

**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA
ESCUELA DE POSGRADO**

**Análisis de situación y propuesta de plan estratégico para la
organización Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl ubicada en Corporant,
departamento del centro de Haití**

Por

Pierre Paul Audate

Trabajo de Graduación sometido a consideración de la Escuela de Posgrado
como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

Turrialba, Costa Rica, 2014

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante , como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

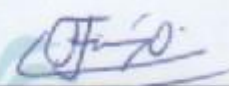
FIRMANTES:



Alejandro Imbach, M.Sc.
Director del Trabajo de Graduación



Felicia Granados, M.Sc. for environment and development
Miembro Comité Asesor para el ambiente y desarrollo



Francisco Jiménez, Dr. Sc.
Decano del Programa de Posgrado



Pierre Patil Aūdate
Candidato

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN ZANMI LASANTE/ZANMI AGRIKÒL UBICADA EN CORPORANT, DEPARTAMENTO DEL CENTRO DE HAITÍ.

Agradecimiento

A Dios por darme capacidad y salud para culminar estos dos años de estudios.

A mi papá Ludger Audate por todos los recursos que ha invertido para que yo pueda ser la persona que soy hoy.

A mis hermanas y hermano Lunise, Brigitte, Chantale, y Djery Audate por el apoyo que siempre me han brindado en mi carrera profesional.

A “Open Society Foundation” por el apoyo económico brindado para la realización de mis estudios en el CATIE.

A todo el personal de Zanmi Lasante/Zanmi Agrikol especialmente Gillaine Warne y Reginald Cean por darme la oportunidad de realizar este trabajo de graduación con la organización y por el apoyo brindado durante la fase de campo.

A mis profesores asesores Alejandro Imbach y Felicia Granados por sus valiosas contribuciones en el desarrollo de este trabajo.

A todos los profesores y profesoras de la maestría en Práctica del Desarrollo.

A toda la promoción 2013-2014 del CATIE especialmente Martha Fajardo, Carlos Villanueva, y Jerry Christian Gabriel por sus apoyos durante mi estadía en CATIE.

“Este trabajo también está dedicado a la memoria de mi madre Marie Mercie Gabriel por ser mi inspiración.”

Índice de contenidos

AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE FIGURA	V
ÍNDICE DE CUADRO	V
LISTA DE ACRÓNIMOS	VI
RESUMEN	VII
PALABRAS CLAVES	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	5
2. OBJETIVOS	6
2.1. OBJETIVO GENERAL:	6
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	7
3. METODOLOGÍA DETALLADA	8
3.1. ETAPA 1: ACTIVIDADES PRELIMINARES.....	8
3.2. ETAPA 2: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	9
3.2.1. <i>Visitas de reconocimiento</i>	10
3.2.2. <i>Grupo focal</i>	10
3.2.3. <i>Entrevistas</i>	10
3.2.4. <i>Análisis de la información</i>	10
3.3. VALIDACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	11
3.4. ETAPA 3: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	11
3.4.1. <i>Talleres participativos de formulación del plan</i>	11
3.4.2. <i>Ordenamiento de la información</i>	11
3.4.3. <i>Validación del plan estratégico</i>	11
3.5. ESQUEMA DE RESUMEN DE LA METODOLOGÍA.....	12
4. RESULTADOS Y DISCUSIONES	13
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
4.1.1. <i>Antecedentes de la organización</i>	13
4.1.2. <i>Capitales de la organización</i>	14
4.1.2.1. Capital humano	15
4.1.2.2. Capital social.....	16
4.1.2.3. Capital cultural	17
4.1.2.4. Capital político	17
4.1.2.5. Capital natural.....	18
4.1.2.6. Capital financiero/productivo	18
4.1.2.7. Capital físico	20

4.1.3. <i>Análisis FODA de la organización</i>	20
4.2. PLAN ESTRATÉGICO.....	22
4.2.1. <i>Elementos de la identidad de la organización</i>	22
4.2.2. <i>Las prioridades de la organización</i>	22
4.2.3. <i>Líneas estratégicas de trabajo</i>	22
5. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL TRABAJO REALIZADO CON LA ORGANIZACIÓN ZL/ZA	27
5.1. APRECIACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	27
5.2. LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS	27
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	28
8. LECCIONES APRENDIDAS	29
9. BIBLIOGRAFÍA	30
10. ANEXOS	32
ANEXO 1. MATRIZ DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN ZL/ZA	32
ANEXO 2. INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	34
<i>Anexo 2.1. Tabla de valoración de las calificaciones de las preguntas del instrumento</i>	41
<i>Anexo 2.2. Tabla de resultados alcanzados por la organización en los diferentes capitales</i>	44
ANEXO 3. DOCUMENTOS PARA VERIFICAR AL MOMENTO DE REALIZAR ENTREVISTAS	45

Índice de Figura

FIGURE 1. MAPA DE UBICACIÓN DE LA ZONA DE INTERVENCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ZL/ZA.....	2
FIGURE 2. LAS DIFERENTES COMUNAS DEL DEPARTAMENTO DEL CENTRO DE HAITÍ.....	2
FIGURE 3. CAPITALES DE LA ORGANIZACIÓN ZANMI LASANTE/ZANMI AGRIKÒL	15

Índice de Cuadro

CUADRO 1. LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES ANUALES DE LOS AGRICULTORES DEL DEPARTAMENTO DEL CENTRO DE HAITÍ.....	4
CUADRO 2. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN ZL/ZA Y SUS PROGRAMAS EN EL DEPARTAMENTO DEL CENTRO DE LA REPUBLICA DE HAITÍ.....	21
CUADRO 3. ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN ZL/ZA PARA CUMPLIR CON SU MISIÓN EN FUNCIÓN DE SUS PRIORIDADES.	23

Lista de acrónimos

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

CFFL: Centro de Formación Fritz Lafontant

CNSA: Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

IHSI: Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique/ Instituto Haitiano de Estadística e Informática

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola

MARNDR: Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural

ONG: Organización No Gubernamental

PE: Plan Estratégico

PIH: Partners in Health / Socios en Salud

RUTA: Unidad Regional de Asistencia Técnica

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

ZL/ZA: Zanmi Lasante/ Zanmi Agrikòl

Resumen

La organización Zanmi Lasante/ Zanmi Agrikòl (ZL/ZA), creada por Partners in Health (PIH) se ha dedicado a promover la agricultura y dar respuesta al problema de malnutrición de los niños en el Departamento del Centro de Haití. Esta organización enfrenta algunas dificultades tanto en la consecución de recursos como en su administración interna. Por lo tanto, se ha apostado al establecimiento de metas a mediano y largo plazo, así surgió la necesidad por parte de la organización de tener un plan estratégico (PE) institucional.

Para la elaboración de este plan estratégico fue necesario hacer un diagnóstico previo que analiza la situación actual de la organización. El diagnóstico fue realizado mediante una herramienta que permite calificar siete capitales o recursos de la organización mediante un conjunto de criterios o preguntas. La información para completar la herramienta fue obtenida mediante entrevistas y grupos focales realizados con el personal de la organización. Luego de analizar la situación de la organización se realizaron de manera participativa talleres para obtener información que sirva en la elaboración del plan estratégico de la organización para los próximos cinco años.

Los resultados permitieron comprender el estado actual de la organización. En general, podemos decir que ZL/ZA es una organización que está creciendo. Sus principales puntos fuertes son el capital físico/construido (recursos materiales) que se ha acumulado con el tiempo, las buenas relaciones con otras instituciones nacionales e internacionales (capital social). Pero la organización tiene debilidades en la planificación de sus actividades, la coordinación de la labor del personal (capital humano), su sistema de comunicación interna y externa, seguimiento y evaluación de proyectos para medir sus impactos. Además, la falta de productividad, los recursos financieros que representan el capital productivo/financiero, mostraron que la organización tiene una fuerte dependencia de recursos externos. Esto representa una amenaza para la sostenibilidad de los proyectos de la organización.

En el PE los administradores y empleados de la organización plasmaron su visión y estrategias para lograr mayor coordinación interna y generar recursos para garantizar la sostenibilidad de sus acciones.

Palabras claves

Organización – Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl - Análisis de situación – Capitales – Plan estratégico – Planificación.

1. Introducción

Es importante analizar la situación de una organización para conocer en qué lugar el dinero, las horas y esfuerzos invertidos pueden derivar mayores impactos (Banegas y León, 2009). Una manera eficaz para hacer este análisis es a través de un diagnóstico previo a los procesos de planificación. El diagnóstico permite hacer un perfil del grado de desarrollo y de las capacidades para conocer el estado actual de la organización y el grado de satisfacción en el entorno.

Una vez que se haya realizado el diagnóstico se debe hacer la planificación adecuada para alcanzar los impactos deseados. El plan estratégico (PE) es el nivel más comprensivo y orientador de planificación (Imbach, 2014). Planificar estratégicamente es apostar por el dinamismo, integrar presente y futuro, crear condiciones para aprovechar oportunidades que se presenten y evitar riesgos, que sin duda aparecerán (Augustin de Asis *et al.*, s.f.)

En el ámbito de las organizaciones no lucrativas hay muchos manuales que han publicado sobre la planificación estratégica y desarrollo organizacional. Aunque con diferentes terminologías y enfatizando en mayor o menor medida algunos aspectos, existe cierto consenso en relación a los elementos que integran ese proceso, las etapas a través de las cuales el mismo se puede articular y la secuencia lógica entre las mismas (CIDEAL, 2005). Por lo tanto los componentes esenciales que deben contener un plan estratégico institucional son: un análisis de contexto, aspectos descriptivos de la identidad de la institución, misión, visión, objetivos estratégicos, criterios de éxito y línea de acción (Imbach, 2014).

Pero, la planificación requiere un conocimiento previo del entorno de la organización ya que una correcta lectura del entorno tiene un impacto fundamental en las acciones de la organización. También, ayuda a explicar qué pasa y cómo evoluciona la realidad de la organización lo cual será el eje principal del presente trabajo. Para poder hacer esta lectura es importante caracterizar el área de trabajo de la organización que permite generar reflexiones sobre los desafíos y potencialidades del lugar.

1.1. Caracterización del área de intervención de la organización

El departamento del centro de la República de Haití tiene una población estimada a 712 138 habitantes en el año 2012, de esta población 49% son mujeres y el 43% son menores de 18 años. Su superficie es de 3487.41 km², la densidad poblacional es de 204 hab/km² (IHSI, 2012). El departamento tiene una altitud media de 200 a 500 msnm con algunos puntos que alcanzan los 900 msnm. La precipitación es entre 1000 y 1300 mm por año. La temperatura media oscila alrededor de 25°C (USAID, 2005).



Figure 1. Mapa de ubicación de la zona de intervención de la organización ZL/ZA



Figure 2. Las diferentes comunas del departamento del Centro de Haití

La agricultura representa un sector económico con alto potencial para esta zona que tiene una gran riqueza en recursos hídricos, y cuyas condiciones climáticas son favorables para la producción de cultivos como mango, aguacate, frijol y hortalizas. Pero, la falta de infraestructuras siempre ha sido un factor limitante en el desarrollo de la agricultura en la región (IICA, 2011).

A pesar de las limitaciones en el sector agrícola, las actividades agropecuarias son claves para la economía de la zona. La producción de granos básicos, tubérculos, maní, mango, tabaco, la cría de caprinos, bovinos, pollos y el comercio de productos agroalimentarios representan los principales medios de vida de la población. Además, el intercambio comercial con la República Dominicana es esencial para el crecimiento de las comunidades de este departamento.

El intercambio comercial con la República Dominicana es importante para la región que exporta aves, cabras, frijoles y importa animales como burros, caballos, mulas y productos alimentarios como arroz, pasta etc. Dentro del departamento existen varios lugares fronterizos que tienen mercado común con la República Dominicana (USAID, 2005). La República Dominicana es el principal destino para la migración temporal de varios agricultores que se van trabajar en ese país en los periodos donde no hay actividades agrícolas.

Cuadro 1. Las principales actividades anuales de los agricultores del departamento del Centro de Haití

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Temporada	Sequia			Lluvia			Sequia			Lluvia		
Actividades	Sequia			Lluvia			Sequia			Lluvia		
Maíz					Siembra			Siembra Cosecha			Cosecha	
Frijol (Pois Congo)	Cosecha				Siembra							Cosecha
Maní								Siembra				Cosecha
Sorgo					Siembra						Cosecha	
Yuca	Siembra Cosecha			Siembra								Cosecha
Mayor Producción de Carbón												
Migración hacia República Dominicana												

(Fuente USAID, 2005)

1.2. Breve descripción de la organización

En el año 1987 el Dr. Paul Farmer profesor de la Universidad Havard, se reunió con otros amigos como Jim Yong Kim actual presidente del Banco Mundial, Ophelia Dahl y Todd McCormack para crear Partners in Health (PIH). Una organización sin fines de lucro para brindar servicios de salud en el departamento centro de Haití. La organización empezó sus trabajos en Haití con un programa comunitario contra la tuberculosis para luego, construir un hospital. Al estar ofreciendo servicios de salud en el departamento, los doctores de PIH habían observado un grave problema de malnutrición en la zona. A raíz de este problema se unieron esfuerzos con ZL/ZA para apoyar proyectos agrícolas y dar respuestas al problema de malnutrición de la niñez.

Zanmi Lasante/ Zanmi Agrikòl empezó formalmente sus actividades en el año 2007 con un programa de asistencia a familias contra la malnutrición. El programa lo iniciaron 110 familias para recibir capacitaciones y apoyo de ZL/ZA mediante 10 agentes locales que fueron seleccionados y capacitados por la organización. Este mismo año la organización elaboró un producto a base de maní y leche (Nourimanba) muy eficaz para el tratamiento de la malnutrición, desde entonces se ha utilizado este producto en el tratamiento de la malnutrición en los hospitales de PIH en Haití.

Desde su creación la organización ha estado creciendo, miles de familias se han beneficiado del programa de asistencia a familias para combatir la malnutrición en la zona. La organización ha implementado varios proyectos de agricultura y educación, se han adquirido terrenos para la producción agropecuaria y se ha construido un centro de formación para capacitar a los jóvenes de la zona en temas de agricultura, empresarial y construcción.

1.3. Justificación del trabajo

ZL/ZA es una ONG que siempre se ha dedicado a la lucha contra la malnutrición en el departamento del Centro de Haití. A través de los años la organización ha logrado poner a la disposición de varias familias de esta zona rural el Nourimanba muy efectivo para el tratamiento de la malnutrición. Desde 2007 la organización ha producido más de 263 991 Kg de Nourimanba, brindando apoyo y cura a un total de 37 288 niños que padecían de malnutrición. También, la organización ha estado desarrollando otros proyectos que contribuyen al crecimiento y éxito que ha alcanzado hasta el día de hoy. Por ejemplo, esta organización tiene fincas productivas y un centro profesional donde forman futuros líderes en el área empresarial, agricultura, construcción entre otros.

El centro profesional CFFL conocido por sus siglas en francés Centre de Formation Fritz Lafontant, representa uno de los mayores logros de la organización. El centro empezó sus actividades académicas en el mes de marzo del 2012, actualmente tiene con un total de 70 estudiantes que reciben una formación de calidad en agricultura, carpintería y construcción. CFFL cuenta con la infraestructura adecuada para facilitar el aprendizaje de los estudiantes.

A pesar de estos logros, la organización enfrenta ciertos problemas en la estructura interna. No cuentan con una buena estrategia de comunicación. Hay un gran desafío en la consecución de fondos para implementar proyectos, lo que representa una gran amenaza para la sostenibilidad de la organización. Una manera para asegurar esta sostenibilidad es a través de la definición de metas claras, y la reducción de la dependencia de fondos externos. Por lo tanto, los responsables de la organización se reunieron y definieron cinco ejes de trabajo: Educación, Investigación, Producción Agropecuaria, Comercialización y Asistencia a familias que deben ser prioritarios para la organización en los siguientes cinco años.

Para realizar este trabajo fue fundamental conocer claramente la situación en la que se encuentra la organización. Fue importante partir de un buen análisis de la situación para hacer recomendaciones acordes a su realidad, ya que obviar este paso, asumiendo que la organización es conocida o que ya existían muchos diagnósticos, no haría más que dilatar o entorpecer el proceso (Baez, 2010).

El diagnóstico de la organización ofrece datos muy prácticos sobre el rendimiento de la organización, tanto a nivel general como en áreas concretas. El rendimiento es consecuencia directa, en muchos casos, de la gestión (Agustin de Asis *et al.*, s.f.). Al hacer el diagnóstico de la organización ZL/ZA se pudieron analizar el pasado y el presente para mejorar su futuro.

El Plan estratégico es el nivel más comprensivo y orientador de planificación que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento de la organización. Al formular el plan estratégico para la organización se dibujó una imagen completa de la institución analizando sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para presentar lo que se puede lograr a largo plazo.

2. Objetivos

A continuación se presentan los objetivos del trabajo:

2.1. Objetivo general:

Formular un plan estratégico que plasme la perspectiva a largo plazo y facilite una orientación más efectiva de las acciones de la organización Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl.

2.2. Objetivos específicos:

- ❖ Hacer un diagnóstico de la organización Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl, utilizando la teoría del marco de los capitales de la comunidad para la caracterización de la situación actual.
- ❖ Elaborar de manera participativa un plan estratégico para la organización
- ❖ Hacer recomendaciones para la elaboración de planes operativos con base en las líneas de acción para la consecución de los objetivos estratégicos

3. Metodología detallada

El trabajo se realizó en tres etapas. La primera etapa de actividades preliminares consistía en la recolección de información secundaria para la elaboración de un instrumento de diagnóstico que permitió analizar diferentes aspectos de la organización. Previo a esto se elaboró una matriz con algunas preguntas guías que permitió obtener la información deseada (ver anexo 1). En la segunda etapa se recolectó la información en campo utilizando el instrumento elaborado y se presentó un reporte sobre la situación actual de la organización. En la tercera etapa se formuló de manera participativa el plan estratégico de la organización.

3.1. Etapa 1: Actividades Preliminares

Para la realización del análisis de situación de la organización ZL/ZA, se utilizó el instrumento elaborado en base a la herramienta de los Medios de vida para empresas sostenibles desarrollada por Sánchez (2013). Esa herramienta permite hacer análisis de situación de empresas asociativas rurales utilizando una modificación adaptativa de la teoría del marco de los capitales de la comunidad.

La herramienta consiste en establecer y dividir un porcentaje entre 6 diferentes capitales (Humano, Social, Natural, Comercial, Económico, Físico) de organizaciones empresariales y definir un conjunto de criterios para cada capital. Luego, se hacen preguntas por cada criterio al personal de la organización en el momento de realizar un diagnóstico. Las respuestas son calificadas en una escala de 1 al 5 donde 1 es la nota mínima y 5 la nota máxima. En la calificación de las preguntas se omite la nota 3 porque los calificadores tendrían mayor tendencia a asignar esa nota cuando las respuestas satisfacen parcialmente a la pregunta.

Una vez puntuadas las respuestas, se calcula la nota alcanzada en cada criterio y después se valora el porcentaje que representa esta nota. Al sumar los porcentajes de todos los criterios de un capital se obtiene el porcentaje alcanzado por la organización en ese capital (ver anexo 2.1 y 2.2). Después, se grafican los porcentajes máximos y alcanzados de los diferentes capitales para visualizar en qué capital la organización está teniendo mayor y menor debilidad.

Se utilizó esa herramienta como base porque es aplicable también para organizaciones sin fines de lucro cuando se le hacen algunas modificaciones, tanto en las preguntas, criterios y los capitales. También la organización ZL/ZA promueve y pretende reforzar sus capacidades empresariales para ser autosostenible. Por lo tanto, esta herramienta fue muy útil al momento de hacer el diagnóstico de la organización.

Para diseñar el instrumento, se partió de la teoría del marco de los capitales de la comunidad

desarrollada por Flora *et al.* (2004) la cual atribuye el éxito de las comunidades a las interacciones de siete capitales o activos: Humano, Social, Cultural, Natural, Político, Financiero/Productivo y Construido/Físico.

Esta teoría fue adaptada a la realidad de la organización considerando: el Capital Humano como las personas de la organización, su educación, salud, sus habilidades y conocimientos. El Capital Social como característica de la organización basada en las interacciones entre las personas, con otras organizaciones y la comunidad. El Capital Cultural se refiere a la visión de la organización, sus valores y los aspectos relacionados con ellos que pueden considerarse como la cultura de trabajo y funcionamiento de la organización. El Capital Natural tiene que ver con el ambiente, la dotación de recursos naturales y servicios derivados de ellos que conforman el entorno de la organización. El Capital Político se refiere a la relación de la organización con instancias jerárquicas del Estado y el grado de incidencia de la organización en las comunidades. El Capital Productivo/Financiero está relacionado con la disponibilidad o acceso al dinero, también hace referencia a los proyectos o programas que maneja la organización. Por último, el Capital Construido/Físico hace referencia a la infraestructura con que cuenta la organización para llevar a cabo sus actividades (Flora *et al.* 2005).

Luego, se consideraron algunos criterios del documento de CATIE sobre autoevaluación facilitada para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales (Gottret *et al.* 2011) y la Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales (Báez, 2010), de RUTA para modificar los indicadores de la herramienta de los medios de vida para empresas sostenibles.

Se asignó un porcentaje a cada Capital en función de su importancia para la organización. Luego, se hizo una calificación de diferentes aspectos de cada uno de los capitales utilizando una escala de 1 a 5, siendo 1 la nota mínima y 5 la nota máxima. Después, se contabilizó el porcentaje alcanzado por la organización en los criterios por cada uno de los capitales para determinar las fortalezas y debilidades de la organización en cada capital (ver Anexo 2, 2.1, 2.2).

3.2. Etapa 2: Recolección de información

La recopilación de la información para la caracterización de la organización se realizó mediante la aplicación de tres instrumentos: observación en visitas de reconocimiento, grupos focales con el personal de la organización, entrevistas a actores claves de la organización.

La utilización de esta mezcla de instrumentos cualitativos y cuantitativos para la recolección y el análisis de la información nos permitió hacer una fotografía de la realidad de la organización, reflejando su situación actual y los hechos importantes que han sucedido a través del tiempo.

Los instrumentos utilizados se describen brevemente a continuación:

3.2.1. Visitas de reconocimiento

Para conocer más a fondo los proyectos de la organización y ofrecer a los directivos la posibilidad de familiarizarse con los conceptos y herramientas del análisis de situación, se realizaron dos visitas de campo. Durante las visitas se utilizó una guía de observación para recopilar cierta información y complementar los aspectos a ser calificados en el instrumento de los capitales de la organización.

3.2.2. Grupo focal

Se realizó un grupo focal con 5 empleados de la organización para profundizar en la comprensión de percepciones, expectativas, actitudes, sentimientos, y comportamientos de los participantes en torno al trabajo de la organización y los diferentes proyectos que están siendo ejecutados. El grupo focal proporcionó informaciones para llenar el instrumento de los capitales de la organización.

3.2.3. Entrevistas

Para profundizar la información percibida y recolectada mediante los instrumentos anteriores se realizaron entrevistas semi-estructuradas con la directiva de la organización, utilizando el instrumento de los capitales de la organización para hacer la calificación de los diferentes aspectos de cada capital. De igual forma se realizaron entrevistas con 9 beneficiarios de proyectos y otro personal de la organización.

3.2.4. Análisis de la información

Los datos recopilados mediante las visitas, grupo focal y entrevistas fueron ordenados en el instrumento de los capitales de la organización. Luego, se analizó la puntuación obtenida por la organización en el instrumento de los capitales para hacer algunas recomendaciones puntuales.

3.3. Validación del diagnóstico

Una vez terminado la triangulación y el análisis de la información obtenida, se realizó un taller con 8 personas de la organización para hacer una discusión tanto sobre la situación actual de la organización, y proveer las recomendaciones para mejorar algunos aspectos así como explicar las limitaciones del instrumento utilizado para el diagnóstico.

3.4. Etapa 3: Elaboración del plan estratégico

Después de identificar los recursos de la organización mediante el análisis de situación. Se precedió a la elaboración del PE con la participación de 6 empleados y los 3 administradores.

3.4.1. Talleres participativos de formulación del plan

Se realizaron 3 talleres participativos para recolección de información. En un primer taller se recolectó información sobre la identidad, misión, visión de la organización y determinar los actores estratégicos. Luego, se validaron la misión y visión formuladas y se elaboraron los objetivos estratégicos y criterios de éxito enfocados en 5 áreas prioritarias para la organización Zanmi Lasante/ Zanmi Agrikòl: Educación, Asistencia a las familias, Fincas productivas, Investigación y Negocio. En el último taller de recolección de información se establecieron las líneas estratégicas de trabajo.

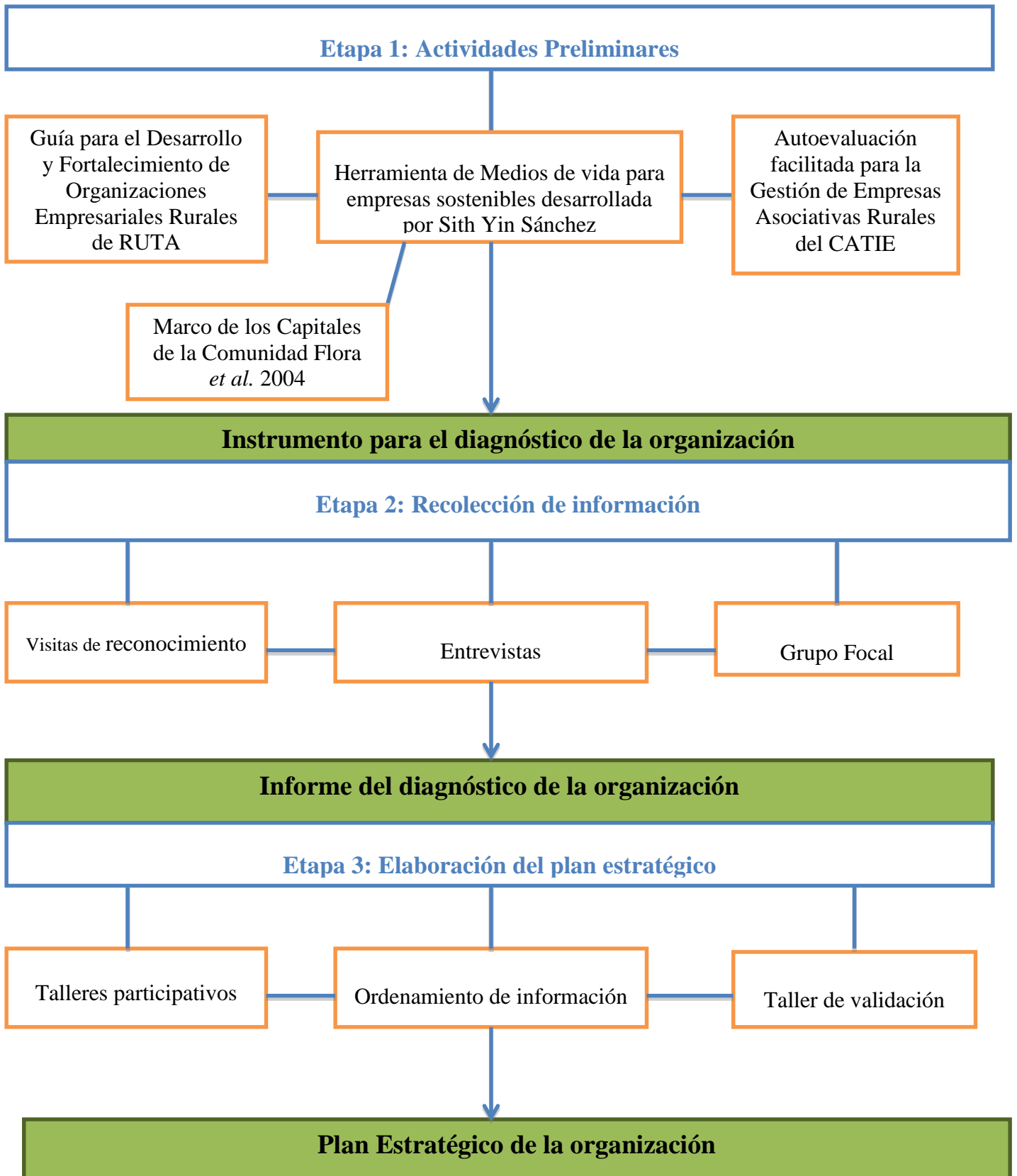
3.4.2. Ordenamiento de la información

Al finalizar cada taller se procedió al ordenamiento de la información para redactar el plan estratégico en un formato requerido por la institución.

3.4.3. Validación del plan estratégico

Al finalizar la elaboración del plan estratégico se realizó un último taller con el personal de la organización para presentar y discutir sobre las diferentes secciones del plan. Después del taller la organización procedió a la validación del plan.

3.5. Esquema de resumen de la metodología



4. Resultados y Discusiones

Los resultados que se obtuvieron en el proceso de análisis de situación de la organización permitieron entender sus antecedentes y caracterizar los diferentes capitales con que cuenta. Por otro lado la elaboración del plan estratégico nos permitió plasmar una mejor planificación de las actividades que la organización tiene en perspectiva para los siguientes cinco años.

4.1. Diagnóstico de la organización

En esta sección se relata la historia de la organización y se identifican sus principales recursos que permitieron hacer un análisis de sus fortalezas y debilidades.

4.1.1. Antecedentes de la organización

En el año 2000 la señora Gillaine Warne quien acababa de conocer el padre Fritz Lafontant de la iglesia Episcopal, llegó a Haití para ofrecer sus servicios como profesora de Inglés en la escuela de dicha iglesia en Cange, un pueblo en el Departamento del Centro. Una vez llegó a Cange ella fue sorprendida por el problema de la malnutrición de los niños de la zona. Así que tomó la iniciativa para iniciar una pequeña huerta en un terreno otorgado por el padre Lafontant. Esta iniciativa tuvo como objetivo producir vegetales para enseñar a las familias locales sobre la importancia de una buena alimentación.

En 2004 con la ayuda del padre ella arrendó tierras en la zona y contrató 3 agrónomos para sembrar alrededor de 14.000 plantas de plátano y verduras con el fin de distribuir los productos de la cosecha a los niños desnutridos de la zona. Durante ese mismo año, con el apoyo de PIH se inició el programa "Nourimanba", inspirado de una experiencia africana exitosa en la lucha contra la malnutrición. Con esta primera colaboración institucional ZL/ZA se convirtió en una organización socia de PIH.

En mayo de 2007, la organización inauguró oficialmente el programa de Asistencia a las familias con 20 familias que tenían problemas de malnutrición y 11 agentes agrícolas para supervisar a estas familias. Con este programa, además de Nourimanba las familias recibieron también herramientas e insumos agrícolas para producir alimentos.

Entre 2008 y 2009, con el apoyo de sus socios, ZL/ZA pudo comprar 3 ha de tierra para producir maní y involucrar a más familias en el programa. Fue durante este mismo período que se inició la construcción de bodegas para almacenar las cosechas. Esta construcción inspiró a los administradores de la organización para construir una escuela vocacional en el segundo piso.

En el 2010 después del terremoto que afectó al país, hubo una emergencia con el aumento del número de familias en el departamento. Para hacer frente a esta emergencia la organización amplió su programa de asistencia familias pasando de 250 a 1.000 familias y el número de agentes agrícolas fue duplicado.

Pero, con la reducción de las donaciones a Haití en el 2012, la organización enfrentó una situación de falta de fondos para seguir apoyando a todas las familias del programa. Así que se redujo la cantidad de familias y agentes. Pero no todo fue negativo en el 2012 ya que fue durante ese mismo año que se llevó a cabo la inauguración del centro de formación Fritz Lafontant, una escuela vocacional con cerca de 70 estudiantes que reciben una formación de calidad en tres disciplinas.

En 2014 ZL/ZA se presenta como una organización en crecimiento que trabaja en el departamento del Centro, con un total de 14 agentes agrícolas que capacitan a más de 250 familias inscritas en el programa de asistencia a la familia, una escuela profesional con más de 70 estudiantes y una docena de profesores. En este año 2014 se llevó a cabo en el centro de formación profesional la graduación de la primera generación de técnicos que se convierten en agentes de cambio para sus comunidades.

4.1.2. Capitales de la organización

Las entrevistas y grupos focales realizados con los miembros de administración y empleados de ZL /ZA proporcionaron suficiente información para caracterizar los 7 capitales de la organización. En general, la organización tiene fortalezas en los criterios que permitieron evaluar los capitales construido/físico, político y social. Pero, todavía tiene muchas debilidades en los capitales humano, productivo/financiero, cultural y ambiental. La **Figura 3** presenta una visión resumida global del estado de los capitales, los cuales se describen detalladamente luego de la figura.

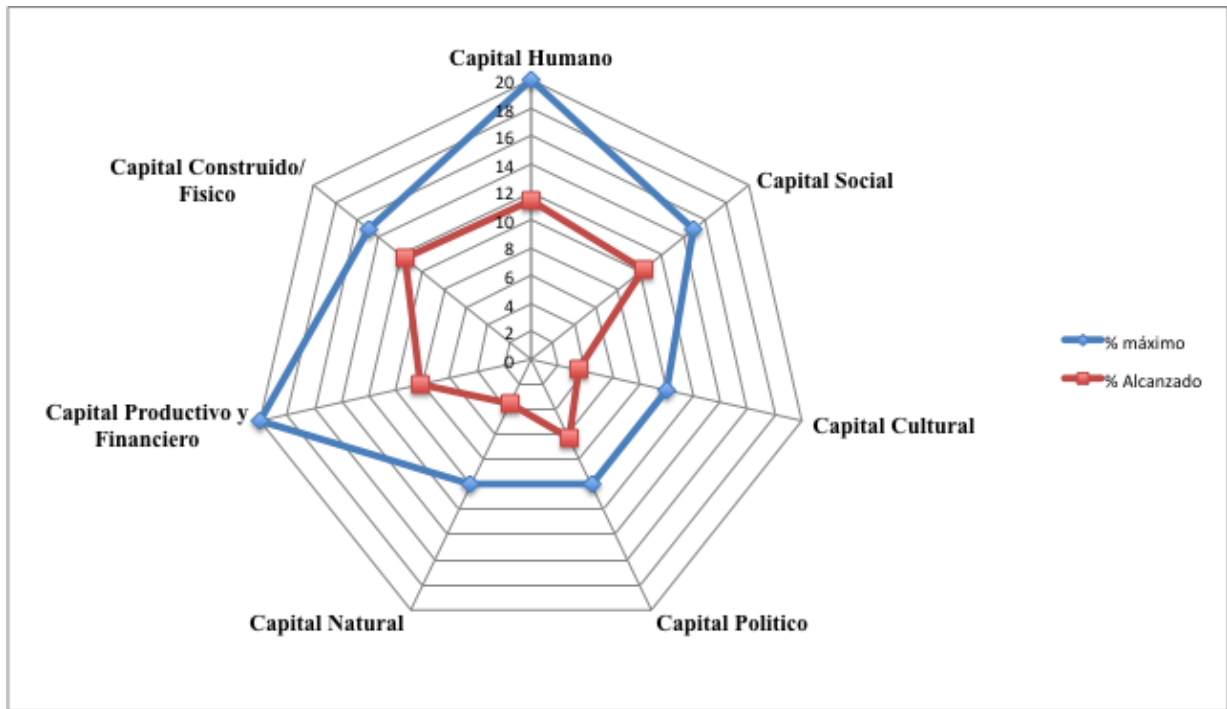


Figure 3. Capitales de la organización Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl

4.1.2.1. Capital humano

Los criterios que fueron utilizados para evaluar este capital son: estructura organizativa del personal, coordinación del trabajo, capacidad laboral del personal, cantidad de personal para la administración, nivel de organización del personal administrativo, entrenamiento continuo del personal y la planificación de los trabajos. Para cada criterio se hicieron varias preguntas. En un porcentaje máximo de 20% que la organización podría alcanzar, logra obtener 11.38% lo que significa que la organización ZL/ZA está cumpliendo correctamente con un 57% de las preguntas que se hicieron para evaluar estos criterios.

El 57% se justifica porque Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl presenta algunas irregularidades en la estructura organizativa de su personal. A pesar de que tiene un Consejo de Administración que se reúne, no hay roles definidos a nivel de este consejo. El organigrama de la organización aún no está bien definido, ya que muchos de los empleados no conocen a sus supervisores inmediatos a los que deberían estar reportando. Este problema afecta la coordinación de los trabajos ya que no hay supervisores que realizan reuniones periódicas para la coordinación del trabajo.

Con respecto a la capacidad del personal que trabaja, a pesar de que la organización cuenta con un personal calificado para realizar sus diversos proyectos, podemos ver algunas debilidades en este aspecto. No hay una política de educación continua en la organización, un gran número de empleados no reciben sesiones de entrenamiento que podrían ayudarles a perfeccionar sus tareas

diarias. Ningún empleado tiene una descripción de sus funciones. Tampoco existe un sistema de evaluación para los empleados. Además, los empleados no están cubiertos bajo ningún tipo de seguro social.

La organización cuenta con el personal necesario para implementar proyectos de campo y realizar informes financieros, pero hay una necesidad para mejorar la organización del trabajo de este personal.

Muchos de los empleados no gozan de vacaciones durante todo el año. Los procedimientos sobre los horarios de trabajo no están claros. Tampoco hay una cultura organizacional para realizar actividades sociales y de integración para los empleados. Es importante trabajar estos temas para que los empleados se identifiquen con la organización, así pueden ser más eficaces en sus funciones.

4.1.2.2. Capital social

Para evaluar este capital se utilizaron criterios como: relación de la organización con otras instituciones y los beneficiarios de proyectos, mecanismos participativos en la toma de decisiones, impactos en las comunidades, sistema de monitoreo de los impactos y relación con los donantes. La organización logró 10.33% del máximo 15% que se podría alcanzar en este capital. Esto significa que la organización está cumpliendo correctamente con un 69% de las preguntas que se hicieron en la evaluación de los criterios del capital social.

En efecto, Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl mantiene muy buenas relaciones con otras instituciones. Por ejemplo, la Fundación Kellogg paga el salario del personal del centro de formación profesional. Desde el inicio “Partners in Health” se ha hecho cargo del sueldo del personal de la organización. Además, la organización ha llevado a cabo muchos proyectos en colaboración con otras instituciones tanto locales, nacionales e internacionales.

La relación entre la organización y los beneficiarios de los proyectos es muy buena. Los beneficiarios están muy satisfechos con los diversos logros y se identifican con la organización. En general podemos decir que los proyectos tienen un impacto positivo en las comunidades donde trabaja la organización ya que los beneficiarios han testificado mejoras en sus condiciones de vida. Además los donantes están satisfechos con los logros de los diferentes proyectos ejecutados.

El aspecto más crítico del capital social de la organización es la manera de medir sus impactos en las comunidades, ya que no cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación para medir el impacto de los proyectos. Es importante trabajar en este punto para entender mejor los cambios que la organización está haciendo en la zona.

4.1.2.3. Capital cultural

Los elementos de identidad, estatus legal, normativa interna y prácticas culturales en la ejecución de los proyectos fueron los criterios utilizados para la evaluación del capital cultural. La organización alcanza apenas 3.5% del máximo 10% que se podría lograr. Esto significa que la organización está cumpliendo correctamente con 35% de las preguntas relacionadas a este capital.

El bajo cumplimiento de los criterios del capital cultural se puede explicar porque la organización no ha definido los elementos importantes de su identidad. Por ejemplo, no tiene un logotipo único reconocido que lo identifica. La misión y visión de la organización no están aún bien definidas, tampoco cuenta con manuales que establecen sus reglamentos internos.

En términos de estatus legal Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl está inscrita como una organización sin fines de lucro en los Estados Unidos pero en Haití todavía está operando bajo el estatus legal de PIH, todavía no se ha inscrito en el ministerio de planificación. Esta estrategia de operar bajo el reconocimiento jurídico de PIH permite a la organización recibir ciertos beneficios, tales como franquicias y exoneración de impuestos.

4.1.2.4. Capital político

Para la evaluación del capital político se utilizaron criterios como: relación de la organización con entidades públicas, incidencia de la organización en las decisiones locales, los procesos de toma de decisión en la organización. Del máximo 10% que se podría alcanzar la organización logró obtener 6.29%. Por lo tanto se puede deducir que la organización está cumpliendo correctamente con 63% de las preguntas que permitieron evaluar los criterios de este capital.

ZL/ZA mantiene muy buenas relaciones con las instituciones públicas. Por la naturaleza de los servicios ofrecidos por la organización el contacto con las instituciones públicas es indispensable. CFFL está acreditado por el Ministerio de Educación y Formación Profesional por lo que los estudiantes deben someterse a exámenes estatales antes de obtener sus diplomas. Hasta el momento, la organización mantiene una muy buena relación con esta entidad pública. Además, ZL/ZA tiene grandes proyectos en colaboración con otras instituciones como TechnoServe, Iglesia Episcopal de Haití, Universidad de Virginia Tech en Estados Unidos, entre otros. Por lo tanto, tiene la capacidad de desarrollar alianzas para influir en las decisiones políticas de sus áreas de intervención.

4.1.2.5. Capital natural

Acceso a recursos naturales, el manejo de los mismos, las buenas prácticas y certificaciones ambientales son entre otros criterios que permitieron evaluar el capital natural. En el análisis de situación se encuentra que la organización cumple correctamente con 36% de las preguntas que permitieron evaluar los criterios de este capital. En el máximo 10% que se podría alcanzar con la herramienta, ZL/ZA logró 3.55%. La organización ha mostrado debilidades en el capital natural a pesar que la protección y conservación del medio ambiente está dentro de los principios que quieren promover. Por el momento no se han visto acciones concretas de la organización para lograr hacer de este principio una práctica.

Todas las acciones tienen un impacto en el medio ambiente. Aunque existen algunos proyectos de la organización que no están directamente relacionados con la protección o conservación del medio ambiente, el capital natural tiene un papel importante en las acciones de la organización. La mayoría de las actividades generan residuos, es importante que Zanmi Lasante/Zanmi Agrikol tenga un plan para la gestión de los residuos generados, y capacitar a los empleados sobre la protección de los recursos naturales. Por el momento, no se han notado actividades significativas en estos ámbitos. La única actividad que se ha visto es el fertilizante orgánico que realizan los estudiantes en las fincas.

La organización tampoco cuenta con certificación que garantice el buen uso de los recursos naturales. No se ha visto tampoco, un interés de la organización para fortalecer este capital natural a parte de las pocas iniciativas de conservación de suelo que realizan los estudiantes en sus prácticas.

4.1.2.6. Capital financiero/productivo

Los criterios que fueron establecidos en la evaluación de este capital son: cuestiones presupuestarias, recursos financieros de la organización, transparencia en las transacciones, planificación de los trabajos, accesibilidad a servicios financieros, autonomía económica e interacción con proveedores de servicios. Del máximo 20% que se podría lograr, la organización alcanza un 8.14%. Este dato nos muestra que la organización está cumpliendo correctamente con solo un 41% en las preguntas que se hicieron en los criterios para valorar el capital financiero/productivo.

En efecto este capital refleja una de las mayores debilidades de la organización. De hecho, la organización enfrenta dificultades financieras, la mayor parte de su presupuesto se financia con recursos externos. Las actividades productivas, como la producción agrícola deberían aportar

recursos económicos para los proyectos sociales de la organización pero todavía no es el caso. Las actividades productivas se llevan a cabo sin un buen control de parte de la administración. Los recursos que generan no logran cubrir los costos.

El presupuesto anual de la organización se estima a 11.6 millones de gourdes lo que equivale, aproximadamente, a 300 mil dólares. De esta cantidad el 50% son costos por salarios y están cubiertos por el financiamiento de otra institución. Partiendo del hecho que la organización está en crecimiento se puede concluir que este presupuesto operativo se va a incrementar anualmente. Es importante que la organización busque invertir más en proyectos productivos para cubrir sus gastos.

Desde su creación la organización ha mantenido un sistema de contabilidad ordenada, cuenta con un contador que lleva el control de las actividades financieras y productivas de la organización. Este mantiene bien ordenados los registros financieros de la organización además, utiliza una computadora para realizar los trabajos de manera profesional. También existen archivos que permiten hacer la verificación de las transacciones realizadas.

Este sistema de contabilidad ayuda a garantizar la transparencia en la gestión de los recursos financieros, pero siempre es importante realizar auditorías para asegurarse de la transparencia en las transacciones financieras.

La mayor debilidad de la organización, en los aspectos financieros, es la falta de auditorías internas y externas para evaluar distintas transacciones financieras y proyectos de la organización. Esto se puede explicar por el hecho de que los donantes no exigen una rendición de cuentas rigurosa a la organización. Pero la organización podría iniciar por realizar auditorías internas e inventarios de sus capitales, tanto financiero como físico.

Otra debilidad es su capacidad de generar recursos económicos. De hecho, a pesar de su dependencia de recursos externos, la organización todavía no tiene un personal que se dedique a la recaudación de fondos. Si se quiere lograr estabilidad económica es importante reforzar estos aspectos.

Además se puede caracterizar el acceso a los servicios financieros de la organización en un nivel medio. A pesar de que existe en la organización escasez de recursos económicos, no se ha sentido la necesidad de solicitar préstamos bancarios para hacer inversiones. Tampoco se han realizado proyectos en colaboración con los bancos. Quizás el estatus legal de la organización podría ser el factor limitante en estos aspectos, aunque los miembros de la organización consideran que eso no se ha hecho por los riesgos de este tipo de actividades. La única relación entre la organización y los bancos son las cuentas de ahorro que mantienen en bancos locales.

4.1.2.7. Capital físico

El acceso a servicios básicos de calidad, la infraestructura operativa, medios de comunicación, transporte y herramientas de trabajo son, entre otros, los criterios que fueron utilizado para valorar el capital físico de la organización. En este capital la organización logra alcanzar 11.53% del 15% posible. Esto significa que en este capital físico la organización está cumpliendo correctamente con 77% de las preguntas que permitieron evaluar los criterios relacionados a este capital. La nota alcanzada en esta herramienta por el capital refleja muy bien la realidad de la organización ya que cuenta con buena infraestructura para ejecutar sus proyectos.

Las instalaciones tienen acceso a servicios básicos tales como agua potable, electricidad, teléfono, internet y otros. Además son adecuadas para el tipo de trabajo que realizan los empleados de la organización.

La seguridad de los bienes físicos de la organización es proporcionada por agentes de seguridad. La ubicación de los edificios de la organización no ponen en peligro la seguridad de sus empleados.

El medio de transporte es el aspecto más crítico de este capital físico. A pesar que las vías de acceso en el departamento donde trabaja la organización están en buenas condiciones, la organización no tiene los vehículos necesarios para movilizar sus empleados y materiales. Otro aspecto que se podría mejorar, en la infraestructura, es adecuar el acceso para personas con capacidades especiales también.

4.1.3. Análisis FODA de la organización

En esta sección se evidencia algunas fortalezas y debilidades de la organización. También se presentan algunas oportunidades como factores externos que pueden ayudar a fortalecer las acciones y amenazas potenciales que pueden limitar las acciones de la organización.

Cuadro 2. Análisis FODA de la organización ZL/ZA y sus programas en el departamento del Centro de la República de Haití.

Fortalezas

tiene la infraestructura adecuada para realizar grandes proyectos

El personal con las habilidades, capacidades y compromiso para lograr un cambio en las comunidades.

fuerte relación con sus socios y las partes interesadas.

Debilidades

mala coordinación en el seguimiento y evaluación de los proyectos

La falta de financiamiento limita las acciones de la organización

La falta de personal en algunas áreas importante por ejemplo recursos humanos

Limitaciones para ofrecer beneficios adicionales a los empleados además de sus salarios.

Ineficiencia en el sistema de comunicación que limita la promoción de las acciones realizadas.

Análisis FODA

Oportunidades

Interés de otras instituciones para establecer relación con la organización .

Fuerte compromiso de PIH para apoyar las acciones de la organización.

Los donantes creen en el trabajo de la organización.

Amenazas

Reducción de la ayuda internacional para el desarrollo en Haití.

No cuentan con suficientes profesionales calificados.

El cambio climático podría afectar la producción en las fincas comerciales.

4.2. Plan Estratégico

Las actividades realizadas permitieron construir con la organización un plan estratégico para los próximos cinco años. En este plan se plasmaron elementos que representan la identidad de la organización, los objetivos estratégicos y líneas de acción que fueron elaborados con la participación de diferentes actores de la organización.

4.2.1. Elementos de la identidad de la organización

En el proceso de la construcción de las nuevas perspectivas de la organización se establecieron elementos tales como la visión, misión, principios y valores que hacen que la organización sea única.

En su visión, los administradores y empleados de ZL/ZA han optado para ser en el futuro el mejor socio en la promoción del desarrollo humano a través de la educación, la agricultura, el emprendimiento y el medio ambiente para restaurar la dignidad humana y ayudar a las comunidades a alcanzar su mayor potencial. De igual forma se dieron por misión de trabajar con hombres, mujeres, niños y jóvenes para mejorar el bienestar con la finalidad de aportar soluciones basadas en un enfoque que integre la educación, el emprendimiento, la investigación y apoyo a las comunidades para el cambio.

Para lograr esta visión y cumplir con la misión propuesta, la organización quiere promover en sus actividades cotidianas algunos valores como justicia social, conciencia ambiental, comportamiento ético, responsabilidad moral y espíritu empresarial. Bajo ciertos principios como: Ciencia & Tecnología, Emprendimiento, Medio ambiente, Trabajo en equipo y Proyectos enfocados en resultados sostenibles.

4.2.2. Las prioridades de la organización

Con base en el análisis FODA presentado anteriormente, la organización ha seleccionado 6 aspectos importantes (Coordinación interna, Educación, Investigación, Producción Agropecuaria, Comercialización y Asistencia a familias) para reforzar en los próximos cinco años. El trabajo de la organización se centrará en el fortalecimiento de estas áreas con el fin de cumplir con su misión y lograr los impactos deseados. Se han considerado fundamental generar más oportunidades económicas para responder a los retos relacionados con la visión y misión de la organización. Estas áreas prioritarias que se fueron plasmando en el Plan Estratégico, van a guiar a la organización en su proceso de crecimiento. Las líneas de acción y los indicadores servirán como una herramienta para medir el avance en los próximos 5 años.

4.2.3. Líneas estratégicas de trabajo

En el cuadro 3 se presentan los objetivos, líneas de acción y criterios de éxito que reflejan las prioridades de la organización Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl para los siguientes cinco años.

Cuadro 3. Estrategias de la organización ZL/ZA para cumplir con su misión en función de sus prioridades.

Objetivo estratégico 1. Crear un entorno propicio para lograr mayores impactos		
Líneas de acción	Acciones y Proyectos a corto plazo	Criterios de éxito
<p>Crear un ambiente amigable para los empleados de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer seguros a los empleados • Tener y aplicar manuales de procedimiento sobre los horarios de trabajo, vacaciones etc... • Contratar personal para encargarse de las necesidades relacionadas a recursos humanos • Organizar eventos anuales o semestrales (culturales, deportivos o similar) para motivar a los empleados 	<p>Todos los empleados están cubierto bajo algún tipo de seguro.</p> <p>Aumento del grado de satisfacción de los empleados con la organización</p>
<p>Lograr mejor coordinación en los trabajos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones mensuales con los empleados. • Elaborar manuales con descripción de las funciones y responsabilidades de los empleados • Establecer un sistema de evaluación de los empleados • Desarrollar planes de trabajo 	<p>Todos los empleados entienden sus funciones dentro de la organización</p> <p>Todos los empleados conocen todos los programas de la organización</p>

<p>Medir los impactos de los proyectos y posición la imagen de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación • Realizar auditorías anualmente • Preparar una estrategia de comunicaciones de ZL/ZA (Creación de sitio web, boletín etc....) 	<p>Funciona efectivamente un sistema de monitoreo y evaluación</p> <p>Aumento del número de personas que reciben información de los proyectos de la organización</p>
<p>Objetivo estratégico 2. Ser la mejor institución que provee una educación y formación de primera clase a los jóvenes y adultos del Departamento de Centro</p>		
<p>Líneas de acción</p>	<p>Acciones y Proyectos a corto plazo</p>	<p>Criterios de éxito</p>
<p>Desarrollar nuevos programas y asegurar la calidad de nuestro modelo educativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un programa de cursos cortos. • Trabajar para ofrecer el grado de licenciatura en el CFFL • Mantener el diseño de clase con bajo número de estudiantes • Establecer convenios con otras instituciones para ofrecer capacitaciones, cursos en línea, intercambio de estudiantes 	<p>Incremento del número de estudiantes en los programas</p>
<p>Establecer un cuerpo docente bien calificado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar nuevos profesores • Ofrecer un programa de pedagogía para que los mejores estudiantes se convierten en profesores • Ofrecer oportunidad de capacitación para los empleados 	<p>Aumenta el número de profesores calificados para CFFL</p>
<p>Construir nueva infraestructura e instalaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construir dormitorios y cafetería para los estudiantes • Construir nuevos laboratorios 	<p>Aumento de las instalaciones y edificios</p>

3. Objetivo estratégico: Promover la investigación y la divulgación como un enfoque innovador para lograr una agricultura y medios de vida sostenibles

Líneas de acción	Acciones y Proyectos a corto plazo	Criterios de éxito
Poner a la disposición de los estudiantes, agricultores y comunidades nuevos conocimientos, técnicas y productos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipar los laboratorios. • Elaborar nuevos productos tales como fertilizantes, herbicidas, semillas etc... • Hacer investigaciones • Capacitar a las personas 	<p>Aumento de la Cantidad de nuevos productos que están a la disposición de nuestros socios y clientes</p> <p>Aumento de la Cantidad de publicaciones como resultados de las investigación de la organización</p> <p>Aumento de la cantidad de capacitaciones</p>
Lograr acuerdos con otras instituciones de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar nuestro trabajo • Buscar contactar con otras instituciones • Firmar acuerdos 	Aumento de la cantidad de acuerdos firmados con otras instituciones

4. Objetivo estratégico: Lograr soluciones sostenibles para garantizar recursos a través de un enfoque integral de desarrollo y emprendimiento

Líneas de acción	Acciones y Proyectos a corto plazo	Criterios de éxito
Manejar las fincas de la organización con un enfoque empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los empleados a tiempo completo de las fincas • Reducir los costos de producción • Buscar mercados para comercializar los productos 	Aumento de la los rendimientos y las utilidades de las actividades productivas
Conectar los agricultores al mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relación con los agricultores locales • Obtener contratos para garantizar la venta de las cosechas de los productores 	Aumento de la cantidad de productores que venden sus productos a través de la organización
Desarrollar productos con valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> • Construir plantas de procesamiento 	Aumento de la Cantidad de productos procesados en las plantas de la organización

	<ul style="list-style-type: none"> • Procesar los excedentes de cosecha • Tener una tienda para venta exclusiva de productos de la organización 	
5. Objetivo estratégico : Consolidar el potencial comercial de las fincas de la organización		
Líneas de acción	Acciones y Proyectos a corto plazo	Criterios de éxito
Incrementar la producción agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> • Sembrar más e introducir nuevos cultivos 	Aumento del área sembrada en cultivos y Incrementar la producción animal
Reducir los costos	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar insumos locales 	Aumento de las utilidades de las fincas
6. Objetivo estratégico: Mejorar la nutrición para incrementar la productividad económica de las familias de las comunidades vecinas		
Líneas de acción	Acciones y Proyectos a corto plazo	Criterios de éxito
Ofrecer asistencias a las familias mediante capacitaciones y materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los agentes agrícolas para que puedan capacitar a las familias • Apoyar a las familias con insumos, herramientas de trabajo • Establecer cadena de valor con las familias inscritas 	<p>Aumento del número de familias inscritas en el programa</p> <p>Aumento de los ingresos de las familias</p> <p>Reducción de la tasa de malnutrición en el departamento</p>
Mejorar el actual programa de asistencia a las familias	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de monitoreo y evaluación 	Aumento de la Visibilidad de los impactos del programa

5. Análisis de la experiencia del trabajo realizado con la organización ZL/ZA.

5.1. Apreciación de los resultados

Los resultados obtenidos con la herramienta de diagnóstico, reflejan el funcionamiento de la organización de una forma sencilla y puntual. Se nota que es una organización que cuenta con la infraestructura, una buena relación con otras instituciones, pero le falta recursos económicos y coordinación en sus actividades. También se observa que ZL/ZA es una organización que ha impactado positivamente las comunidades del departamento, pero le faltan elementos de identidad para ser única en sus acciones y todavía no hay un fuerte compromiso para asegurar la protección y conservación de los recursos naturales.

El análisis de situación realizado servirá a la organización para identificar sus recursos, fortalezas debilidades y utilizarlos como base de planificación para sus futuras actividades con vista a mejorar su desempeño y lograr mayores impactos a nivel local. Asimismo, este análisis puede ser utilizado como una línea base para futuras evaluaciones y/o monitoreo de las actividades de la organización.

El trabajo realizado también logra rescatar conocimientos para mejorar proyectos futuros. Por ejemplo, la descripción de la historia de la organización, ayuda a la caracterización de la situación inicial, en caso que se desea sistematizar la experiencia posteriormente. El plan estratégico, construido con la participación de los miembros de la organización, sirve como base para la elaboración de planes operativos que permiten mejorar la coordinación de las actividades.

5.2. Limitaciones de los resultados

Partiendo de la realidad que no existe una metodología o criterios para evaluar una ONG, las preguntas y criterios utilizados en el análisis de situación fueron adaptados de distintos documentos de diagnóstico para organizaciones, tanto con fines de lucro como sin fines de lucro. Por lo que no todas las preguntas fueron relevantes a la realidad de la organización.

Muchas de las preguntas que se hicieron para evaluar los capitales: cultural y natural no tenían mucha relevancia para la organización debido al tipo de trabajo que realizan. A pesar de las debilidades que mostró la organización en estos dos capitales, los directivos no han considerado que sea prioritaria el fortalecimiento de estos capitales por el momento.

El PE fue elaborado con los insumos de los diferentes talleres donde estuvieron participando tanto los miembros de la administración como empleados de la organización. Al realizar estos talleres con todos estos actores juntos, hace que el plan refleje más el punto de vista del personal administrativo ya que ellos opinaron más en los talleres que los demás participantes.

7. Conclusiones y recomendaciones generales

Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl es una organización en expansión que crece día tras día. Sus principales fortalezas son el capital físico reflejado en las infraestructuras que ha podido construir y el capital social debido a la buena relación el apoyo de otras instituciones. La organización debe tomar medidas para fortalecer sus otros capitales tales como humano, financiero entre otros. Por lo que se hacen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Redactar manuales de descripción de trabajos y procedimientos para que el personal pueda conocer mejor sus funciones. E implementar un sistema de evaluación del desempeño.
- ✓ Llevar a cabo reuniones periódicas a todos los niveles (administrativos, personal de campo, pequeño de personal) para facilitar mejor planificación de las actividades.
- ✓ Organizar actividades de integración con los empleados para promover el trabajo en equipo y fortalecer la relación interpersonal.
- ✓ Contar con un sistema de seguros y un manual sobre el tiempo de vacaciones, horarios de trabajo entre otros.
- ✓ Establecer programas de capacitación para asegurar el entrenamiento Continuo de los empleados.
- ✓ Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de los distintos proyectos y actividades de la producción agrícola.
- ✓ Llevar a cabo auditorías internas y externas.
- ✓ Fortalecer las relaciones con otras organizaciones asociadas, estableciendo un sistema de comunicación (boletines, folletos, etc. ..)
- ✓ Fortalecer el sistema de comunicación de la organización con un sitio web profesional, un correo electrónico interno. Uno puede tener la ayuda de los estudiantes internos para fortalecer el sistema de comunicación.
- ✓ Establecer e implementar un plan de gestión de residuos.
- ✓ Trabajar para la rentabilidad de las actividades productivas
- ✓ Tener una persona que trabaje en la movilización de recursos para la organización (Escribir propuestas de proyectos, recaudación de fondos, etc..).

El plan estratégico elaborado define la dirección de la organización y refleja sus prioridades. Se espera que este plan ayude a mejorar el desempeño de la organización. Los objetivos y líneas de acción propuestas tienen como finalidad producir beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente de los recursos de la organización tanto humanos como materiales. La aplicación del plan ayudará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de trabajo del personal. También va a contribuir a la creación y redefinición de valores organizativos como el trabajo en equipo, desarrollo profesional, compromiso con la organización, liderazgo, innovación entre otros. Se recomienda a la organización elaborar planes operativos semestrales que reflejan las prioridades y objetivos del PE.

8. Lecciones aprendidas

Es importante realizar visitas previamente para conocer la organización y para obtener información preliminar sobre su funcionamiento antes de aplicar el instrumento de análisis de situación. Esta etapa ayuda en el ajuste de las preguntas y criterios de la herramienta que se vaya a utilizar al momento de hacer un análisis de situación. Es importante que la herramienta sea flexible para que pueda ser adaptada a la realidad de la organización. En el caso de ZL/ZA aunque la herramienta fue modificada para reflejar la realidad de la organización, siempre existían algunas preguntas que eran menos relevantes que otras por el tipo de trabajo que realiza la organización.

Para obtener la información que realmente refleje la realidad de la organización hay que ser flexible a la hora de buscar esta información. No toda la información se obtiene al momento de aplicar entrevistas o hacer talleres. En el caso de este trabajo mucha información fue obtenida en las conversaciones casuales con el personal de la organización. Por ejemplo, se notó que el personal de la administración estaba más abierto a hablar de conflictos internos dentro de la organización al momento de conversar casualmente que en las entrevistas. Por lo que una estrategia es siempre dejar espacios para encuentros informales. Estos espacios pueden ayudar a obtener información útil para el trabajo.

9. Bibliografía

- Augustin de Asis, Gross, D., Lillo, E., Caro, A. s. f. Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas. Fundación Luis Vives. Madrid, España. 182p.
- Banegas, L.; Leon, J. 2009. Criterios para priorizar áreas de intervención en cuencas hidrológicas. La experiencia del Focuenca II. Serie técnica: Informe técnico. CATIE no 378. Asdi; CATIE. Turrialba, Costa Rica. ISBN 978-9977-57-486-8
- Baez, L. 2010. Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales. RUTA. Santiago, Chile. 60p.
- Flora, C.; Flora, J. y Frey, S. 2004. Rural Communities: Legacy and Change (2nd ed.). Boulder, CO: Westview Press. 372pp. ISBN 0-8133-9769-3
- Flora, C.B.; Emery, M; Fey, S; Bregendahl, C.s.f. Community Capitals: A Tool for Evaluating Strategic Interventions and Projects (en línea). North Central Regional Center for Rural Development. Iowa State University. 2p. Disponible en línea https://www.ffa.org/documents/lts_communitycapitals.pdf Consultado 11 de abril del 2014.
- Flora, C.B.; Thiboumery, A. 2005. "Community Capitals: Poverty Reduction and Rural Development in Dry Areas." *Annals of Arid Zone* 45 (3-4): 1-2. 239-253p.
- Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación. 2005. Planificación Estratégica: Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio-laboral. Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD). Madrid, España. 141p.
- Gottret, M.V.; Junkin, R.; Ilabaca, C. 2011. Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales. 1ed. Serie Manual Técnico. CATIE no 100. Turrialba, Costa Rica. 62 p.
- IHSI. 2012. Population Totale, Population de 18 ans et plus, Ménages et Densités Estimes en 2012. Direction des Statistiques Démographiques et Sociales.
- IICA. 2011. Caractérisation des particularités climatologiques du département du Plateau Central. Rapport des Etudes Hydrologiques du Projet d'Appui au Renforcement de la Filière Manguie Francisque dans le Département du Centre UE-MARNDR-IICA.

- Imbach, A.C, 2014. Planificación estratégica de organizaciones. Notas de clases del Curso de Planificación estratégica. CATIE, Costa Rica, Escuela de Posgrado, Maestría en Práctica del desarrollo.
- Lusthaus, C. ; Adrien, M.H. ; Anderson, G. ; Carden, F. 2000. Mejorando el Desempeño de las Organizaciones: Método de autoevaluación. Editorial Tecnológica de Costa Rica/IDRC. Cartago, Costa Rica. 162 p.
- Sánchez, S.Y. 2013. Herramienta de Medios de vida para empresas sostenibles. Notas de clases del Curso Gestión de Empresas Locales . CATIE, Costa Rica, Escuela de Posgrado, Maestría en Práctica del desarrollo.
- USAID. 2005. Profils des Mode de Vie en Haiti. FEWS NET. Disponible en línea <http://www.cnsa509.org/Web/Etudes/Profils%20des%20modes%20de%20vies%20en%20Haiti%20Sept05.pdf> Consultado el 29 de mayo del 2014.

10. Anexos

Anexo 1. Matriz de obtención de información para el análisis de situación y el plan estratégico de la organización ZL/ZA

Objetivo General: Formular un plan estratégico que plasme la perspectiva a largo plazo y facilite una orientación más efectiva de las acciones de la organización ZL/ZA				
Objetivos Específicos	Preguntas	Información necesaria	Fuente	Instrumento
O.E.1. Hacer un diagnóstico de la organización Zanmi Lasante/Zanmi Agrikòl, utilizando la teoría del marco de los capitales de la comunidad para la caracterización de la situación actual.	Recursos o Capitales de la organización			
	¿Cómo es la estructura organizativa y la capacidad laboral del personal de la organización?	Organigrama de la organización Cantidad de trabajadores Conocimiento del personal de su trabajo	Personal administrativo de la organización	Entrevista
	¿Cómo es la coordinación y planificación de los trabajos de la organización?	Planes de trabajo Frecuencia de reunión Sistema de evaluación	Documentos de la organización	Entrevista y verificación de documentos
	¿Cuáles son los actores e instituciones con los cuales la organización mantiene una relación? ¿Cómo es la interacción?	Relación con los beneficiarios de proyectos Relación con otras instituciones	Personal de la organización	Entrevista y Taller
	¿Cómo son los mecanismos de toma de decisión dentro de la organización?	Grado de participación de mujeres Nivel de participación del personal en los procesos de toma de decisión	Personal de la organización, Beneficiarios de proyectos	Entrevista
	¿Cuáles son los elementos que representan la identidad de la organización?	Estado legal de la organización Características únicas de la organización	Personal administrativo de la organización	Entrevista, Observación

	¿Cómo es el manejo de los recursos naturales?	Acciones de la organización para la protección de los recursos naturales	Personal de la organización, Beneficiarios de proyecto	Entrevista, Observación
	¿Cómo se hace la gestión de los recursos económicos en la organización?	Las actividades de recaudación y inversión de fondos de la organización El presupuesto y el sistema de contabilidad de la organización	Personal administrativo de la organización Documentos	Entrevista, Observación, Verificación de documentos
	¿La organización tiene las infraestructuras necesarias para llevar a cabo sus proyectos?	Acceso a servicios básicos Herramientas de trabajo Uso de tecnología	Personal de la Organización	Entrevista, Observación
O.E.2. Elaborar de manera participativa un plan estratégico para la organización	¿Cuál es el contexto en el cual trabaja la organización?	Historia de la organización Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización	Documento del diagnóstico de la organización	Análisis de diagnóstico
	¿Cuál es la razón de ser de la organización? Y ¿Cómo visualiza el futuro?	Misión y Visión de la organización	Personal y beneficiarios de proyectos de la organización	Taller
	¿Cuál es el plan de acción de la organización?	Objetivos estratégicos Líneas de acción Criterios de éxito	Personal de la organización, beneficiarios de proyectos	Taller
O.E.3. Hacer recomendaciones para la elaboración de planes operativos con base en las líneas de acción para la consecución de los objetivos estratégicos	¿Qué debe hacer la organización para la implementación del plan estratégico?	Tipos y Formatos de planes operativos	Documentos	Revisión de literatura

Anexo 2. Instrumento para el diagnóstico de la organización

Capitales	Criterios	Descripción	(-)				(+) Puntuación	
			1	2	4	5		
Capital Humano 20%	Estructura organizativa del personal	Tiene Junta Directiva u órganos directivos		x			14	
		Tiene un organigrama bien definido		x				
		Se respeta el organigrama		x				
		La organización no depende de una o dos personas			x			
		Hay integración de jóvenes y mujeres			x			
	Trabajo coordinado	Sostienen reuniones periódicas para intercambiar información		x			3	
		La gerencia y las diferentes áreas trabajan de manera coordinada	x					
	Capacidad Laboral	Se dispone de personal suficiente		x			24	
		Procedimiento para selección de personal		x				
		El personal es estable y esta calificado profesionalmente		x				
		Motivación y satisfacción del personal en sus funciones			x			
		Existe capacitación para el personal	x					
		Política de remuneraciones adecuada		x				
		Existe procedimiento de evaluación de desempeño	x					
		La proporción de voluntarios y personal remunerado es adecuado			x			
		No hay discriminación en los trabajos				x		
		El personal asalariado <u>Los empleados</u> tiene cubiertas sus cargas sociales	x					
	Personal Administrativo	Cuenta con personal administrativo		x			19	
		El personal tiene la capacidad para realizar reportes (técnico, financiero etc..)			x			
		La organización tiene responsables para llevar la contabilidad				x		
Cada proyecto tiene un coordinador				x				
El personal administrativo maneja Tecnología de información y comunicación (TIC)				x				

	Organización Administrativa	Se tiene un sistema (plan o documento) para el proceso de toma de decisiones en donde se tome en consideración el plan estratégico	x					2	
		Los miembros de La Organización tiene manuales o documentos donde estén definidos los roles y funciones según el puesto que desempeñan	x						
	Entrenamiento continuo	La organización cuenta con presupuesto para el fortalecimiento del capital humano (Capacitaciones)	x					4	
		El personal directivo y técnico reciben al menos 4 capacitaciones anuales	x						
		El personal técnico y directivo tiene acceso a internet			x				
	Planificación Estratégica	La organización cuenta con un plan estratégico documentado	x					8	
		La organización cuenta con un plan estratégico operando	x						
		La organización cuenta con planes operativos	x						
		Hacen el monitoreo sobre el avance implementado	x						
		Los directivos tienen capacidad para la gestión				x			
Capital Social 15%	Relación con otras instituciones	La organización trabaja en colaboración con otras organizaciones locales					x	15	
		La organización mantiene buena relación con instituciones publicas y cumple con sus deberes				x			
		La organización es miembro de alguna red			x				
		La organización trabaja en coordinación con otras organizaciones que tienen proyectos en la zona				x			
	Relación con los beneficiarios	Los beneficiarios dan cierta legitimidad a la organización						x	12
		Existen mecanismos de rendición de cuenta hacia los beneficiarios			x				
		Los trabajos de la organización tienen impactos positivos en los beneficiarios						x	
	Mecanismos	Las personas participan en las reuniones cuando son invitadas				x			11

	participativos de decisiones	Existen mujeres en el liderazgo de la organización				x	
		Los procesos internos de toma de decisión son democráticos		x			
	Incidencia en la comunidad y otras organizaciones	Ejecutan acciones que beneficien directamente a grupos de la comunidad , Hay aceptación de los proyectos de parte de los beneficiarios				x	5
	Monitoreo sobre el accionar de la organización	Cuenta la organización con un sistema de monitoreo y evaluación	x				3
		Cuentan con auditoría externa anual	x				
		Tienen algún procedimiento o sistema de control interno? Cada cuanto _____	x				
	Relación con los donantes	Los donantes cumplen con sus obligaciones hacia la organización			x		16
		La organización cumple con sus obligaciones			x		
		Los donantes visitan los proyectos			x		
		Satisfacción de los donantes con la organización			x		
Capital Cultural 10%	Identidad	La organización tiene una misión bien definida. El personal tiene clara esa misión?		x			8
		Las actividades realizadas por la organización responden a su misión		x			
		La organización tiene una visión redactada de manera congruente con la misión	x				
		La organización tiene de manera escrita los valores que promueve	x				
		La organización tiene un logo muy reconocido		x			
	Estado Legal de la Organización	La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida			x		6
		La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros y tributarios			x		
		Los estatutos y políticas de la organización incluyen una política de género	x				

		La organización tiene muy bien definido un mecanismo de consulta previa al momento de intervenir en una comunidad	x				
	Normativa Interna	Manuales de Procedimientos administrativos		x			6
		Posee estatutos de constitución		x			
		La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación y representatividad (promueven la participación de las mujeres y las personas jóvenes (ambos géneros) en todos los niveles de la organización. Porcentaje: mujeres _____ jóvenes _____	x				
		La organización empresarial tiene documentos donde se incluyen criterios de equidad (mujeres, personas jóvenes y hombres) en los procesos de contratación	x				
	Prácticas Culturales	Los proyectos implementados por la organización responden al contexto de las comunidades donde se realizan			x		8
		Se toma en cuenta la cosmovisión de los beneficiarios al momento de implementar los proyectos		x			
		Hacen consulta previa, consentimiento cuando trabajan con las personas		x			
Capital Político 10%	Relación con Instituciones	La organización mantiene buena relación con las instituciones públicas de la zona			x		8
		La organización participa en alguna mesa de discusión con otras instituciones			x		
	Incidencia	La organización hace alianza con otros grupos para lograr incidencia política		x			6
		Como percibe la organización su incidencia en la comunidad			x		
	Gestión e incidencia política	Las personas líderes de la organización tienen una relación efectiva con instituciones gubernamentales y de cooperación		x			6
		Las personas líderes de la organización tienen la capacidad para desarrollar alianzas estables con proveedores de insumos, clientes, proveedores de servicios			x		
	Toma de decisión	Las decisiones para que la organización se afilia con otras instituciones se toman de manera democrática		x			2

Capital Natural 10%	Acceso a los recursos naturales de la comunidad	Tiene certificados concesionarios, derechos de propiedad, concesiones y/o similares					2
	Manejo de los recursos naturales	Tiene plan de Manejo para los recursos naturales en la zona de influencia de la organización	x				5
		Tiene acceso satisfactorio a materias primas		x			
		Hacen uso adecuado de recursos naturales		x			
	Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN	Ejecutan proyectos ambientales de conservación y/o uso sostenible			x		2
	Buenas Prácticas de Producción	impulsan la Implementan acciones productivas de bajo impacto ambiental en las fincas de los socios y socias			X		6
		Se han implementado prácticas en el proceso de transformación que favorezcan adaptación al Cambio Climático y la mitigación. (manejo adecuado de residuos y aguas residuales, programas de eficiencia energética, mantenimiento a maquinaria para reducción producción de gases de efecto invernadero, etc.).			X		
Se han implementado prácticas de producción en las fincas que favorezcan la adaptación al Cambio Climático y la mitigación.				X			
Certificaciones	Cuentan con procesos certificados Cuales sellos?	x				1	
Capital Productivo y Financiero 20%	Presupuestos	La organización tiene la capacidad para cubrir sus gastos	x				3
		La organización elabora un presupuesto para sus actividades		x			
	Recursos financieros	La organización cuenta con recursos financieros propios que vienen de actividades productivas			x		8
		La organización cuenta con recursos externos garantizados			x		
		La organización tiene bien definidas estrategias de recaudación de fondos	x				

	Hay personal encargado para recaudar fondos, donaciones	x				
	Dependencia de la organización de donaciones (Alta, Media, Baja)		x			
Programas y Servicios	La organización tiene definidos los diferentes programas y proyectos		x			4
	Los proyectos que realizan la organización responden a un plan		x			
Transparencia Financiera	Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales			x		10
	El sistema contable está automatizado (computo)			x		
	La organización es transparente con la gestión de los recursos financieros		x			
Planificación	Realizan Plan Operativo Anual	x				5
	Realizan un Presupuesto Anual. Presentan informes adecuadamente		x			
	Trabajan en función de lo que tienen en sus planes		x			
Accesibilidad a servicios financieros	Tienen acceso a servicios financieros? Con quien?			x		7
	Los servicios financieros se ajustan a sus requerimientos		x			
	Tienen respaldo de fondos para créditos (garantías)	x				
Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio (aportaciones)		x			15
	Cumple con las obligaciones financieras a tiempo	x				
	Hay Reinversión de Recursos Económicos		x			
	La organización recibe crédito de instituciones financieras	x				
	Dan crédito a las mujeres socias %-----crédito a mujeres, de la cartera total		x			
	En el aspecto productivo, clientes pagan por los servicios que reciben			x		
	Dan adelantos a sus asociados Monto aprox. _____		x			
Interacción comercial	Se han establecido relaciones efectivas con compradores		x			5
	Se tienen contratos firmados con compradores	x				
	Se han establecido relaciones efectivas con proveedores de servicios		x			

Capital Físico/ Construido 15%	Servicios básicos	Es un lugar ameno para trabajar				x	16
		La organización maneja efectivamente los recursos tecnológicos		x			
		Acceso a luz eléctrica, agua potable, teléfono,				x	
		Acceso a Internet En la organización _____ Internet café _____			x		
	Infraestructura Operativa	Tienen la infraestructura necesaria para desarrollar los proyectos productivos como Planta, beneficio, bodega, oficina				x	5
	Vías de acceso y comunicación	Existe accesibilidad para personas con capacidades espaciales en las instalaciones de la organización		x			2
	Transporte	Cuentan con medios de transporte para las operaciones de la organización			x		4
Herramientas de producción	Poseen la maquinaria y equipos vinculados al proceso productivo			x		4	

Anexo 2.1. Tabla de valoración de las calificaciones de las preguntas del instrumento

TABLA DE VALORACIÓN PARA LA INTERPRETACIÓN					
	Valor Capital	Valor/Rubro	Puntos	Nota alcanzada	% alcanzado
CAPITAL/CRITERIO	(%máx.)	(%máx.)	(nota máx.)		
Humano	20%	TOTAL			
Estructura organizativa del personal		3.125	25	14	1.75
Trabajo coordinado		1.25	10	3	0.375
Capacidad Laboral		6.25	50	24	3
Personal Administrativo		3.125	25	19	2.375
Organización Administrativa		1.25	10	19	2.375
Entrenamiento continuo		1.875	15	4	0.5
Planificación Estratégica		3.125	25	8	1
Social	15%	TOTAL			
Relación con otras instituciones		3.332	20	15	2.499
Relación con los beneficiarios		2.499	15	12	1.9992
Mecanismos participativos de decisiones		2.499	15	11	1.8326
Incidencia en la comunidad y otras organizaciones		0.833	5	5	0.833
Monitoreo sobre el accionar de la organización		2.499	15	3	0.4998
Relación con los donantes		3.332	20	16	2.6656
Cultural	10%	TOTAL			
Identidad		3.125	25	8	1

Estado Legal de la Organización		2.5	20	6	0.75
Normativa Interna		2.5	20	6	0.75
Practicas Culturales		1.875	15	8	1
Político	10%	TOTAL			
Relacion con Instituciones		2.86	10	8	2.288
Incidencia		2.86	10	6	1.716
Gestión e incidencia política		2.86	10	6	1.716
Toma de decision		1.43	5	2	0.572
Natural	10%	TOTAL			
Acceso a los recursos naturales de la comunidad		1.11	5	2	0.444
Manejo de los recursos naturales		3.33	15	5	1.11
Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN		1.11	5	2	0.444
Buenas Prácticas de Producción		3.33	15	6	1.332
Certificaciones		1.11	5	1	0.222
Productivo/Financiero	20%	TOTAL			
Presupuestos		1.428	10	3	0.4284
Recursos financieros		3.57	25	8	1.1424
Programas y Servicios		1.428	10	4	0.5712
Transparencia Financiera		2.142	15	10	1.428
Planificación		2.142	15	5	0.714

Accesibilidad a servicios financieros		2.142	15	7	0.9996
Autonomía económica		4.998	35	15	2.142
Interacción comercial		2.142	15	5	0.714
Físico/Construido	15%	TOTAL			
Servicios básicos		7.44	20	16	5.952
Infraestructura operativa		1.86	5	5	1.86
Vías de acceso y comunicación		1.86	5	2	0.744
Transporte		1.86	5	4	1.488
Herramientas de trabajo		1.86	5	4	1.488

Anexo 2.2. Tabla de resultados alcanzados por la organización en los diferentes capitales

RESULTADOS ALCANZADOS		
TIPO DE CAPITAL	% máximo	% Alcanzado
Humano	20	11.38
Social	15	10.33
Cultural	10	3.50
Político	10	6.29
Natural	10	3.55
Productivo y Financiero	20	8.14
Construido/Físico	15	11.53
Total	100	54.72

Anexo 3. Documentos para verificar al momento de realizar entrevistas

Capital	Documentos a verificar	Observación	
Humano	1. El organigrama de la organización	Además se debe preguntar los nombres y edades de las personas .	
	2. La minutas y lista de participantes de las reuniones		
	3. Reglamentos internos		
	4. Manuales del personal		
	5. Planes estratégicos		
Social	6. Memorándum con otras instituciones	Revisar el ordenamiento de los archivos	
	7. Certificado de acreditación como miembro de otras redes		
Cultural	8. Sistema de monitoreo y evaluación	Entrevistar la persona que hace la contabilidad	
	9. Estatuto de la organización		
Natural	10. Documento legal		Analizar si hay implementación de estos planes
	11. Planes de gestión de recursos naturales		
Productivo/Financiero	12. Certificados o reconocimiento por acciones ambientales		
	13. Presupuestos		
	14. Contratos		
	15. Sistema de contabilidad		
	16. Planes Operativos		