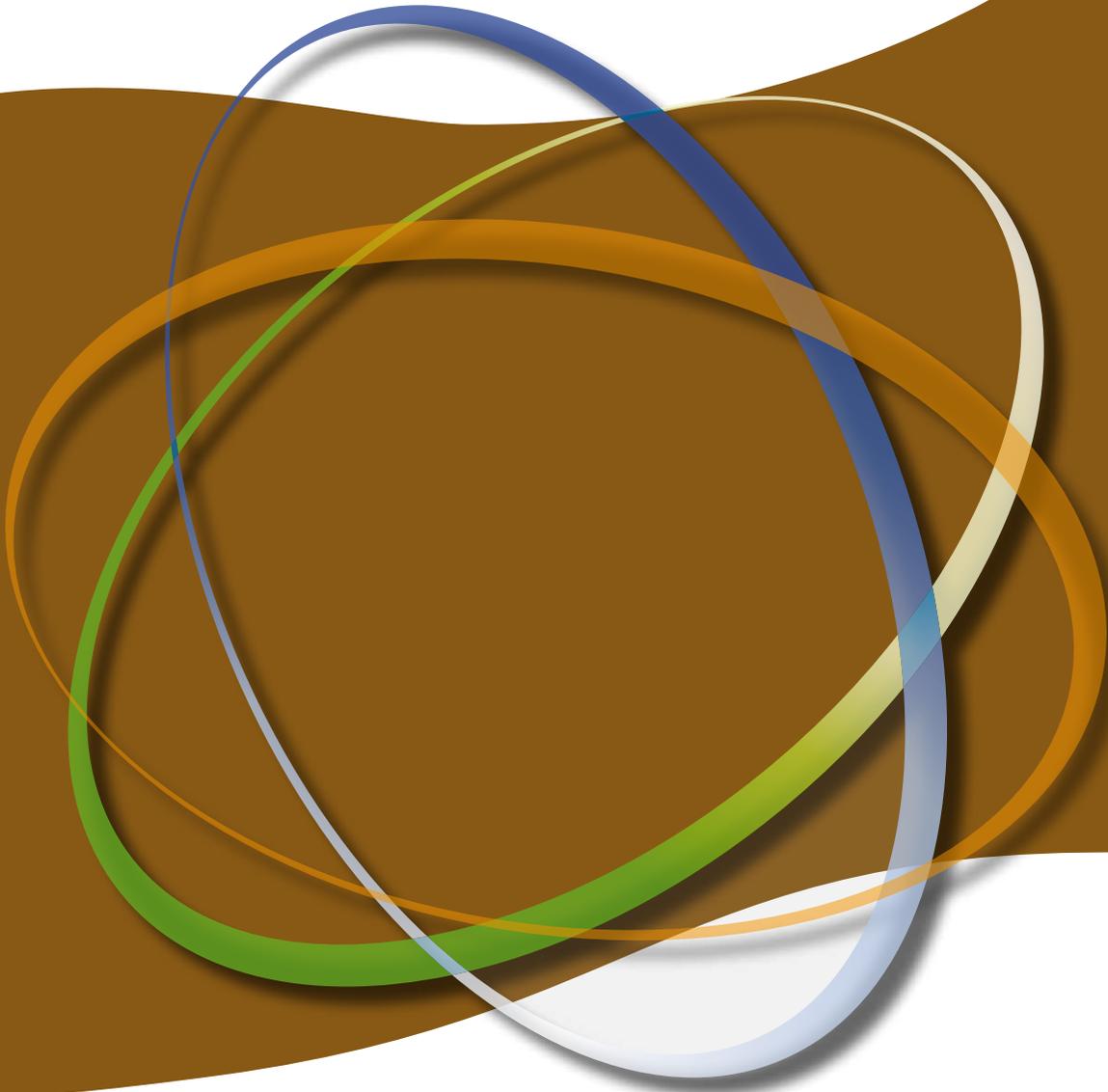


Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales

1



Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales

Autores

Carlos Ilabaca Ugarte
Rainforest Alliance

María Verónica Gottret
Ruth Junkin
CATIE

Contribuciones

Néstor Rosales, CATIE
Ricardo Saravia, CATIE
Oswaldo López, FUNICA
Julio Centeno, FUNICA
Pedro Pablo Benavidez, FUNICA

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2010

Contenido

Introducción	5
La Alianza de Aprendizaje en Nicaragua: contribuyendo con el desarrollo rural	5
El ciclo de aprendizaje.....	5
Objetivo de esta guía.....	6
Capacidades a fortalecer.....	6
Principios fundamentales	7
Herramienta.....	8
Estructura de la guía.....	9
Guía de evaluación	10
Área 1. Orientación estratégica empresarial	11
Área 2. Estructura organizativa y funcionalidad	11
Área 3. Gestión empresarial	11
Área 4. Procesos organizativos	12
Área 5. Servicios de la organización a sus asociados	12
Criterios para la asignación de puntajes.....	13
Libro electrónico	14
Hoja de puntuación	14
Hoja de resultados y gráfico	14
Indicadores cuantitativos	15

Introducción

La Alianza de Aprendizaje en Nicaragua: contribuyendo con el desarrollo rural

La Alianza de Aprendizaje (AdA) en Nicaragua es un espacio compartido entre organismos de investigación y desarrollo, agencias de cooperación internacional y actores locales, a través del cual se adaptan, utilizan e innovan buenas prácticas para fortalecer las capacidades locales, aportar nuevos conocimientos, generar y documentar resultados de desarrollo e identificar necesidades de investigación y áreas potenciales para esfuerzos colaborativos.

Su objetivo principal es establecer procesos de aprendizaje que permitan facilitar el desarrollo de estrategias y herramientas efectivas para el desarrollo empresarial rural incluyente y la gestión de conocimiento. Pretende incidir en el diseño de políticas públicas y privadas más apropiadas que ofrezcan incentivos para el desarrollo de cadenas sostenibles, así como la ejecución de actividades de investigación relevantes las cuales, en su conjunto, contribuyan al desarrollo rural.

El ciclo de aprendizaje

La AdA, a través de su ciclo de aprendizaje, busca el fortalecimiento de la gestión empresarial de organizaciones de productores y de sus proveedores de servicios empresariales. Sus objetivos específicos son los siguientes:

- Diseñar e implementar un plan de fortalecimiento de la gestión empresarial de organizaciones de productores, sus proveedores de servicios empresariales y contrapartes de las organizaciones socias de la AdA Nicaragua para la ejecución de sus diferentes proyectos y la promoción del desarrollo rural sostenible en Nicaragua, a través de la gestión del aprendizaje entre organizaciones.
- Desarrollar un proceso de innovación conjunta para el fortalecimiento efectivo de la gestión empresarial de las organizaciones de productores y sus proveedores de servicios, mediante un proceso sólido de seguimiento y evaluación, el cual permita sistematizar los cambios significativos generados en el proceso de fortalecimiento y generar lecciones aprendidas.
- Organizar una segunda Feria de Aprendizaje en 2010 para la difusión amplia de los aprendizajes generados a partir de este ciclo de aprendizaje entre organizaciones, de manera que la AdA Nicaragua incida efectivamente en las instituciones gubernamentales y agencias de cooperación que apoyan y financian el desarrollo rural en Nicaragua.

El primer paso en el proceso de aprendizaje para el fortalecimiento de la gestión empresarial es establecer una línea base y una clasificación de las organizaciones de productores según su nivel de desarrollo, para lo cual se ha propuesto la aplicación de la Herramienta de autoevaluación de la gestión y provisión de servicios que se presenta y describe en esta guía metodológica.

Objetivo de esta guía

- Apoyar a las organizaciones de productores para realizar, junto con sus proveedores de servicios, una autoevaluación de su gestión empresarial, de la pertinencia, oportunidad y sostenibilidad de los servicios y de la fortaleza de sus procesos organizativos

La aplicación de la herramienta que se comparte en esta guía le permitirá lo siguiente:

- Realizar un diagnóstico rápido y participativo de la gestión empresarial y los procesos organizativos de las organizaciones de productores que sirva como línea base para evaluar cambios
- Clasificar a las organizaciones y ajustar los contenidos de los módulos de capacitación a sus necesidades particulares en tres grupos: 1) organizaciones en formación, 2) organizaciones en desarrollo y 3) organizaciones en proceso de consolidación
- Identificar y priorizar oportunidades para mejorar la gestión empresarial y los procesos organizativos y, con base en esto, diseñar un plan o programa de acción con metas a alcanzar en un período de tiempo establecido o acordado
- Establecer una estrategia de apoyo para lograr las metas que la organización debe alcanzar en cada una de las áreas de evaluación, evaluar y dar seguimiento al avance para el logro de las metas establecidas

Capacidades a fortalecer

Esta herramienta y su instructivo de uso pretenden proporcionar un marco conceptual pero, sobre todo, de aplicación práctica que sirva de base para el diagnóstico, la evaluación y el fortalecimiento de

- la gestión administrativa y financiera de las organizaciones de productores
- la calidad de los servicios técnicos, empresariales y financieros que ofrece la organización a sus asociados
- la consolidación de sus procesos organizativos

La información que se genere a partir de esta autoevaluación apoyará la toma de decisiones para el diseño de contenidos y agrupación de las organizaciones de productores al interior de las organizaciones de productores. Así se logrará fortalecer

- su orientación estratégica empresarial
- su estructura organizativa y la funcionalidad tanto de sus estructuras directivas como las operativas
- su gestión financiera y contable, administrativa, técnica/tecnológica, comercial, ambiental y de sus procesos de comunicación interna y externa
- sus alianzas horizontales y verticales con actores directos e indirectos de la cadena productiva
- sus procesos organizativos

Principios fundamentales

Los principios en que se basa la aplicación de la herramienta incluyen los siguientes:

Participación

Esta herramienta busca un proceso participativo de autoevaluación por parte de la junta directiva, los niveles gerenciales, los encargados de las áreas operativas y los socios de las organizaciones de productores. Los proveedores de servicios empresariales son facilitadores del proceso de autoevaluación pero no evaluadores, ni verificadores. Esta participación es muy importante no solo para la validez de la autoevaluación, sino para que los diferentes niveles de toma de decisión evalúen la gestión de la organización y sus procesos organizativos periódicamente e identifiquen oportunidades y acciones para mejorar su situación.

Comparabilidad

La herramienta procura que los resultados de los diagnósticos sean comparables entre sí a través del tiempo (para poder evaluar su desarrollo y sus avances hacia el logro de las metas) y en un determinado momento (para poder compararse con otras organizaciones de productores^{3/4}benchmarking).

Adaptabilidad

Cuando se presenta una base metodológica común, la herramienta se puede adaptar a las respectivas particularidades de cada organización de productores o a los objetivos específicos de la autoevaluación. Esto fue evidente en la adaptación que se realizó a partir de las necesidades del ciclo de aprendizaje que desarrolla la AdA Nicaragua y las contribuciones de los diferentes proveedores de servicios empresariales, organismos y agencias de cooperación que participaron en el proceso de capacitación.

Herramienta

La herramienta que se comparte en esta guía ha sido desarrollada por Rainforest Alliance y se ha utilizado para medir la competitividad de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y asociaciones empresariales en áreas de turismo, agricultura y proyectos forestales, entre otros.

Toda empresa u organización necesita evaluar su gestión y para ello es necesario que

- sea evaluada o autoevalúe sus operaciones al menos una vez al año
- realice anualmente un análisis del entorno político, socioeconómico y ambiental y de la posición competitiva relativa (benchmarking) de su empresa o negocio
- identifique y priorice sus oportunidades de mejora a lo interno de cada área
- fije metas de desempeño a cumplir en períodos determinados, diseñe la forma y asigne los recursos para alcanzarlas

Para realizar una evaluación o autoevaluación facilitada de las organizaciones de productores que permita establecer una línea base de su gestión empresarial, los servicios que ofrece a sus socios y la fortaleza de sus procesos organizativos, se requiere contar con una herramienta que oriente esta actividad. Por esta razón, se ha desarrollado este instrumento específico con su correspondiente instructivo de uso.

La herramienta de autoevaluación de la gestión empresarial, los servicios ofrecidos y los procesos de las organizaciones de productores comprenden lo siguiente:

- Los principios y fundamentos conceptuales y técnicos
- Las descripciones de los criterios a evaluar y su valoración del 1 al 5 (siendo 1 la descripción subóptima del criterio o indicador y 5 la descripción óptima del criterio o indicador)
- Una hoja electrónica en Excel donde se ingresan los datos para el cálculo de indicadores por área

Para su desarrollo y aplicación, la herramienta se ha adaptado a las necesidades de diversidad de usuarios como consultores externos o internos, directivos o gerentes de las empresas, socios comerciales de las mismas y personal de organizaciones de desarrollo que promueven procesos de fortalecimiento de organizaciones de productores.

Estructura de la guía

Esta guía incluye los siguientes tres componentes:

Guía de evaluación

Un cuestionario que debe completarse con los diferentes niveles de toma de decisión de la organización de productores (junta directiva, gerencia, personal operativo y algunos socios). Incluye las áreas a ser evaluadas y las descripciones de las diferentes situaciones, desde la subóptima (puntaje 1) hasta la óptima (puntaje 5).

Libro electrónico

Libro donde se ingresa toda la información recopilada en el cuestionario. Permite el análisis de la información, la identificación y la priorización de las oportunidades de mejora. Finalmente muestra un gráfico sobre las capacidades de gestión logradas y esperadas para la organización.

Indicadores cuantitativos

Estos indicadores se estiman con cada una de las organizaciones.

Guía de evaluación

La guía completa para la autoevaluación de las organizaciones de productores contiene los criterios a evaluar y calificar. Incluye cinco áreas principales y 21 áreas secundarias (Cuadro 1). Debe completarse con los directivos, la gerencia, el personal y una muestra de asociados de la organización, de acuerdo con el indicador evaluado. También incluye la ponderación o el peso relativo que se da a cada área primaria evaluada, según su importancia relativa para el desarrollo de las organizaciones de productores.

Cuadro 1. Contenido de la guía para la autoevaluación de las organizaciones de productores

Áreas principales	Áreas secundarias	Ponderación
1. Orientación estratégica empresarial	1.1. Visión estratégica y plan estratégico	0,15
	1.2. Plan de negocios	
	1.3. Estrategias empresariales específicas	
	1.4. Estrategias transversales	
2. Estructura organizativa y funcionalidad	2.1. Estructura organización y funciones	0,15
	2.2. Estado legal de la organización	
	2.3. Estructura directiva y funcionalidad	
	2.4. Estructura operativa y funcionalidad	
3. Gestión empresarial	3.1. Gestión administrativa	0,20
	3.2. Gestión financiera y contable	
	3.3. Gestión técnica/tecnológica	
	3.4. Gestión comercial	
	3.5. Gestión ambiental	
	3.6. Gestión de procesos de comunicación interna y externa	
	3.7. Desarrollo de alianzas	
4. Procesos organizativos	4.1. Participación y representatividad	0,20
	4.2. Liderazgo y transparencia	
	4.3. Pertenencia y compromiso	
5. Servicios ofrecidos por la organización	5.1. Servicios empresariales	0,30
	5.2. Servicios de fortalecimiento de capacidades	
	5.3. Servicios financieros	

A continuación se detalla el contenido de cada una de las cinco áreas principales.

Área 1. Orientación estratégica empresarial

Esta área de evaluación nos permite determinar si la organización cuenta con una visión unificada y clara; si se construyó a partir de un análisis prospectivo del mercado, la cadena y el entorno en el que se mueve la organización. Además permite conocer si esta visión se traduce en un plan de negocio que expresa de forma explícita los segmentos o nichos de mercado a los que se dirige la organización, las metas de la organización y las estrategias operativas concretas para lograrlo. Por último, evidencia si esta visión es compartida por la junta directiva, la gerencia, el personal y los socios de la organización.

En esta área las estrategias se dividen en estrategias empresariales específicas y estrategias transversales. Las estrategias empresariales específicas se refieren a las estrategias definidas por área y se orientan a cumplir con los objetivos y las metas estratégicas de la organización. Las estrategias transversales se refieren a las estrategias que buscan dar una mayor sostenibilidad a la gestión de la organización.

Área 2. Estructura organizativa y funcionalidad

Esta área evalúa la organización interna de carácter empresarial (no de asamblea general) de las cooperativas o asociaciones de productores y la funcionalidad de sus estructuras organizativas. Se enfoca en los siguientes elementos: 1) su estructuración orgánica y si esta es la apropiada para desarrollar las estrategias empresariales de la organización, 2) su estado legal, 3) la estructura directiva de la organización y su funcionalidad y 4) la estructura de las diferentes áreas operativas de la organización y su funcionalidad.

Área 3. Gestión empresarial

Esta área busca evaluar la gestión que desarrollan las organizaciones de productores sobre los recursos y elementos claves que requieren para desarrollar sus estrategias efectivamente y alcanzar sus metas y visión. Se evalúan los siguientes elementos de gestión: 1) financiera y contable, 2) administrativa, 3) técnica y tecnológica de los procesos productivos, 4) comercial, 5) ambiental, 6) de los procesos de comunicación interna y externa y 7) de alianzas estratégicas horizontales (con actores que participan en el mismo eslabón de la cadena) y verticales (con actores que participan en otros eslabones de la cadena).

Área 4. Procesos organizativos

Esta área evalúa la fortaleza de los procesos organizativos que sustentan la organización de productores. Abarca los siguientes elementos: 1) participación de los asociados en la toma de decisión sobre aspectos claves que afectan la organización y la representatividad que tienen los diferentes grupos de interés (por ejemplo, productores de pequeña, mediana y gran escala; hombres, mujeres y jóvenes; productores con diferente nivel de desarrollo tecnológico); 2) el liderazgo y legitimidad que tienen sus directivos y su personal y la transparencia con que dirigen la organización y ejecutan sus respectivas actividades; y 3) la pertenencia que tienen los asociados por su organización y, por lo tanto, el nivel de compromiso que tienen con el desarrollo de ésta.

Área 5. Servicios de la organización a sus asociados

Esta área evalúa los servicios que ofrece la organización a sus asociados no sólo en términos de su disponibilidad, sino también de la facilidad (o dificultad) de acceso que tienen los asociados a estos servicios, la pertinencia o relevancia del servicio para el logro de los objetivos y metas de los asociados, la oportunidad con que se ofrecen los servicios, su cobertura y la sostenibilidad de su oferta.

Para esta evaluación, los servicios se han clasificado en servicios empresariales, servicios de fortalecimiento de capacidades y servicios financieros. Los servicios empresariales incluyen aquellos servicios necesarios para los procesos productivos, procesamiento y comercialización, desde la producción en finca hasta que el producto llega al consumidor final. Estos incluyen la provisión de insumos, las actividades de agregación de valor (por ejemplo, limpieza, selección empaque, procesamiento), el transporte y la comercialización, entre otros.

Los servicios de fortalecimiento de capacidades son aquellos que están enfocados en el fortalecimiento del recurso humano para desarrollar los procesos productivos, de procesamiento, de comercialización, hasta que el producto llega al consumidor final. Estos incluyen la asistencia técnica, las asesorías empresariales, así como las capacitaciones y entrenamientos del recurso humano.

Criterios para la asignación de puntajes

Existen criterios claros para la asignación de puntajes en la escala del 1 al 5. A cada criterio se le asignan colores que van del rojo al verde oscuro (simulando un semáforo):

- **1 punto** o **color rojo** cuando existe coincidencia con la descripción subóptima del indicador
- **2 puntos** o **color anaranjado** cuando existe coincidencia con la descripción entre subóptima y media del indicador
- **3 puntos** o **color amarillo** cuando existe coincidencia con la descripción media del indicador
- **4 puntos** o **color verde claro** cuando existe coincidencia con la descripción entre media y óptima del indicador
- **5 puntos** o **color verde oscuro** cuando existe coincidencia con la descripción óptima del indicador

Libro electrónico

El libro electrónico es un archivo en Excel que contiene dos hojas electrónicas con las áreas principales y secundarias de la guía de autoevaluación, así como los espacios para los puntajes otorgados a la organización (según los criterios de la guía descritos en la sección anterior). Las hojas electrónicas son las siguientes:

Hoja de puntuación

En ella se ingresan los puntajes. Es una plantilla con nueve columnas y 23 filas, con los vínculos y las fórmulas necesarias para que, al agregar los puntajes, se calculen y visualicen gráficamente los resultados del diagnóstico.

Los puntajes ingresados en la Hoja de puntuación son solamente ejemplos. Deben ser cambiados por los puntajes asignados a la organización a partir de la aplicación de la guía descrita en la sección anterior.

Hoja de resultados y gráfico

En ella se visualizan los resultados por área primaria. Genera un gráfico (tipo “tela de araña”) de las áreas primarias con su puntuación. En este gráfico se observan las áreas más fuertes y las más débiles de la organización.

Indicadores cuantitativos

Adicionalmente a la información cualitativa recabada en la guía de autoevaluación, se levantará información para los siguientes tres indicadores cuantitativos, los cuales son clave para las organizaciones:

Membresía

Número total de socios, distribución de la membresía por sexo (hombres y mujeres) y distribución de la membresía por edad (número de socios menores de 30 años y número de socios mayores de 30 años).

Capitalización

Capital total con el que cuenta la organización, incluidos todos sus activos físicos y su cartera.

Utilidades

Utilidades netas anuales = ingresos anuales – egresos anuales

Consejos prácticos

Es de tener en cuenta que el proceso que se desarrolla para completar la autoevaluación es igual o más importante que la herramienta misma. Por esta razón, se dan las siguientes recomendaciones para su aplicación:

- La guía de autoevaluación debe ser aplicada con un grupo de personas representativo de los órganos directivos, los órganos operativos y los asociados de la organización.
- Si bien es apropiado realizar la autoevaluación de manera grupal, se recomienda tener sesiones separadas con la junta directiva, la gerencia, el personal y un grupo de asociados.
- Por lo anterior, se propone realizar la autoevaluación, según las posibilidades, en estos momentos:
 - Reunión de autoevaluación con directivos de la organización, la gerencia y el resto del personal, la cual puede subdividirse en dos sesiones: una sesión de autoevaluación con los directivos y otra con la gerencia y el personal.
 - Reunión de autoevaluación con un grupo representativo de socios de la organización para conocer su perspectiva.
 - Reunión de concertación de los puntajes con los miembros de la junta directiva, la gerencia y el proveedor de servicios empresariales.

La idea es tener una evaluación menos sesgada que permita cruzar información y concertar los puntajes otorgados a la organización en cada una de las áreas.



Antes de realizar la reunión con los directivos y la gerencia hay que comunicarles que tengan disponibles los principales documentos, informes y registros con los que cuenta la organización. De esta manera, durante la autoevaluación se verificará si la organización realmente cuenta o no con documentos (por ejemplo, plan estratégico, plan de negocios, estrategia de comunicación, entre otros), informes financieros y contables u otros registros.



Ejemplo

Para ilustrar el uso del libro electrónico se utilizará un ejemplo de una empresa forestal comunitaria (EFC). Una vez que el proveedor de servicios empresariales completa la guía de autoevaluación, se llena la hoja de trabajo electrónica con la puntuación, como se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Ejemplo de hoja de trabajo para calcular el puntaje ponderado para el área 1.

Área principal	Ponderación de acuerdo a la relevancia del área primaria	Área secundaria	Ponderación de acuerdo a la relevancia del área secundaria	Puntaje obtenido	Puntaje ponderado para el área principal	Índice calculado para el área principal
1.Orientación Estratégica Empresarial	0,15	Visión estratégica y plan estratégico	0,20	4	3,10	0,465
		Plan de negocios	0,30	3		
		Estrategias empresariales específicas	0,20	4		
		Estrategias transversales	0,30	2		

En la columna “Puntaje obtenido” se ingresan los datos recopilados en la guía de evaluación, según la calificación de la escala de 1 a 5 puntos. Luego de ingresar los puntajes, la hoja procesa automáticamente los datos y arroja el resultado en la columna “Puntaje ponderado para el área principal” (en este ejemplo se da un valor de 3,10 puntos de una puntuación máxima de 5 puntos).

Este resultado, multiplicado por el valor de la columna “Ponderación de acuerdo a la relevancia del área primaria” (en este caso 0,15 para el Área 1) arroja un valor de 0,465 que es el número que se visualiza en la columna “Índice calculado para el área principal”.

La puntuación máxima sería de 0,75, lo cual es el resultado de multiplicar el valor “Ponderación de acuerdo a la relevancia del área primaria” (0,15) por el puntaje máximo de 5. Este valor de 0,465 es el indicador diagnosticado para el Área 1.

El siguiente paso es calificar el nivel esperado para el área, el cual se ingresa en la “Hoja de resultados y gráfico”. El nivel esperado lo proporciona el evaluador o grupo que realiza la autoevaluación con el facilitador. Esta calificación es la que se espera de la organización de acuerdo con su “edad” empresarial, metas de desempeño, diagnósticos anteriores, experiencia, criterios de los accionistas y objetivo de la evaluación, entre otros.

El nivel esperado para este ejemplo fue de 0,53 y, como el índice calculado es menor al esperado (0,465), la hoja automáticamente arroja el mensaje “Requiere seguimiento”. Si la empresa forestal comunitaria del ejemplo hubiera obtenido un índice calculado superior al esperado, el mensaje sería “Aprobado”.

El siguiente paso lo constituye la observación visual de los resultados de la evaluación o el diagnóstico en un gráfico tipo tela de araña. Este gráfico se presenta en la “Hoja de resultados y gráfico” y es elaborado automáticamente. En la parte superior de la hoja se observa un resumen del diagnóstico que presenta las calificaciones obtenidas (índices calculados), las cuales se comparan con las esperadas (nivel esperado) y se determinan las áreas principales que requieren fortalecimiento. En el Cuadro 3 se presenta ese cuadro de resultados para el ejemplo de la EFC.

Cuadro 3. Ejemplo del cuadro resumen de la autoevaluación de la empresa forestal comunitaria (EFC)

Área principal	Índice calculado	Nivel esperado	Resultado
Organización estratégica empresarial	0,47	0,53	Requiere seguimiento
Estructura organizativa y funcionalidad	0,56	0,53	Aprobado
Gestión empresarial	0,53	0,70	Requiere seguimiento
Procesos organizativos	0,60	0,70	Requiere seguimiento
Servicios ofrecidos	1,10	1,05	Aprobado
Indicador global de la gestión de la organización	3,25	3,50	Requiere seguimiento

La Figura 1 muestra el gráfico que genera el libro electrónico a partir de esta información. De esta manera, la herramienta señala la evaluación diagnosticada, la esperada y la brecha entre ambas. En el ejemplo, las áreas que se deben mejorar y que requieren seguimiento son la orientación estratégica empresarial, la gestión empresarial y los procesos organizativos. Para estas áreas es prioritario identificar acciones para un programa de mejoras que permita superar las debilidades.

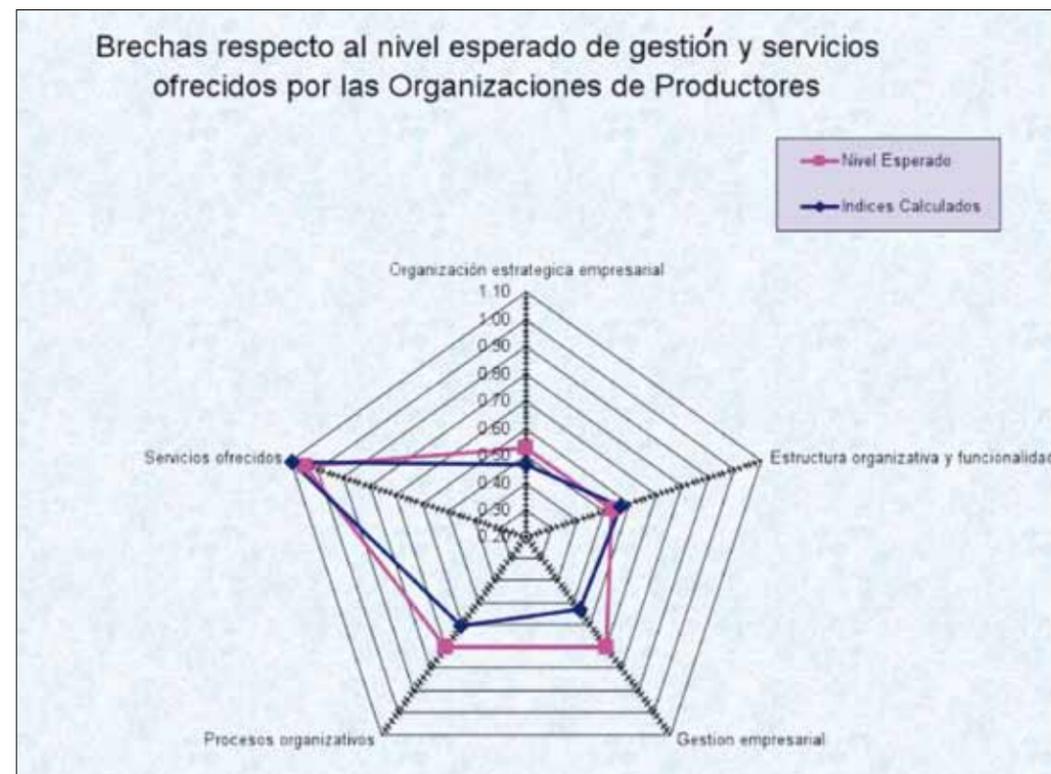


Figura 1. Ejemplo del gráfico de la autoevaluación de la empresa forestal comunitaria, en el cual se muestran las brechas entre la evaluación y el nivel esperado.

Conceptos básicos



Buenas prácticas agrícolas (BPA)

Conjunto de labores culturales amigables con el medio ambiente y aplicadas al cultivo agrícola.

Buenas prácticas de manufactura (BPM)

Conjunto de actividades amigables con el medio ambiente que agregan valor a los productos agrícolas primarios para mejorar los ingresos de los productores.

Cadena productiva

Interacción entre actores privados directos e indirectos, desde la producción hasta el consumo, partiendo de la base de que las cadenas productivas existen pero que estas pueden ser fortalecidas para mejorar su competitividad o generadas a partir de la demanda.

Cadena de valor

Las cadenas productivas pueden diferenciarse de acuerdo con la naturaleza de su organización en cadenas de valor. Estas cadenas están orientadas a la demanda que involucran productos diferenciados o especializados, relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados, estrecha interdependencia entre actores y visión de largo plazo.

Certificación

Conjunto de acciones que tienen por objetivo cumplir con algún estándar de calidad, social o ambiental, que es requerido por el mercado y certificado por un tercero reconocido por ambas partes.

Competitividad

Concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una empresa o cadena productiva para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, por medio de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados.

Estrategias empresariales específicas

Se refiere a las estrategias definidas por áreas y los lineamientos que permiten optimizar la gestión de alguna área en particular. Estas estrategias están orientadas a cumplir con los objetivos y las metas estratégicas de la organización.

Estrategias transversales

Se refiere a las estrategias orientadas a dar una mayor sostenibilidad a la gestión de la organización.

Innovación

Es algo nuevo y útil que tiene un valor real en el mercado y, por lo tanto, siempre responde a una demanda. Las innovaciones pueden estar basadas en "invenciones" pero en la mayoría de los casos son catalizadas por una combinación nueva o mejorada de ideas y actividades existentes.

Liderazgo

Es el proceso de influir en los demás y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto que se realiza de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, dirigencial o institucional.

Medio ambiente

Comprende los recursos físicos (agua, suelo, aire, etc.) y bióticos (flora y fauna) que son utilizados y/o afectados por las actividades humanas.

Organización de productores

Incluye a cooperativas, asociaciones o grupos de productores que se asocian formalmente en busca de mejorar sus condiciones de negociación.

Plan de negocios

Es un documento que expone el propósito general de una empresa, incluyendo temas como el modelo de negocio, el organigrama de la organización, la fuente de inversiones iniciales, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa y su plan de salida. Se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe ser actualizado constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Los planes de negocio se utilizan internamente para la administración y planificación y para convencer a terceros, como bancos o probables inversionistas, de invertir dinero en el negocio.

Plan estratégico

Documento oficial de una organización que refleja cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo. Se establece generalmente con una vigencia que oscila entre uno a cinco años. La definición estricta del plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su visión. Por lo tanto, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica las políticas y líneas de acción para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece intervalos de tiempo, concretos y explícitos, los cuales deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Plan operativo

En el ámbito empresarial es común complementar un plan estratégico con uno o varios planes operativos. El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de un área de la organización (departamento, sección, delegación, oficina) enumeran los objetivos y las directrices que deben realizar en un corto plazo. Se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también se le conozca como plan operativo anual (POA). El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico. El POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores. Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

Producción más limpia

Aplicación constante de una estrategia ambiental preventiva e integrada en los procesos productivos, los productos y los servicios para reducir los riesgos relevantes a los humanos y al medio ambiente. En el caso de los procesos productivos se orienta hacia la conservación de materias primas y energía, la eliminación de materias primas tóxicas y la reducción de la cantidad y toxicidad de todas las emisiones contaminantes y los desechos. En el caso de los productos se orienta hacia la reducción de los impactos negativos que acompañan el ciclo de vida del producto, desde la extracción de materias primas hasta su disposición final. En los servicios se orienta hacia la incorporación de la dimensión ambiental, tanto en el diseño como en la prestación de los mismos.

Proveedores de servicios

Personas naturales o jurídicas externas que prestan servicios (empresariales, desarrollo empresarial y financieros) a la organización.

Responsabilidad social empresarial (RSE)

Enfoque de negocios que incorpora la ética empresarial hacia las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un conjunto de políticas, prácticas y programas que están integradas en todo el proceso de operaciones de los negocios y en su toma de decisiones e incluye aspectos de manejo del medio ambiente, mercadeo responsable, compromiso con la comunidad, calidad de vida laboral y ética empresarial.

Servicios empresariales

Incluyen aquellos servicios necesarios para los procesos productivos, procesamiento y comercialización, desde la producción en finca hasta que el producto llega al consumidor final. Estos incluyen la provisión de

insumos, las actividades de agregación de valor (por ejemplo, limpieza, selección empaque, procesamiento), el transporte y la comercialización, entre otros.

Servicios de fortalecimiento de capacidades

Están enfocados en el fortalecimiento del recurso humano para desarrollar los procesos productivos, de procesamiento y de comercialización hasta que el producto llega al consumidor final. Estos incluyen la asistencia técnica, las asesorías empresariales, así como las capacitaciones y entrenamientos del recurso humano.



Herramienta

La guía de evaluación incluye las áreas principales y las secundarias de evaluación. En la columna izquierda se incluyen los criterios de calificación de cada área secundaria, seguidos por la columna de puntajes con sus respectivos colores. Es importante indicar el puntaje que mejor describa la situación actual de la organización y anotar las observaciones en la columna de la derecha.

Área 1. Orientación estratégica empresarial

1.1. Visión estratégica y plan estratégico					
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje				Observaciones
La organización no tiene una visión estratégica ni un plan para lograrla	1				
La organización no cuenta con un plan estratégico pero ha desarrollado un análisis interno y de su entorno (análisis FODA). Con este análisis definió su misión y visión, las cuales son conocidas por la junta directiva y el personal.	2				
La organización cuenta con un plan estratégico (basado en un análisis FODA) y con un análisis prospectivo del mercado. Sin embargo, no están completos ni actualizados y no han sido apropiados por sus asociados.		3			
La organización cuenta con un plan estratégico (basado en un análisis FODA) y con un análisis prospectivo del mercado, los cuales son conocidos por sus asociados pero no están completos ni actualizados.			4		
La organización cuenta con un plan estratégico completo y actualizado (basado en un análisis FODA) y con un análisis prospectivo del mercado, el cual fue desarrollado mediante un proceso participativo y es conocido y apropiado por sus asociados.				5	

1.2. Plan de negocios					
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje				Observaciones
La organización no cuenta con un plan de negocio	1				
La organización no cuenta con un plan de negocio pero ha realizado un análisis de mercado y de las cadenas actuales y potenciales de distribución, por lo que conoce sus mercados y/o clientes potenciales.	2				
La organización cuenta con un plan de negocio, el cual especifica los segmentos de mercado a los que se dirige la organización y sus canales de comercialización.		3			
La organización cuenta con un plan de negocio, el cual especifica los segmentos de mercado a los que se dirige la organización, sus canales de comercialización y alianzas comerciales.			4		
La organización cuenta con un plan de negocio, el cual especifica los segmentos de mercado a los que se dirige la organización, los canales de comercialización y alianzas comerciales. Este plan fue desarrollado con la participación de sus asociados y es conocido e implementado por los directivos y personal de la organización.				5	

1.3. Estrategias empresariales específicas					
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje				Observaciones
La organización no tiene descritas o definidas sus estrategias empresariales específicas	1				
La organización no tiene definidas sus estrategias empresariales específicas por área pero si tiene algunos criterios generales relacionados con aspectos de producción, mercadeo, gestión empresarial y financiera, los cuales se aplican de modo irregular.	2				
La organización cuenta con estrategias empresariales específicas por área, relacionadas con algunos aspectos de producción, mercadeo, gestión empresarial y financiera, los cuales son aplicados regularmente.		3			
La organización cuenta con estrategias empresariales específicas por área, las cuales integran aspectos de producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera para responder rentablemente a los segmentos de mercado seleccionados. Estas estrategias son aplicadas regularmente.			4		

La organización cuenta con estrategias empresariales específicas por área, las cuales integran aspectos de producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera de corto, mediano y largo plazo para responder rentablemente a los segmentos de mercado seleccionados. Estas estrategias son conocidas y aplicadas por la junta directiva, el personal y los asociados y se mantienen cuando una nueva junta directiva asume sus funciones.						5
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	---

1.4. Estrategias transversales						
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones		
La organización no tiene descritas o definidas sus estrategias transversales.	1					
La organización no tiene definidas sus estrategias transversales pero si tiene algunos criterios generales relacionados con aspectos de equidad de género y manejo del medio ambiente, los cuales se aplican de modo irregular en las actividades que desarrolla.		2				
La organización cuenta con estrategias transversales relacionadas con aspectos de equidad de género y manejo del medio ambiente. Estas estrategias reducen las barreras de acceso a las mujeres y jóvenes a los servicios que ofrece la organización, así como a los espacios de participación y toma de decisión que conllevan a un mejor manejo de los recursos naturales.			3			
La organización cuenta con estrategias transversales relacionadas con aspectos de equidad de género y manejo del medio ambiente. Estas estrategias reducen las barreras de acceso a las mujeres y jóvenes a los servicios que ofrece la organización, así como a los espacios de participación y toma de decisión que conllevan a un mejor manejo de los recursos naturales. Son conocidas y aplicadas por la junta directiva, el personal y los asociados.				4		
La organización cuenta con estrategias transversales relacionadas con aspectos de equidad de género y responsabilidad social empresarial (manejo del medio ambiente, mercadeo responsable, compromiso con la comunidad, calidad de vida laboral y ética empresarial). Estas estrategias reducen las barreras de acceso a las mujeres y jóvenes a los servicios que ofrece la organización, así como a los espacios de participación y toma de decisión que conllevan a la sostenibilidad de la organización. Son conocidas y aplicadas por la junta directiva, el personal y los asociados.						5

Área 2. Estructura organizativa y funcionalidad

2.1. Estructura organizativa y funciones						
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones		
La organización no tiene un organigrama definido ni cuenta con un manual de funciones, procedimientos y políticas.	1					
La organización tiene un organigrama definido pero sus órganos directivos u operativos no están completos ni cuenta con un manual de funciones, procedimientos y políticas.		2				
La organización tiene un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos pero no cuenta con un manual de funciones, procedimientos y políticas. Debido a esto, las funciones, obligaciones y responsabilidades de sus directivos y personal no están bien definidas.			3			
La organización tiene un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos y un manual de funciones, procedimientos y políticas. Sin embargo, éstos no son ampliamente conocidos por la junta directiva, el personal y los asociados, por lo que no siempre se cumplen según han sido establecidos.				4		
La organización tiene un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos y un manual de funciones, procedimientos y políticas. Estas funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidos por la junta directiva, el personal y los asociados, y por lo tanto, se aplican correctamente.						5

2.2. Estado legal de la organización						
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones		
La organización no ha iniciado el proceso para su legalización.	1					
La organización inició el proceso para su legalización pero aún no ha elaborado sus estatutos y políticas.		2				
La organización inició el proceso para su legalización y ha elaborado sus estatutos y políticas. Sin embargo, éstas solo son parcialmente conocidas por la junta directiva, el personal y los asociados.			3			

La organización ya obtuvo su personería jurídica, cumple parcialmente con sus obligaciones laborales, tributarias y/o financieras y cuenta con estatutos y políticas claras. Sin embargo, éstas solo son parcialmente conocidas por la junta directiva, el personal y los asociados.				4	
La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida y al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional. Los socios conocen, comparten y respetan los estatutos y políticas internas de la organización.				5	

2.3. Estructura directiva y funcionalidad					
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones	
La organización no cuenta con los órganos directivos completos.	1				
La organización cuenta con los órganos directivos completos pero éstos no se reúnen regularmente para tomar decisiones.	2				
La organización cuenta con los órganos directivos completos, los cuales se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización y tomar decisiones con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante sobre el tema.		3			
La organización cuenta con los órganos directivos completos, los cuales se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización y tomar decisiones con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante sobre el tema. Además, la junta directiva ejecuta las decisiones estratégicas tomadas por la junta directiva y por los socios en sus asambleas.			4		
La organización cuenta con los órganos directivos completos, los cuales se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización y tomar decisiones con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante sobre el tema. Además, la junta directiva ejecuta las decisiones estratégicas tomadas por la junta directiva y sus socios en sus asambleas y da seguimiento a la implementación de los planes y políticas.				5	

2.4. Estructura operativa y funcionalidad					
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones	
La organización no cuenta con las áreas operativas necesarias para desarrollar sus estrategias ni acorde con los servicios que ofrece.	1				
La organización cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece. Sin embargo, éstas no cuentan con el personal suficiente ni planes operativos actualizados.		2			
La organización cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece. Estas áreas cuentan con el personal suficiente para implementar los planes operativos por área.			3		
La organización cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece. Estas áreas cuentan con el personal suficiente para implementar los planes operativos por área. El personal cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes para cumplir con sus funciones e implementar sus planes operativos efectivamente.				4	
La organización cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece. Estas áreas cuentan con el personal suficiente para implementar los planes operativos por área. El personal cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes y con el presupuesto para implementar sus planes operativos. Los planes operativos se implementan y se les da el seguimiento necesario para cumplir con las metas establecidas y así contribuir al logro de la visión de la organización.					5

Área 3. Gestión empresarial

3.1. Gestión administrativa				
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones
La organización no tiene personal fijo a cargo del área administrativa y de gerencia.	1			
La organización cuenta con personal fijo a cargo del área administrativa y gerencia pero no posee un manual de políticas y procedimientos administrativos detallado.		2		
La organización tiene personal calificado a cargo del área administrativa y gerencia y cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos detallado, el cual está disponible y actualizado.			3	
La organización tiene personal calificado a cargo del área administrativa y gerencia y cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos detallado, el cual está disponible y se utiliza. La gerencia maneja un sistema de control de inventarios, costea los productos y servicios que ofrece regularmente y maneja información relevante para la organización.				4
La organización tiene personal calificado a cargo del área administrativa y gerencia y cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos detallado, el cual está disponible y se utiliza. La gerencia maneja un sistema de control de inventarios, costea los productos y servicios que ofrece regularmente y maneja información relevante y actualizada para la organización, la cual analiza para tomar decisiones empresariales.				5

3.2. Gestión financiera y contable				
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones
La organización no cuenta con personal fijo o subcontratado a cargo del área financiera y contable y, por lo tanto, no cuenta con estados financieros y contables actualizados.	1			
La organización cuenta con personal fijo o subcontratado a cargo del área financiera y contable pero no cuenta con una política, manual de procedimientos, ni reglamento que regulen el manejo financiero y la gestión contable. Además, los estados financieros y contables no se encuentran al día, lo cual no permite tomar decisiones financieras oportunas.		2		

La organización cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable y con una política, manual de procedimientos y reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable. Sin embargo, los estados financieros y contables no se encuentran al día, lo cual no permite tomar decisiones financieras oportunas.			3	
La organización cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable y con una política, manual de procedimientos y reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable. Los estados financieros y contables se mantienen en orden y actualizados, los cual permite tomar decisiones financieras oportunas. Sin embargo, la organización tiene problemas de liquidez para cumplir en tiempo y forma con sus compromisos financieros y para ofrecer servicios financieros apropiados a sus asociados.				4
La organización cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable y con una política, manual de procedimientos y reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable, los cuales son conocidos por los usuarios y debidamente aplicados. Los estados financieros y contables se mantienen en orden y actualizados y se analizan periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas y mantener un flujo de caja que permita cumplir en tiempo y forma con sus compromisos financieros y ofrecer servicios financieros de calidad a sus asociados.				5

3.3. Gestión técnica/tecnológica				
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones
La organización no tiene un área técnica/tecnológica funcional ni personal suficiente y capacitado para atender a todos sus asociados.	1			
La organización cuenta con un área técnica/tecnológica y un plan operativo pero no tiene personal calificado y suficiente ni recursos presupuestarios suficientes para implementar y cumplir sus metas operativas.		2		
La organización cuenta con un área técnica/tecnológica y un plan operativo. Además, cuenta con personal calificado para implementar y darle seguimiento a sus planes operativos pero no tiene una estrategia adecuada y/o los recursos humanos y financieros son insuficientes para cumplir con sus metas operativas.			3	

La organización cuenta con un área técnica/tecnológica. Esta área cuenta con un plan operativo, con una estrategia adecuada para cumplir con sus metas operativas y con suficiente personal calificado y recursos financieros para implementar y darle seguimiento a sus planes operativos.				4	
La organización cuenta con un área técnica/tecnológica. Esta área cuenta con un plan operativo, con una estrategia adecuada para cumplir con sus metas operativas y desarrollar procesos continuos de innovación y con suficiente personal calificado y recursos financieros para implementar y darle seguimiento a sus planes operativos. El plan operativo incluye actividades de rastreo de información y actualización tecnológica que permite tomar decisiones con base en el análisis de información técnica relevante y actualizada.				5	

3.4. Gestión comercial					
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones	
La organización no cuenta con un área comercial funcional ni con personal capacitado para atenderla.	1				
La organización cuenta con un área comercial y personal asignado pero no cuenta con un plan operativo ni un presupuesto para implementarlo.	2				
La organización cuenta con un área comercial funcional, personal capacitado, un plan operativo y con presupuesto para implementar el plan operativo y darle seguimiento.	3				
La organización cuenta con un área comercial funcional y con personal capacitado que conoce el funcionamiento y los requerimientos de los segmentos o nichos de mercado priorizados. Además, el personal cuenta con un plan operativo que le permite estimar la oferta de producto en volumen, tiempo y calidad y organizar efectivamente a los asociados y clientes para cumplir con los acuerdos y contratos comerciales. Cuenta con un presupuesto para implementar el plan operativo y darle seguimiento.			4		
La organización cuenta con un área comercial funcional, con personal suficiente y calificado que conoce el funcionamiento y los requerimientos de los segmentos o nichos de mercado priorizados por la organización y los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus compradores actuales y potenciales. Además, el personal del área mantiene un listado actualizado de sus clientes actuales y potenciales y los contacta regularmente, manteniendo con ellos una comunicación fluida y efectiva.				5	

3.5. Gestión ambiental					
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones	
La organización no tiene ningún compromiso serio relacionado con el impacto ambiental de las actividades que ejecuta la organización y sus asociados.	1				
La organización esta preocupada por implementar algún sistema amigable con el ambiente y para ello ha iniciado un análisis del impacto de las actividades que desarrolla la organización y sus asociados. Además, ha contratando y/o capacitando al personal que trabajará en el tema.	2				
La organización cuenta con personal capacitado para implementar buenas prácticas agrícolas (BPA) o buenas prácticas de manufactura (BPM), actividades de producción más limpia y manejo de recursos naturales básicos (agua, suelo y bosque). Ha iniciado la implementación de un Sistema Interno de Control (SIC) para entrar en un programa de certificación de sus productos o servicios.			3		
La organización cuenta con personal capacitado en gestión ambiental y ha iniciado la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA) o buenas prácticas de manufactura (BPM), actividades de producción más limpia o de manejo apropiado de los recursos naturales básicos (agua, suelo y bosque). Ha establecido un Sistema Interno de Control (SIC) para entrar en un programa de certificación o verificación de sus productos o servicios.				4	
La organización cuenta con personal capacitado en gestión ambiental y una estrategia de gestión ambiental a nivel de la organización y sus asociados, la cual está siendo implementada y evaluada periódicamente. Además, la organización ha establecido un Sistema Interno de Control (SIC) para entrar en un programa de certificación o verificación de sus productos o servicios y tiene un compromiso para certificar sus operaciones con normas y organizaciones reconocidas por el mercado internacional.					5

3.6. Gestión de procesos de comunicación interna y externa				
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones
La organización no cuenta con una estrategia de comunicación (formal o informal) interna y externa y tampoco con personal asignado (a tiempo total o parcial) para apoyar dicha gestión.	1			
La organización tiene una persona asignada (a tiempo total o parcial) al área de comunicaciones pero no cuenta con una estrategia ni recursos que apoyen su gestión.	2			
La organización cuenta con personal asignado (a tiempo total o parcial) para desarrollar y apoyar sus procesos de comunicación internos y externos y una estrategia de comunicación para desarrollar estos procesos. Sin embargo, aún no ha asignado un presupuesto para la implementación de la estrategia.	3			
La organización cuenta con personal asignado (a tiempo total o parcial) para desarrollar sus procesos de comunicación internos y externos y una estrategia de comunicación para desarrollar estos procesos. El personal asignado esta siendo capacitado y cuenta con un presupuesto para implementar la estrategia de comunicación. Además, los diferentes niveles de toma de decisión (junta directiva y asamblea) y de ejecución (gerencia y áreas operativas) tienen claridad sobre los aspectos claves que deben comunicar.	4			
La organización cuenta con personal asignado (a tiempo total o parcial) para desarrollar sus procesos de comunicación internos y externos y una estrategia de comunicación para desarrollar estos procesos. El personal asignado fue capacitado y cuenta con un presupuesto para implementar la estrategia de comunicación. Los diferentes niveles de toma de decisión y de ejecución tienen claridad sobre los aspectos claves que deben comunicar, mantienen una comunicación fluida y constante, y utilizan los medios apropiados para comunicarse.	5			

3.7. Desarrollo de alianzas				
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones
La organización no ha logrado establecer alianzas.	1			
La organización solo tiene relaciones en proceso de desarrollo con otras organizaciones de productores, organizaciones de segundo nivel, algunos proveedores de insumos o compradores regionales y/o nacionales.	2			
La organización ha logrado establecer algunas alianzas estables con otras organizaciones de productores, organizaciones de segundo nivel, proveedores de insumos, compradores regionales, nacionales e internacionales o con proveedores de servicios financieros, técnicos y empresariales.	3			
La organización ha logrado desarrollar alianzas con otras organizaciones de productores u organizaciones de segundo nivel (que fortalecen su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas) y con diferentes clientes y proveedores de insumos y servicios (que contribuyen al logro de sus objetivos y metas estratégicas). Sin embargo, aún es necesario consolidar estas alianzas para asegurar su sostenibilidad.	4			
La organización ha logrado desarrollar y consolidar alianzas estables con otras organizaciones de productores u organizaciones de segundo nivel (que fortalecen su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas) y con proveedores de insumos, clientes, proveedores de servicios técnicos/tecnológicos, empresariales, comerciales y financieros. Estas alianzas contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización y a alcanzar su visión estratégica.	5			

Área 4. Procesos organizativos

4.1. Participación y representatividad				
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones
La organización no cuenta con mecanismos efectivos que aseguren la participación y representatividad de sus asociados.	1			
La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación y representatividad pero estos no son efectivos, y por lo tanto, los diferentes intereses de los socios de la organización no están representados en los procesos de toma de decisión.	2			
La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación y representatividad efectivos, por lo que los diferentes intereses de los socios de la organización están representados apropiadamente. Sin embargo, las decisiones que se toman no son comunicadas eficazmente entre los órganos directivos, operativos y los socios de la organización.	3			
La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación y representatividad efectivos, por lo que los diferentes intereses de los socios de la organización están representados apropiadamente. Las decisiones que se toman son comunicadas eficazmente entre los órganos directivos, operativos y los socios de la organización.	4			
La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación y representatividad efectivos, por lo que los diferentes intereses de los socios de la organización están representados apropiadamente. Los procesos de toma de decisión son transparentes y las decisiones se comunican de forma eficaz entre los órganos directivos, operativos y los socios de la organización.	5			

4.2. Liderazgo y transparencia				
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones
Los directivos de la organización no tienen un liderazgo legitimado.	1			
Los directivos de la organización tienen un liderazgo legitimado por sus asociados y aliados externos pero les falta formación para ejercer sus funciones.	2			
Los directivos de la organización tienen un liderazgo legitimado por sus asociados y aliados externos. Estos directivos han sido formados para ejercer sus funciones efectivamente pero estos no comparten el liderazgo con los demás socios y el personal de la organización.	3			
La organización cuenta con directivos bien formados quienes tienen un liderazgo legitimado por sus asociados y aliados externos. Existe una rotación sana de líderes y directivos y un proceso de formación de capacidades y liderazgo para su relevo.	4			
La organización cuenta con líderes bien formados que actúan de manera transparente, muestran resultados tangibles y motivan a sus socios, lo que da como resultado un liderazgo legitimado por sus asociados y aliados externos. Existe una rotación sana de líderes y directivos y un proceso de formación de capacidades y liderazgo para su relevo. El manejo financiero es responsable y transparente.	5			

4.3. Pertenencia y compromiso				
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones
Los socios no tienen claridad sobre las ventajas de estar organizados y los beneficios que reciben por lo que no tienen sentido de pertenencia ni compromiso con la organización.	1			
Los socios tienen claro las ventajas de estar organizados pero no están claros sobre los beneficios que reciben de su organización. Esto hace que los socios no tengan un sentido de pertenencia ni compromiso con la organización.	2			
Los socios tienen claridad sobre las ventajas de estar organizados y los beneficios que reciben de su organización. Esto permite que los socios se identifiquen y participen activamente en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la organización.	3			

Los socios tienen claridad sobre las ventajas de estar organizados y los beneficios que reciben de su organización. Esto permite que los socios se encuentren identificados y motivados con la organización y participen activamente en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la organización. Además, cumplen con el pago de los aportes acordados en las asambleas de socios.				4	
La pertenencia y compromiso de los socios con la organización se refleja en la activa participación de los socios, en el pago de los aportes acordados en las asambleas de socios, en el cumplimiento de los compromisos comerciales con la organización en épocas de precios bajos y altos y en el aumento de solicitudes de incorporación de nuevos asociados.				5	

5.2. Servicios de fortalecimiento de capacidades					
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones	
La organización no ofrece ni canaliza servicios de fortalecimiento de capacidades a asociados y clientes.	1				
La organización ofrece (o canaliza) algunos servicios de fortalecimiento de capacidades, los cuales se limitan a desarrollar capacidades para el área de producción. Su contenido no siempre es pertinente o relevante para las necesidades de los asociados y clientes.		2			
La organización ofrece (o canaliza) servicios de fortalecimiento de capacidades a sus asociados y clientes en diferentes áreas (producción, agregación de valor, comercialización, gestión empresarial y finanzas, certificación, manejo ambiental, entre otros). Estos servicios tienen un contenido relevante para los asociados y clientes. Sin embargo, los clientes no siempre pueden acceder a estos servicios de manera eficaz y rentable.			3		
La organización ofrece (o canaliza) servicios de fortalecimiento de capacidades a sus asociados y clientes en diferentes áreas. Estos servicios tienen un contenido relevante para los asociados y clientes y son claves para su desarrollo. Los clientes están dispuestos a pagar por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable. Sin embargo, estos servicios no tienen aún una buena cobertura y no siempre son oportunos.				4	
La organización ofrece (o canaliza) servicios de fortalecimiento de capacidades a sus asociados y clientes en diferentes áreas. Estos servicios tienen un contenido relevante para los asociados y clientes y son claves para su desarrollo. Los clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable. Estos servicios tienen buena cobertura, son oportunos, y competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad.					5

Área 5. Servicios ofrecidos por la organización a sus asociados

5.1. Servicios empresariales					
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje			Observaciones	
La organización no ofrece servicios empresariales a sus asociados y clientes ni canaliza servicios empresariales de otras organizaciones.	1				
La organización ofrece (o canaliza) algunos servicios empresariales a sus asociados y clientes pero éstos no siempre responden a sus necesidades.		2			
La organización ofrece (o canaliza) servicios empresariales a sus asociados y clientes, los cuales responden a sus necesidades. Sin embargo, los asociados y clientes no siempre pueden acceder a estos servicios de manera eficaz y rentable.			3		
La organización ofrece (o canaliza) servicios empresariales a sus asociados y clientes que responden a sus necesidades y son claves para su desarrollo. Estos clientes están dispuestos a pagar por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable. Sin embargo, estos servicios no tienen aún una buena cobertura y no siempre son oportunos.				4	
La organización ofrece (o canaliza) servicios empresariales a sus asociados y clientes que responden a sus necesidades y son claves para su desarrollo. Estos clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable. Estos servicios tienen buena cobertura y son oportunos y competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad.					5

5.3. Servicios financieros					
Descripción de los criterios de calificación	Puntaje				Observaciones
La organización no ofrece ni canaliza servicios financieros a sus asociados y clientes.	1				
La organización ofrece (o canaliza) al menos un tipo de servicio financiero a sus asociados, para lo cual intermedia recursos externos subsidiados. Sin embargo, los montos que ofrece no están acorde con las necesidades de sus socios y clientes.		2			
La organización ofrece (o canaliza) servicios financieros a sus asociados, para lo cual cuenta con algunos recursos propios pero principalmente intermedia recursos externos subsidiados. Los montos y plazos de los créditos que ofrece están acordes con las necesidades de sus socios y clientes y estos reciben capacitación en manejo responsable del crédito. Sin embargo, la cobertura es todavía limitada y los créditos no siempre se ofrecen de manera oportuna.			3		
La organización ofrece (o canaliza) servicios financieros diversificados a sus asociados, quienes reciben capacitación en manejo responsable del crédito. Los servicios financieros tienen buena cobertura y son oportunos. Para esto, la organización cuenta con recursos propios pero también intermedia recursos externos subsidiados. Los montos y plazos de los créditos que ofrece están acordes con las necesidades de sus socios y clientes pero los asociados todavía no pagan lo suficiente para cubrir el costo real de ofrecer estos servicios.				4	
Los asociados y clientes de la organización acceden a recursos financieros diversificados de manera eficaz y rentable. Los servicios financieros que ofrece la organización tienen buena cobertura y son oportunos. Para esto, la organización cuenta con recursos propios pero también intermedia recursos externos. Los montos y plazos de los créditos que ofrece están acordes con las necesidades de sus socios y clientes. Los clientes pagan por los servicios financieros, ya que la organización los ofrece a tasas de interés competitivas en relación con otros proveedores y con la misma o mayor calidad.					5

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.



CATIE Nicaragua
Oficina Técnica Nacional
Apartado Postal 4830
Km 8½ carretera a Masaya
MAGFOR
Managua, Nicaragua
Telefax. + (505) 2276-1026
catienicaragua@catie.ac.cr

www.catie.ac.cr

La Alianza de Aprendizaje es un consorcio conformado por organizaciones que trabajan por el desarrollo rural inclusivo y sostenible en la región centroamericana, promoviendo procesos de aprendizaje compartidos entre diversos actores con el objetivo de diseñar estrategias de intervención más efectivas y de generar contenidos para el diseño de políticas públicas y privadas más apropiadas. El fin último de la Alianza de Aprendizaje es el de contribuir a mejorar los medios de vida de hombres y mujeres de las zonas rurales de la región.



Alianza de Aprendizaje
Km 12½, Carretera Sur, 2 km a la derecha
Apartado Postal P-116
Managua, Nicaragua
Tel. + (505) 2265 7268
Fax: + (505) 2265 7114

www.alianzasdeaprendizaje.org