad</b>			
	Estrategia y recursos para la operación regular.		Alto grado de análisis de los planteamientos realizados, no cuentan con proyectos productivos colectivos por falta de financiamiento y acceso a crédito.	
	Instancias de seguimiento y evaluación.	No existen documentos escritos para la realización de evaluaciones, no se llevan libros contables.		
<b>7</b>	<b>Estructura y funcionamiento organizacional</b>			
	Historia, nacimiento, orígenes de la organización.		La asociación nace como una necesidad de repoblar áreas afectadas durante el conflicto armado y la tenencia de tierras.	
	Estructura organizacional.			Existe una estructura organizativa regida por los estatutos de la asociación cooperativa, los cuales se ejecutan adecuadamente y con alto grado de

				liderazgo.
	Misión de la organización.	No esta definida		
	Visión de la organización.	No esta definida		
	Principios y valores.	No están definidos, se es regida por los estatutos.		
	Situación jurídica.			Cuentan con personería jurídica, otorgada por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, desde 1992.
	Beneficios.		Existen beneficios en forma individual y colectiva de acuerdo a las necesidades de la población y la organización.	
	Acciones Afirmativas para la participación de las mujeres y de jóvenes en la organización			Existe una participación de 29 mujeres asociadas a la cooperativa, de un total de 58 socios, pero se encuentra débil en la incorporación de jóvenes
	Mecanismos de toma de decisiones.			Son consultadas en asamblea general de asociados, que es la máxima autoridad; el consejo de administración propone, coordina y administra.
	Procesos contables, administrativos y financieros.	No se cuenta con registros contables y financieros		
	Gestión.	Baja capacidad de gestión proyectos productivos.		
	Procedimientos, reglas, normas.		Se rigen por los estatutos, pero no tienen reglamento.	

	Procesos de seguimiento y evaluación.			
	Relevo generacional.	No se han incorporado jóvenes a la organización.		
	Enfoque de género.		Existe la incorporación de mujeres en gran mayoría, pero no la de jóvenes.	
<b>8</b>	<b>Planeación y gestión organizacional</b>			
	Mecanismos de planificación.	No cuentan con un plan de trabajo documentado, únicamente se ejecutan las ideas.		
	Mecanismos de rendición de cuentas interna y externa.			La rendición de cuentas se realiza para todos los miembros de la organización en asambleas generales, aunque no se maneje contabilidad formal.
	Planeación organizacional.	No existe un método de planificación organizacional, únicamente se ejecutan ideas y en el camino mediante la prueba y error. No se documenta un plan.		
	Formulación de proyectos.		Identifican algunas ideas de proyectos, pero carecen de capacidad para elaboración y gestión de estos.	

	Negociación de proyectos.	El consejo de administración realiza algunas veces, pero debido a la escasa capacidad de gestión, no se logran concretar		
	Canalización de recursos.	No canalizan la gestión de ningún tipo de recurso solo esperan que algunas instituciones les apoyen.		
	Niveles de concertación.	No existe ningún nivel de concertación.		
	Éxito o fracaso de las alianzas internas y externas.	No cuentan con ningún tipo de alianza, para la ejecución de proyectos, incluso se sienten excluidos por el gobierno municipal.		

Anexo 2: MATRIZ DE DIAGNOSTICO SOCIO EMPRESARIAL PRODUCTIVO

No.	ADMINISTRACION	SI	NO	JUSTIFICACIÓN
1	¿La organización ha formulado su MISIÓN y VISIÓN?		X	Tienen una idea, no se ha elaborado
2	¿Conoce cuáles son los objetivos que se ha fijado la organización para el presente año?	X		La escrituración de parcelas agrícolas.
3	¿Posee objetivos definidos con respecto a la política de la organización (utilidades, posición en el mercado, expansión, productividad, etc.)?		X	
4	¿Posee objetivos definidos con respecto a las relaciones con el personal asociado, empleado?		X	
5	¿Posee objetivos definidos con respecto a la capacitación del personal?		X	Nadie los invita
6	¿Tiene un orden de prioridades establecidos para el logro de sus objetivos?	X		Fortalecer la organización
7	¿Tiene coherencia en torno a la política y objetivos establecidos?		X	
8	¿Los valores y principios son conocidos por todos?		X	No están redactados
9	¿Tiene manuales de organización y organigramas actualizados?		X	Nada escrito
10	¿Dispone de un sistema base para la toma de decisiones?	X		La asamblea general y el consejo.
11	¿Dispone de un sistema base para las negociaciones?		X	
12	¿Tienen fácil acceso los colaboradores a la gerencia?	X		Al consejo de administración.
13	¿Existen procedimientos normalizados para el flujo de información entre colaboradores y gerencia?	X		
14	¿Las funciones y la correspondiente asignación de responsabilidades están especificadas por escrito?	X		En los estatutos
15	¿Se dan subordinaciones o mezclas indeseables entre las diferentes funciones de la empresa?			No aplica
16	¿Los encargados de cada puesto tienen pleno conocimiento de sus funciones y las de los demás?			No aplica

No.	RECURSOS HUMANOS	SI	NO	JUSTIFICACIONES
1	¿Existe un proceso de selección de personal?		X	
2	¿Posee datos para saber si su personal en general considera que es bien remunerado?		X	
3	¿Conoce cuáles son los criterios para evaluar a su personal?		X	
4	¿Conoce en qué porcentaje está la rotación del personal?		X	
5	¿Existe un clima laboral agradable?	X		
6	¿Los diferentes cargos de la empresa poseen descripción detallada por escrito?		X	Solamente de la cooperativa
7	¿Cada cargo en la empresa tiene establecido los		X	

	requisitos de experiencia, educación, instrucción, condiciones de trabajo, responsabilidades, etc.?			
8	¿Las descripciones de cargo son conocidas plenamente por el personal?		X	Solo de la cooperativa
9	¿Tiene manual de funciones y un perfil de puestos?		X	
10	¿Posee un sistema de incentivos o estímulos?		X	
11	¿Conoce la frecuencia con la que directivos de la empresa asisten a seminarios?		X	No los invitan
12	¿Conoce la frecuencia con la que los colaboradores de la empresa asisten a seminarios?		X	No los invitan
13	¿Cómo es el sistema de remuneración en su empresa en comparación con otras similares de la localidad?		X	
14	¿Existen niveles de disciplina en la empresa?		X	
15	¿Se estimula el auto mejora del personal?		X	

No.	RECURSOS FINANCIEROS	SI	NO	JUSTIFICACION
1	¿Posee políticas de financiamiento con respecto a inversiones, compras, créditos?		X	<b>No maneja proyecto</b>
2	¿Tiene sistematizada la información interna para toma de decisión en materia de financiamiento?		X	
3	¿Tiene información actualizada de las diversas fuentes de financiamiento y de sus posibilidades de utilización?		X	
4	¿Se toman en cuenta para la planificación del presupuesto, datos estadísticos de años anteriores?		X	
5	¿Conoce cuál es su punto de equilibrio por producto y/o servicio ó por la mezcla de productos y/o servicios?		X	
6	¿Conoce cuántos y cuáles son los productos y/o servicios que generan el 80% de sus ventas?		X	
7	¿Conoce cuántos y cuáles son los productos y/o servicios que generan el 80% de sus utilidades?		X	
8	¿Comparan anualmente sus costos a normas internacionales?		X	
9	¿El presupuesto es controlado y analizado periódicamente (mensual o trimestralmente), con el fin de estudiar ajustes necesarios?		X	
10	¿Disponen de indicadores que señalen cada trimestre la salud de su empresa?		X	
11	¿Tratan de optimizar al máximo el uso de sus activos?		X	
12	¿Tienen establecido algún sistema de registro de los		X	

	diferentes tipos de costos y de costos por áreas de trabajo que permita el conocimiento de los diferentes gastos de la empresa?			
13	¿Existe un programa definido para la revisión periódica de los costos y su comparación con valores del último periodo a fin de averiguar las variaciones o desviaciones que han ocurrido, importancia de las mismas y sus causas?		X	
14	¿Posee registros tales como mayor, asientos de libro diario, etc., que permitan llevar un balance general de la empresa?		X	
15	¿Maneja un fondo de caja chica y se encuentra reglamentado?		X	
16	¿La información contable que se maneja en los diferentes libros se encuentra al día?		X	
17	¿Posee balances de cierre del último ejercicio y estado de pérdidas y ganancias para el último semestre?		X	
18	¿Se tiene establecido algún sistema de registro de gastos?		X	
19	¿Reciben siempre los pagos de sus clientes en la fecha prevista?		X	No ventas
20	¿Siempre pagan a sus proveedores en la fecha acordada?		X	

No.	PLANIFICACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION	SI	NO	JUSTIFICACION
1	¿Posee registros de la demanda, producción y venta de sus productos?		X	No actividad comercial colectiva
2	¿Posee un registro actualizado de materias primas e insumos, productos en proceso y productos terminados?		X	
3	¿Registra fechas de inicio y terminación de un proceso productivo?		X	
4	¿Ha calculado el valor del costo hora-máquina de cada máquina?		X	
5	¿Ha calculado el valor del costo hora-hombre en el trabajo?		X	
6	¿Tiene registrado el tiempo de proceso de cada producto en las diferentes secciones?		X	
7	¿Establece por escrito fechas de inicio y finalización de		X	

	lotes de producción?			
<b>8</b>	¿Pone atención a la fecha de elaboración y caducidad de sus productos?		<b>X</b>	
<b>9</b>	¿La orden de fabricación se hace por escrito con el detalle del proceso a realizar, especificaciones y fecha de entrega?		<b>X</b>	
<b>10</b>	¿Posee un registro que verifique la existencia de todas las materias primas antes de ordenar la producción de un trabajo?		<b>X</b>	
<b>11</b>	¿Los materiales se dañan con frecuencia por mal manejo?		<b>X</b>	
<b>12</b>	¿El diseño de la planta permite una adecuada fluidez?		<b>X</b>	
<b>13</b>	¿Posee estudios de optimización para disminuir el recorrido de los materiales entre las operaciones sucesivas?		<b>X</b>	
<b>14</b>	¿Se conoce los plazos de entrega de los materiales/insumos por parte de los proveedores?		<b>X</b>	
<b>15</b>	¿Realiza mantenimiento preventivo?		<b>X</b>	
<b>16</b>	¿Los desperdicios son utilizados? ¿Conoce qué destino tienen los mismos?		<b>X</b>	
<b>17</b>	¿Posee estudios sobre el impacto ambiental que tiene el proceso productivo?		<b>X</b>	
<b>18</b>	¿Tiene algún sistema de registro constantemente actualizado sobre el nivel de existencias?		<b>X</b>	
<b>19</b>	¿Posee formatos de control de entradas y salidas de materiales de circulación permanente?		<b>X</b>	
<b>20</b>	¿Los materiales son inventariados con la frecuencia adecuada para conocer la situación real de los mismos?		<b>X</b>	
<b>21</b>	¿Se visita por lo menos una vez al año ferias o eventos similares?		<b>X</b>	
<b>22</b>	¿Los parámetros de operación, mantenimiento y capacidad de las máquinas son plenamente conocidas?		<b>X</b>	
<b>23</b>	¿Posee servicios técnicos, garantías y repuestos para la revisión de máquinas en el país?		<b>X</b>	
<b>24</b>	¿Existen diagramas de operación para los trabajos más		<b>X</b>	



	importantes?			
--	--------------	--	--	--

No.	PRODUCCION	SI	NO	JUSTIFICACION
1	Recurso humano existente desagregado por sexo	X		58 miembros. 26 son mujeres y 32 hombres
2	Formación / Capacitación			
3	Rubros que se manejan	X		Ganado, granos básicos, aves de corral
4	Infraestructura, maquinaria, equipo, herramientas		X	Tierra
5	Disponibilidad de mano de obra			
6	División del trabajo: Tareas de mujeres y tareas de hombres	X		
7	Fuentes de empleo		X	
8	Área de terreno colectivo o promedio de área por familia	X		30 manzanas
9	Práctica de análisis de suelo		X	
10	Registros y controles		X	
11	Nivel tecnológico utilizado	X		Tradicional
12	Proceso para la ejecución de actividades	X		Manejo de ganado y granos básicos tradicional
13	Volúmenes de producción y calidad	X		2900qq de maíz, 1000qqde sorgo, 580qq frijol.
14	Productividad	X		Maíz 30qq/Mz Sorgo 10qq/Mz Frijol 10qq/Mz
15	Relación beneficio-costos		X	Desconocen
16	Asistencia técnica productiva		X	No hay

No.	MERCADEO	SI	NO	JUSTIFICACION
1	¿Efectúa estudios de mercado para conocer la situación y tendencias de la demanda de sus productos y/o		X	No actividad comercial colectiva

	servicios?			
2	¿Conoce los canales de distribución que utiliza su empresa para disminuir plazos de entrega y/o transporte?		X	
3	¿La empresa ha realizado estudios adecuados de la competencia y sus posibles ventajas y desventajas?		X	
4	¿Lleva registros sobre las ventas realizadas por zonas, productos y por clientes?		X	
5	¿Se realizan mediciones sobre la satisfacción de los clientes?		X	
6	¿Posee un sistema de recepción de quejas al alcance de los clientes?		X	
7	¿Conoce la distribución geográfica de sus clientes?		X	
8	¿Conoce cuántos y quiénes son sus clientes potenciales?		X	
9	¿Trabaja con sus clientes en la elaboración de nuevos productos y/o servicios?		X	
10	¿Posee nuevos productos y/o servicios en desarrollo?		X	
11	¿Garantiza sus productos y/o servicios por cualquier defecto cualitativo?		X	
12	¿El mercado conoce de dicha garantía?		X	
13	¿La empresa posee un sistema que permita resolver inmediatamente los reclamos de los clientes?		X	
14	¿Conoce el porcentaje de participación de sus productos y/o servicios en el mercado con relación a la competencia?		X	
15	¿Existe respeto por la fecha de entrega de productos y/o servicios?		X	
16	¿Aplica criterios bien definidos para la fijación de precios y condiciones de venta?		X	
17	¿Posee datos reales sobre sus ventas mensuales en el último año?		X	
18	¿Conoce acerca de los plazos de pago que tienen sus clientes más importantes?		X	
19	¿Ha realizado promociones de ventas y ha medido sus resultados?		X	

20	¿Sus vendedores y promotores son entrenados periódicamente para mejorar su eficiencia?		X	
21	¿Existe una relación adecuada entre sus vendedores y la producción o entre vendedores y la existencia en bodega?		X	
22	¿Existen estímulos para los vendedores por aumento de ventas?		X	
23	¿Los catálogos, listas de precios y especificaciones son claros, atractivos y están al día?		X	
24	¿Ha determinado el costo por falta de inventario (ventas perdidas)?		X	
25	¿Tiene criterios establecidos para la publicidad de su empresa, de sus productos y/o servicios?		X	
26	¿Sus productos y/o servicios cubren las expectativas que la publicidad generó en sus clientes?		X	
27	¿Realiza el empresario un seguimiento periódico a sus clientes?		X	
28	¿Conocen el inventario promedio en días?		X	
29	¿Conoce las características detalladas del producto y/o servicio que expende?		X	

No.	COMERCIALIZACION	SI	NO	JUSTIFICACION
1	Recurso humano existente		X	
2	Formación / Capacitación		X	No apoyo técnico
3	Sistema de planificación		X	
4	Canales de comercialización		X	
5	Relación con proveedores / clientes		X	
6	Registros y controles		X	
7	Identificación de mercado		X	
8	Información de mercado	X		Tradicional
9	Quiénes realizan las actividades de comercialización (hombres, mujeres, cómo la realizan)	X		Individual

No.	MEDIO AMBIENTE	SI	NO	JUSTIFICACION
1	Recurso naturales disponibles	X		Nacimientos de agua todo el ano
2	Situación actual de los recursos naturales	X		Quebradas con residuos plásticos, no hay servicio de recolección de basura
3	Proyecciones de uso y manejo de los recursos naturales		X	
4	Actividades realizadas por la organización, respecto a manejo y conservación		X	
5	Formas de participación de los hombres y de las mujeres		X	

**Anexo 3: MATRIZ FODA**

**EXPOSICIÓN DE LOS ASOCIADOS DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA 18 DE MARZO DE R. L.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar legalmente constituidos.</li> <li>2. Contamos con tierra que es propiedad de la cooperativa para poder realizar mejoras o instalaciones.</li> <li>3. Se cuenta con una membrecía de 58 asociados.</li> <li>4. Liderazgos definidos y responsables en la toma de decisiones.</li> <li>5. Disponibilidad para la ejecución de proyectos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estamos disponibles para la formación de capacidades y gestionar proyectos.</li> <li>2. Entrar en el mercado de servicio de molido y mezclado de alimentos para animales</li> <li>3. Reducción de costos a población que sale a buscar los servicios hasta Sensuntepeque</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No contamos con equipo de oficina: Computadora, Vitrinas y papelería.</li> <li>2. Falta de gestión empresarial y proyectos productivos</li> <li>3. No estamos incorporando jóvenes a la asociación</li> <li>4. No se tiene contabilidad formal</li> <li>5. No se cuenta con un programa de asistencia técnica permanente.</li> <li>6. Algunos no se quieren incorporar a cuerpos directivos evadiendo compromisos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco apoyo de instituciones del estado en asociatividad.</li> <li>2. Bloqueo de proyectos por algunas instituciones debido al origen de la cooperativa.</li> <li>3. Poco interés en autoridades locales en financiar proyectos de apoyo productivo.</li> <li>4. Factores climáticos en la agricultura.</li> </ol>

#### Anexo 4: CARTA DIDÁCTICA DEL TALLER DE DIAGNÓSTICO

Hora		Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Materiales	Resultados
Inicio	Final					
09:00	09:30	Inscripción de Participantes	Completar lista de Participantes	A la entrada del salón la persona encargada de logística velará que cada participante se anote en lista.	Fólder con Hoja de asistencia.	Hoja de asistencia
09:30	09:50	Bienvenida y presentación de participantes	Dar la bienvenida a las personas participantes	La persona facilitadora y representante de la organización harán uso de la palabra para dar la bienvenida a las personas participantes y les invitarán a presentarse. Cada uno de las personas participantes se auto presentará indicando su nombre y expectativas	Papelones, marcadores, tirro	Clima de confianza y motivación a la participación y expresión de expectativas al evento
09:50	10:00	Presentación de Objetivos del taller.	Que las personas participantes conozcan el objetivo del Taller y resultados. Esperados	Haciendo uso de papelógrafo, se explicará a las personas participantes el objetivo del taller.	Papelones, marcadores, tirro	Los participantes comprenden el objetivo del taller y acceden a brindar la información requerida
10:00	10:30	Implementación de la herramienta: Línea de tiempo	Construir la historia de la organización	La persona facilitadora en un papelógrafo define la línea de tiempo con antes y hoy, anota elementos y una secuencia de eventos, períodos, acontecimiento relevantes que forman la historia u origen de la organización	Papelones, marcadores, tirro	Las personas participantes expresan su historia en el contexto general, se construye la curva del tiempo
10:30	10:40	<b>RECESO</b>				

Hora		Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Materiales	Resultados
Inicio	Final					
10:40	11:50	Implementación de la herramienta: Matriz Social Organizativa	Recopilar información sobre la situación actual relacionada al funcionamiento organizativo y hacer un análisis participativo de la misma, identificar los roles de hombres, mujeres y jóvenes.	El grupo será organizado en 4 mesas de trabajo con 10 integrantes cada una (10 min. trabajo grupal), plenaria (30 min) se realizará un análisis crítico del funcionamiento de la organización, planeación interna, nivel de gestión, rendición de cuentas, situación de género, etc. Cada mesa procederá a trabajar en papelones	Matriz diseñada, papelones, marcadores, tirro	Matrices que contienen análisis del funcionamiento de la organización y situación de género
11:50	12:50	Implementación de la herramienta: Matriz Empresarial Productiva	Analizar la situación empresarial, identificar los roles de hombres, mujeres y jóvenes.	El grupo será organizado en 4 mesas de trabajo con 10 integrantes cada una (15 min. trabajo grupal), plenaria (20 min) se realizará ejercicio en base a preguntas generadoras, se analiza la situación de la organización en cuanto a planificación y control de la producción, aspectos financieros, mercado y ventas, Administración, recursos humanos, ambiente, relaciones con proveedores, situación de género. Cada mesa procederá a trabajar en papelones	Matriz diseñada, papelones, marcadores, tirro	Matrices que contienen análisis empresarial productivo y situación de género
12:50	01:20	<b>ALMUERZO</b>				

Hora		Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Materiales	Resultados
Inicio	Final					
01:20	02:40	Análisis FODA y priorización	Identificar y proponer los principales ejes de trabajo para el fortalecimiento de las capacidades organizativas empresariales	El grupo será organizado en 4 mesas de trabajo con 10 integrantes cada una (15 min. trabajo grupal), plenaria (15 min). Cada grupo trabaja una dimensión: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. En plenaria se realiza un análisis de conjunto de las distintas dimensiones del FODA. En este apartado es importante conducir al grupo hacia la identificación de los ejes y las grandes líneas estratégicas para el fortalecimiento social organizativo y empresarial productivo	Papelones, tarjetas de colores, marcadores, tirro	Análisis situacional, ejes y lineamientos estratégicos para el fortalecimiento
02:40	03:30	Lluvia de ideas	Identificar y priorizar iniciativas socio-productivas para fortalecer el componente empresarial de la organización	En plenaria se promueve la lluvia de ideas, mediante preguntas generadoras. Se pide al grupo proponer ideas de negocio para fortalecer el componente empresarial de la organización, se realiza priorización.	Papelones, tarjetas de colores, marcadores, tirro	Se cuenta con resumen de iniciativas socio-productivas priorizadas
<b>CIERRE</b>						



Anexo 5: REGISTRO FOTOGRÁFICO

**EVIDENCIA FOTOGRAFICA TALLER DE DIAGNOSTICO SOCIO EMPRESARIAL  
ASOCIACION COOPERATIVA 18 DE MARZO DE R.L.**

