

**Análisis de la capacidad institucional de tres
organizaciones productoras en cacao de
Esmeraldas, Ecuador**

Henry Ubaldo Navarrete Alvarado

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2012

ZAMORANO
DEPARTAMENTO DE AMBIENTE Y DESARROLLO

Análisis de la capacidad institucional de tres organizaciones productoras en cacao de Esmeraldas, Ecuador

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Ambiente y Desarrollo en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Henry Ubaldo Navarrete Alvarado

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2012

Análisis de la capacidad institucional de tres organizaciones productoras en cacao de Esmeraldas, Ecuador

Presentado por:

Henry Ubaldo Navarrete Alvarado

Aprobado:

Arie Sanders, M.Sc.
Asesor principal

Arie Sanders, M.Sc.
Director
Departamento de Ambiente y
Desarrollo

Alfredo Reyes, M.Sc.
Asesor

Raúl Zelaya, Ph.D.
Decano Académico

RESUMEN

Navarrete Alvarado, H.U. 2012. Análisis de la capacidad institucional de tres organizaciones productoras en cacao de Esmeraldas, Ecuador. Proyecto especial de graduación del programa de Ingeniería en Ambiente y Desarrollo, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Honduras. 25 p.

Las organizaciones rurales juegan un papel importante en la economía de los pequeños productores agrícolas. En Esmeraldas, Ecuador aproximadamente 40% de los productores locales están organizados a través de gremios o asociaciones productivas. El objetivo de este estudio fue determinar la capacidad institucional de tres asociaciones relacionadas a la producción de cacao en la provincia de Esmeraldas. Las organizaciones estudiadas fueron: a) Asociación de Productores de Cacao del Norte de Esmeraldas (APROCANE); b) Corporación de Organizaciones Campesinas de la provincia de Esmeraldas (COCPE); y c) Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur oeste de Esmeraldas, Atacames, Muisne (FONMSOEAM). Para lograr este fin se evaluó el desempeño de las asociaciones en cuanto a su manejo administrativo y financiero, relación con sus clientes (socios, donantes, gobierno) y su estrategia hacia el futuro. Se utilizó una metodología propuesta por Renzy (1996), quien elaboró el Marco De Desarrollo Institucional y fue utilizado por USAID para evaluar la capacidad institucional en diversos programas a nivel mundial. Los resultados obtenidos demuestran que las tres organizaciones locales han descuidado el área estratégica debido a sus bajos índices obtenidos durante la evaluación. Las organizaciones estudiadas deben priorizar sus esfuerzos para fortalecer el área financiera. Las organizaciones reflejaron que están en un proceso de expansión/consolidación de acuerdo a los resultados promedio de las áreas evaluadas.

Palabras clave: Asociaciones campesinas, cacao, desarrollo institucional, procesos organizativos.

CONTENIDO

Portadilla.....	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido.....	iv
Índice de cuadros, figuras y anexos.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	3
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	8
4. CONCLUSIONES.....	16
5. RECOMENDACIONES.....	17
6. LITERATURA CITADA.....	18
7. ANEXOS.....	20

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Marco para medir la Capacidad Institucional.....	4
2. Evaluación capacidad institucional para el área estratégica de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.	10
3. Evaluación capacidad institucional en el área de manejo organizativo de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.....	11
4. Evaluación capacidad institucional en el área de recursos humanos de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.....	11
5. Evaluación de la capacidad institucional para el área de finanzas de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.....	12
6. Evaluación de la capacidad institucional para el área de relaciones externas de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.....	13
7. Evaluación capacidad institucional por área evaluada de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.	13
Figuras	Página
1. Vista esquemática del Modelo de Desarrollo institucional – MDI.....	5
2. Provincia de Esmeraldas, Ecuador.	6
3. Resumen del desempeño organizacional de APROCANE; COCPE y FONMSOEAM.....	14
Anexos	Página
1. Criterios para el análisis de capacidad institucional.....	20

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones rurales son de gran importancia para el desarrollo económico del sector agrícola. La mayoría de las organizaciones se forman con el fin de crear acceso al mercado, tanto para la venta como para la adquisición de insumos y generar ingresos en un mercado hostil para los campesinos. La afirmación anterior resalta la importancia de asociarse para poder crecer económicamente y generar bienestar en las zonas rurales. Por otro lado, hay organizaciones creadas con fines sociales, tales como la alfabetización y la preparación de sus miembros para garantizar su crecimiento personal y profesional (Flores y Rello 2000).

El proceso de creación de organizaciones nuevas involucra aspectos técnicos, administrativos y políticos, además, toma tiempo antes de generar confianza y certidumbre entre sus miembros. Los cambios que ocurren durante el proceso, afectan de manera desigual a los grupos involucrados, ya que algunos resultan perdedores y otros ganadores. Por esta razón, se requiere un gran esfuerzo de participación, negociación y concertación para evitar la introducción de sesgos económicos importantes (CEPAL 1999). De ahí la relevancia que tiene la preparación de los agentes económicos —incluido el sector público— y sus organizaciones como instancias de acción colectiva para participar en un proceso de esa naturaleza. La capacidad de participación que tienen los agricultores en la toma de decisiones y en la definición de las normas que regulan sus actividades, depende de los medios disponibles en su formación, la información a la que tienen acceso y la movilización, lo cual se refleja en la fuerza que tienen sus organizaciones.

El Marco de Desarrollo Institucional (MDI), se ha desarrollado como resultado de 40 años de investigaciones a través del mundo. La herramienta parte de casos en sectores urbanos, y rurales en actividades como la conservación, la filantropía, la microempresa, el cuidado materno y la expansión agrícola hasta la investigación aplicada. Los sectores anteriormente mencionados tienen en común que funcionan como organizaciones y deben ser independientes de otras entidades. Con el objetivo de evaluar la capacidad institucional de las organizaciones el MDI recopila el material necesario y lo plasma en lo que hoy es la herramienta. Como resultado de las observaciones se sugiere que ciertas organizaciones necesitan de mayor participación para mejorar su capacidad institucional. El MDI ha sido difundido por la USAID en varios de sus estudios a través del mundo (Sastrawan 1999, Bates *et al.* 2011, Spârleanu 2012, Vivekananda y Sishu 2008). La finalidad de USAID ha sido que esta sea utilizada por las organizaciones para evaluarse su capacidad institucional (Renzi 1996).

En un estudio realizado por la Cooperación Alemana, en conjunto con la asociación de las organizaciones de cacaoteros la Mesa del Cacao en Esmeraldas, se encontró que el desempeño organizacional de sus socios ha sido limitado (GIZ 2003). Sobre todo en los temas donde la problemática radica en aspectos de productividad, socioorganizacionales y empresariales entre otros. Los principales problemas identificados fueron la baja productividad de las plantaciones, debilidad socioorganizativa, falta de financiamiento para el fomento productivo del cacao y las limitaciones en la gestión empresarial.

Estos problemas son algunos de los grandes desafíos que aún existen para las organizaciones de agricultores que están agrupados en la Mesa del Cacao. En el marco de la Estrategia Provincial (Estrategia Para el Fomento productivo de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma) con el apoyo de la cooperación alemana se han iniciado varias proyectos, enfocados en fortalecer las áreas débiles de las organizaciones. En este contexto, se analizó la información existente y se recabó la información faltante para complementar un análisis sobre el funcionamiento de las organizaciones productoras de cacao del noroccidente del Ecuador. Sin embargo, para una selección adecuada de un sistema de evaluación institucional es importante que se analice los criterios a incluir (Bebbington 1996.y Renzi 1996).

Los objetivos del estudio son:

- Analizar la capacidad institucional de tres asociaciones de cacaoteros de la provincia de Esmeraldas en el norte de Ecuador.
- Identificar las áreas de mejora de la capacidad institucional de las organizaciones.
- Proponer recomendaciones específicas por cada una de las asociaciones con la finalidad de mejorar sus procesos organizativos, su eficiencia y su eficacia.

El estudio consta de cuatro secciones, la segunda sección explica brevemente la metodología aplicada para evaluar el estado organizacional de las asociaciones campesinas, además describe el área de investigación. La sección tres contiene los resultados de los avances logrados por las asociaciones. En la última sección se presenta las conclusiones y las recomendaciones para mejorar la calidad organizativa de las instituciones analizadas.

2. METODOLOGÍA

La mayoría de los instrumentos para realizar las evaluaciones son demasiado específicos, lo cual presenta la necesidad de modificarlos y adaptarlos al nuevo contexto. Estas adaptaciones permiten realizar comparaciones entre organizaciones, por ejemplo, si se miden varias organizaciones, el instrumento debería medir las mismas capacidades. También debería tener la capacidad de medir cambios a través del tiempo. Generalmente se recomienda el uso de más de un método de recolección con la finalidad de triangular la información y asegurar la objetividad. Dada su naturaleza cualitativa, el proceso de evaluación de instituciones tiende a ser subjetivo, la herramienta debe limitar esta subjetividad, por ejemplo, mediante valores para representar la capacidad, puede ser útil al realizar mediciones relativas y no absolutas. Por otro lado, también se puede incluir un proceso de facilitación externa, ya que las facilitaciones internas pueden ser más profundas pero a la vez, más subjetivas. Cabe recalcar el tema de practicidad de la herramienta, ya que los mejores métodos de evaluación son diseñados en la forma más simple posible, adaptándose a los esfuerzos y recursos disponibles (Renzi 1996).

Para determinar la capacidad que las instituciones tienen a nivel organizativo, estas fueron evaluadas siguiendo el Modelo de Desarrollo Institucional (MDI) propuesto por Renzi (1996) y avalado por la agencia USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). El modelo caracteriza a las organizaciones a nivel institucional y evalúa su evolución desde su creación. Para esto es necesario aplicar un grupo de criterios que permitan determinar el estado de avance de los diferentes componentes organizativos. A través de los mismos se pueden priorizar las áreas a mejorar, se hace posible el establecimiento de objetivos y metas y sobre todo, permite medir el progreso organizativo durante el tiempo.

El modelo identifica cinco áreas de capacidad organizacional (Cuadro 1), denominadas características de recursos. Cada área de capacidades esta a su vez dividida en componentes claves que permiten valorar numéricamente cada aspecto relevante para el estudio de cada organización. Los resultados son luego detallados y resaltan lo más relevante de cada una de las organizaciones en términos de indicadores con altos y bajos desempeños.

Cuadro 1. Marco para medir la Capacidad Institucional

Área	Criterio
Estratégica	Funcionamiento de la Junta Directiva Misión de la organización Autonomía
Manejo organizativo	Estilo de liderazgo Administración participativa Sistema administrativo Planificación Participación comunitaria Evaluación y monitoreo
Recursos Humanos	Capacidad del equipo Desarrollo del equipo Diversificación organizativa
Finanzas	Administración financiera Vulnerabilidad financiera Solvencia financiera
Relaciones externas	Relaciones publicas Capacidad para trabajar con instituciones gubernamentales Capacidad para captar recursos locales Capacidad para trabajar con otras organizaciones

Fuente: Renzi (1996).

El modelo está diseñado para medir el desarrollo natural de la organización. Según el grado de avance de la institución se da una valoración a cada uno de los criterios (Figura 1). A través de esta valoración cada criterio recibe una calificación de entre 1 y 4 puntos (1 = incipiente; 2 = en desarrollo; 3 = consolidado; y 4 = sostenible), luego se calcula un promedio de desarrollo de las cinco áreas definidas con los resultados de los indicadores individuales. Este promedio permite el establecimiento de un punto de referencia para la determinación de los objetivos de mejora en el caso en que el área lo amerite. En el anexo 1 se presenta una descripción de la fase de desarrollo para cada uno de los criterios definidos.

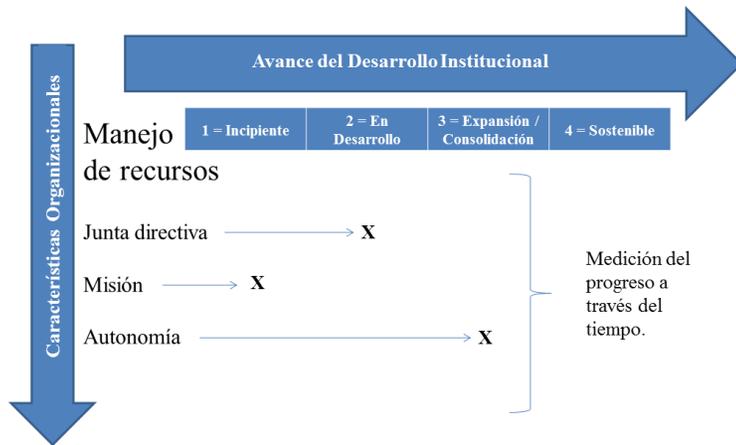


Figura 1. Vista esquemática del Modelo de Desarrollo institucional – MDI
Fuente: Adaptación de Renzi (1996).

Por otro lado, para una selección adecuada del método a aplicar, es recomendable tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Tipo de organización evaluada, muchos de los instrumentos son específicos para un tipo de organización y deben ser modificados o adaptados.
- Comparabilidad entre organizaciones, si se miden varias organizaciones el instrumento debe medir las mismas capacidades, pese a que esto puede llevar a que el instrumento pierda su especificidad.
- Comparabilidad en el tiempo, la herramienta debe medir las mismas capacidades y sus cambios a través del tiempo.
- Recolección de datos, es bueno utilizar más de un solo método de recolección de datos
- Objetividad, dada su naturaleza cualitativa la evaluación de instituciones tiende a ser subjetiva, la herramienta debe limitar esta subjetividad.
- Cuantificación, utilizar valores para representar la capacidad puede ser útil al querer hacer mediciones relativas y no absolutas.
- Facilitación interna versus externa, las facilitaciones internas pueden ser más profundas pero a la vez más subjetivas, caso contrario con las externas.
- Practicidad, los mejores métodos de evaluación son diseñados en la forma más simple posible, adaptándose a los esfuerzos y recursos disponibles.

Levantamiento de la información. Para recabar la información se visitaron las organizaciones, se contó con el apoyo de organismos de ayuda internacional así como el Gobierno Provincial de Esmeraldas. La fuente principal de información fueron los estudios y documentos que contienen el Plan Operativo Anual (POA) de cada una de las organizaciones estudiadas.

Los planes estratégicos fueron proporcionados por cada una de las organizaciones, para efectos del estudio, de manera exclusiva ya que es material confidencial. Se realizaron visitas guiadas para recabar información con encuestas aplicadas a los representantes de las organizaciones de base. Se aplicaron tres encuestas a actores clave dentro de cada una de las organizaciones, para un total de 12.

Zona del estudio. Esmeraldas está situada en la costa noroccidental del Ecuador, tiene una extensión de 15,216 Km², limita al norte con la República de Colombia; al sur, con las provincias de Manabí y Santo Domingo, al este, con Carchi e Imbabura y al oeste, con el océano Pacífico (Figura 2). Las principales actividades económicas de esta provincia son la agricultura, la pesca, y el turismo. La principal industria está concentrada en la refinera de petróleo, otras industrias son la maderera y el procesamiento de palma africana. Entre los productos agrícolas más importantes se encuentra el cacao fino de aroma, banano/plátano y la palma africana (GADPE 2010). Estos cultivos han permitido el desarrollo de la agroindustria a tal punto que por ejemplo Quinindé y San Lorenzo son considerados entre los primeros en la producción de Palma del Ecuador. Las áreas boscosas permitieron por años la explotación forestal, aunque el manejo inadecuado y la falta de reforestación han causado una disminución de su aprovechamiento (GADPE 2010).

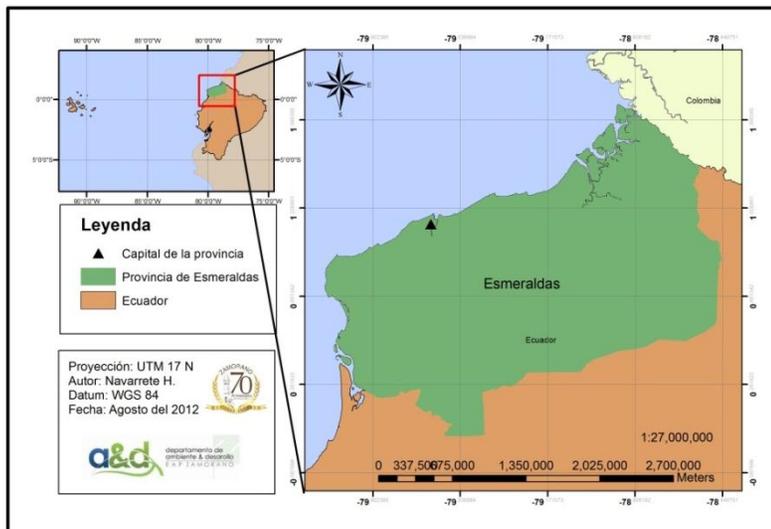


Figura 2. Provincia de Esmeraldas, Ecuador.

De acuerdo a la información de la GIZ (2011) en Esmeraldas las fincas cacaoteras tienen un promedio de 3.6 ha, lo que permite identificar la existencia de aproximadamente 53,000 ha de cacao en la provincia. Se estima que 91% de las plantaciones cacaoteras son de cacao nacional fino de aroma y apenas 9% de la variedad CCN-51. En cuanto a volúmenes de producción a nivel de la provincia se estima un total de 12,227 TM/año.

En relación al nivel de asociatividad, alrededor de 40% de los productores forman parte de organizaciones como: Asociación de productores de la zona norte de Esmeraldas – APROCANE; Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur oeste de Esmeraldas, Atacames, Muisne – FONMSOEAM; la Corporación de Organizaciones Campesinas de la provincia de Esmeraldas – COCPE; la Asociación de productores de cacao de Atacames – APROCA, Muisne – APROCAM, Rio Verde – APROCAR, ECOCAAO, entre otros.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El estado de las organizaciones: APROCANE. La Asociación de productores de cacao de la zona norte de Esmeraldas (APROCANE) es una organización legalmente constituida desde el 7 de Septiembre del 2000. Desde hace 10 años desarrolla actividades de apoyo a los pequeños productores de cacao, principalmente en los cantones Eloy Alfaro y San Lorenzo. Alrededor de 900 productores están vinculados al sistema comercial de APROCANE. Estos productores suman un total 1,800 hectáreas con producción de cacao fino de aroma. Las exportaciones promedio están en alrededor de 150 TM/año de cacao de alta calidad dirigida especialmente al mercado Suizo (empresa Max Felchlin).

APROCANE, a través del apoyo de entidades como el FECD, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ), la cooperación Española (AECID/CODESPA), el Fondo Ítalo Ecuatoriano (PRODERENA) y el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), ha logrado implementar varios proyectos que han contribuido al establecimiento de relaciones sólidas con productores locales. Los productores han recibido asesoramiento técnico en aspectos productivos para el mejoramiento de la calidad del cacao. Por otro lado, la misma organización se ha fortalecido al tener la posibilidad de contar con un equipo gerencial y técnico competente, han mejorado sus instalaciones, maquinarias y equipos, poseen el centro de acopio de Maldonado y el centro de exportaciones ubicado en Esmeraldas.

COCPE. La creación de la Corporación de Organizaciones tiene sus antecedentes a inicio de los años noventa. Desde mucho antes ya funcionaban otros sistemas organizacionales como las comunidades eclesiales de Base. La fundación MCCH desarrolló la propuesta para la comercialización de cacao y productos del campo. De la misma manera, la fundación planteó la legalización de todas las organizaciones de base que estaban interesadas para luego de algunos procesos de capacitación, formación y negociación plantear la creación de una organización que aglutinara a todas las organizaciones de base.

El 17 de noviembre del 2003 luego de cuatro años de operaciones, la organización fue legalmente constituida. Existen dirigentes que están claros que los objetivos y beneficios ya no son sólo para una persona sino para todo el grupo. Los asociados pueden participar en procesos de capacitación, formación, asesoría técnica, venta y comercialización de insumos, productos y herramientas a bajo costo, como también la implementación de proyectos de desarrollo social, microempresarial y agropecuario para sus organizaciones socias.

Actualmente se unieron a la CHOCOEXPOR en calidad de socios. La CHOCOEXPOR es una empresa de exportación de Cacao por medio de la cual exportan en forma directa sus productos. El objetivo de la COCPE es darle un valor agregado al producto, industrializarlo para venderlo como vino, pasta u otros productos más terminados.

FONMSOEAM. La FONMSOEAM está formada por 20 comunidades rurales, organizaciones de base en las cuales participan activamente 300 productores orgánicos y 800 socios comerciales convencionales. La asociación, cuenta con la participación de los patrimonios de las fincas familiares, las cuales disponen de tierras aptas para la producción de cacao fino de aroma. Adicionalmente cada una de ellas cuenta con herramientas y equipamiento para el manejo de las plantaciones de cacao.

Generalmente las familias disponen de cinco hectáreas de cacao fino de aroma por finca. Los niveles actuales de producción por hectáreas de cacao fino de aroma en grano en estado de baba son de ocho quintales. Según datos estimados por los dirigentes y líderes de la organización, se considera que FONMSOEAM atiende a 1,000 familias de manera directa y a 3,000 familias de forma indirecta, donde 40% de las familias son mestizas y 60% afroecuatorianos.

Las familias tienen un promedio de cinco miembros, el jefe de familia, en 85% del universo es el padre. Adicionalmente, se registra una mayor presencia masculina en las familias de la Federación, aproximadamente 55% son hombres mientras que 45% son mujeres. Este proceso continuo de incorporar a la producción de las familias socias hacia la producción orgánica, genera ventajas económicas. Como beneficio se tiene acceso a mercados y clientes especiales, los cuales pagan un mejor precio por sus productos. Este proceso de transición hacia la producción orgánica, adicionalmente tiene ventajas, por cuanto se lo realiza bajo es sistema de cultivo de agroforestería, que ayuda a la conservación del ambiente. El producto que se ofrece es el de cacao fino de aroma calificado como “Arriba”, de carácter orgánico, que por sus características de calidad y de aroma, tiene el sabor frutícola de cítricos.

Análisis de la capacidad institucional. Cada organización fue evaluada con base en las características observadas y descritas en la metodología, ajustándose a una calificación expresada en la Figura 1. El resultado del análisis se desglosa bajo cada criterio y la descripción de las calificaciones se detalla en los anexos.

Estratégica. La formación de la junta directiva para las tres organizaciones es establecida por personas reconocidas al nivel de sus comunidades. Los miembros de esta junta en general son los que tienen una mayor producción o una reputación de líder más que otras en la comunidad. Por lo general las personas con un papel activo en la organización logran captar fondos externos para la ejecución de sus proyectos.

En cada organización existe una misión, pero en la mayoría de los casos el equipo no sabe como articularla. Suele suceder que las personas externas no identifican la misión de la organización debido a que los mismos miembros no están de acuerdo con ésta. La autonomía de las organizaciones es baja en relación a los años de haber sido creada. Las organizaciones responden a los intereses de varias agencias donantes por lo que tienen la capacidad de gestionar fondos adicionales a los propios de cada una.

2. Cuadro 2. Evaluación capacidad institucional para el área estratégica de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.

Criterio	APROCANE	COCPE	FONMSOEAM	Promedio
Estratégica	3.3	3.4	3.3	3.3
Junta Directiva	3.8	3.5	4.0	3.8
Misión	3.5	3.6	3.5	3.5
Autonomía	2.5	3.0	2.5	2.7

Manejo Organizativo. La junta directiva contribuye al liderazgo y al desarrollo de la organización con los programas que ejecutan. Los resultados obtenidos muestran que el equipo es sumamente importante para la dinámica de la organización. En su administración participativa, la toma de decisiones se centraliza entre la junta directiva y el director de las organizaciones principalmente. La toma de decisiones es transparente hacia el equipo, se trabaja en asamblea con los representantes de las demás organizaciones de base que la conforman. Las decisiones que se toman son el resultado de la participación de sus miembros.

Los resultados mostraron que el sistema administrativo en las tres organizaciones comienza a formalizarse luego de haber sido estructurados. También cuentan con manuales administrativos que en ocasiones se cumplen. Las tres organizaciones tienen un nivel de planificación intermedio, ya que cada año presentan un POA (Plan Operativo Anual) que tiene los objetivos y metas para cada año. Existe una participación comunitaria en la que la organización involucra a los socios en la planificación, implementación y evaluación de sus actividades.

La parte más débil dentro de los resultados es la evaluación y monitoreo (Cuadro 3), se observó que no hay mecanismos para hacer una evaluación constante, con la excepción de algunos comentarios sobre el avance. Estas evaluaciones ocasionales, generalmente son a solicitud de organizaciones externas (donantes).

Cuadro 3. Evaluación capacidad institucional en el área de manejo organizativo de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.

Criterio	APROCANE	COCPE	FONMSOEAM	Promedio
Manejo Organizativo	2.8	2.7	2.6	2.7
Estilo de liderazgo	3.5	3.5	3.4	3.5
Administración participativa	3.0	3.0	3.0	3.0
Sistema administrativo	2.0	2.3	2.0	2.1
Planificación	2.6	2.5	2.3	2.5
Participación comunitaria	4.0	3.0	3.0	3.3
Evaluación y monitoreo	1.9	1.9	1.6	1.8

Recursos Humanos. Destaca la capacidad del equipo, estos están preparados para desarrollar sus actividades y además cuentan con la capacidad analítica de presentación y comunicación. En su mayoría, todas las actividades en cada organización son realizadas por el personal de planta que han sido capacitados para actividades específicas y en algunas ocasiones se contratan especialistas para ciertas actividades.

El desarrollo del equipo es notorio debido a que reciben capacitaciones frecuentemente por parte de los organismos de apoyo como las ONG o el gobierno, pero falta un desarrollo integral del mismo. Las capacitaciones y asesorías internas forman parte integral del desarrollo del equipo de cada organización.

La diversificación organizativa se muestra como la más desarrollada de los criterios evaluados debido a que en este participan personas que pertenecen a las etnias locales. La participación de las mujeres representa la mitad del porcentaje de la población de cada organización. En dos de las organizaciones evaluadas las mujeres son las que lideran la organización (Cuadro 4).

Cuadro 4. Evaluación capacidad institucional en el área de recursos humanos de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.

Criterio	APROCANE	COCPE	FONMSOEAM	Promedio
Recursos Humanos	3.8	3.7	3.6	3.7
Capacidad del equipo	3.8	3.5	3.2	3.5
Desarrollo del equipo	3.5	3.5	3.6	3.5
Diversificación organizativa	4.0	4.0	4.0	4.0

Finanzas. Uno de los valores que reflejó el avance de las organizaciones es la administración financiera. Los informes financieros en cada una son en su mayoría transparentes y completos. Se puede decir que existe el control financiero, pero falta un proceso sistemático, debido a que las auditorías externas son esporádicas.

En ocasiones los fondos de los proyectos están separados, pero en ciertos momentos tienden a mezclarse con los fondos de las entidades donantes. La vulnerabilidad financiera de las tres organizaciones denota que aun reciben un fuerte apoyo por parte de los donantes. Este aspecto las convierte en empresas débiles cuando el apoyo económico de las ONG no está disponible. Estas empresas cuentan con suficiente solvencia para resolver problemas a corto plazo mas no para mantenerse operativas y cumplir metas a largo plazo (Cuadro 5).

Cuadro 5. Evaluación de la capacidad institucional para el área de finanzas de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.

Criterio	APROCANE	COCPE	FONMSOEAM	Promedio
Finanzas	3.0	3.0	2.8	2.9
Administración financiera	3.0	3.0	2.5	2.8
Vulnerabilidad financiera	4.0	4.0	4.0	4.0
Solvencia financiera	2.0	2.0	2.0	2.0

Recursos Externos. Las organizaciones tienen una imagen positiva para los ciudadanos de la región. Debido a que a lo largo del tiempo han trabajado de la mano con las diferentes entidades de apoyo, estas han creado una imagen positiva como consecuencia de los logros obtenidos. La organización es conocida por su trabajo y mantiene un diálogo continuo con las personas claves que toman las decisiones en la sociedad. Con base en el criterio de capacidad para trabajar con instituciones gubernamentales, estas muestran una colaboración frecuente, normalmente al nivel informal.

En la capacidad para trabajar con otras organizaciones, éstas no juegan un papel de vanguardia en la promoción de coaliciones de proyectos y organizaciones de manera individual. Las tres organizaciones pertenecen a la Mesa del Cacao de la provincia, ésta ejecuta proyectos de manera grupal (entre asociaciones), en dónde se involucra a todos los miembros de las organizaciones.

Con respecto a la capacidad para captar recursos locales, las organizaciones reciben crédito y aportaciones locales. Las organizaciones dependen de otras fuentes en calidad de donación para mantener sus actividades como se mencionó anteriormente (Cuadro 6).

Cuadro 6. Evaluación de la capacidad institucional para el área de relaciones externas de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.

Criterio	APROCANE	COCPE	FONMSOEAM	Promedio
Relaciones Externas	3.6	3.3	3.4	3.4
Relaciones publicas	4.0	3,6	3.5	3.8
Capacidad para trabajar con instituciones gubernamentales	3.2	3.0	3.1	3.1
Capacidad para captar recursos locales	3.6	3.3	3.5	3.5
Capacidad para trabajar con otras organizaciones	3.5	3.5	3.5	3.5

Discusión. El área con mayor puntuación está relacionada con el grupo de criterios denominado “recursos humanos” (Cuadro 7). Las asociaciones tienen su propia estructura organizativa y han establecido sus respectivas misiones, aunque ello no quiere decir que dichas estructuras sean autónomas en la definición de las políticas.

Cuadro 7. Evaluación capacidad institucional por área evaluada de tres organizaciones cacaoteras en Esmeraldas.

Criterio	APROCANE	COCPE	FONMSOEAM	Promedio
Estrategia	3.3	3.4	3.3	3.3
Manejo Organizativo	2.8	2.7	2.6	2.7
Recursos Humanos	3.8	3.7	3.6	3.7
Recursos Financieros	3.0	3.0	2.8	2.9
Recursos Externos	3.6	3.3	3.4	3.4
Total	3.3	3.2	3.1	3.2

Las asociaciones se caracterizan por tener la concentración de los trabajos y la toma de decisiones en pocas personas. Esto se debe principalmente a la falta de experiencia de sus afiliados. Sin embargo, la gran debilidad que se encontró al nivel de las organizaciones, fue la falta de instrumentos administrativos para la evaluación y el monitoreo de la organización misma. La presencia de instrumentos de evaluación podrían hacer que sus operaciones fuesen más eficientes y mejoren la transparencia de la organización hacia el exterior.

El recurso humano de las organizaciones está desarrollado. Existe presencia tanto de hombres como de mujeres en igual proporción. Las mujeres lideran y están a la cabeza en dos de las organizaciones estudiadas. Son sólo algunas personas las que están en capacidad de realizar la mayoría de las actividades. Los cursos y capacitaciones que las organizaciones han recibido son de suma importancia para la formación de los potenciales líderes y ello podría tener sus efectos a mediano plazo.

El área de finanzas posee un desarrollo relativo. Muchas experiencias de organizaciones de base han fracasado debido a la falta de transparencia en el manejo de los recursos. Para evitar este problema, las organizaciones evaluadas han optado por contratar los servicios de un perito contador para el registro de la circulación del dinero dentro la organización.

Las organizaciones han recibido apoyo de sus patrocinadores para la gestión de las actividades que realizan. Sin dichos aportes estas organizaciones tendrían serios problemas para darle continuidad a sus actividades, debido al contexto en que hasta ahora las mismas se desenvuelven. No obstante, en el transcurso del tiempo han desarrollado mecanismos para la captación de fondos mediante las aportaciones por parte de los socios y la venta de servicios en algunos casos.

Las tres organizaciones son instancias conocidas dentro de las comunidades donde trabajan. Para éstas ha sido difícil acceder a personas claves en la toma de decisiones a nivel regional. La APROCANE, COCPE y la FONMSOEAM tienen la capacidad para venderse al público debido a la calidad productos que ofrecen en el mercado internacional. Por otro lado, han descuidado ciertos aspectos gerenciales y organizacionales a nivel interno (Figura 3).

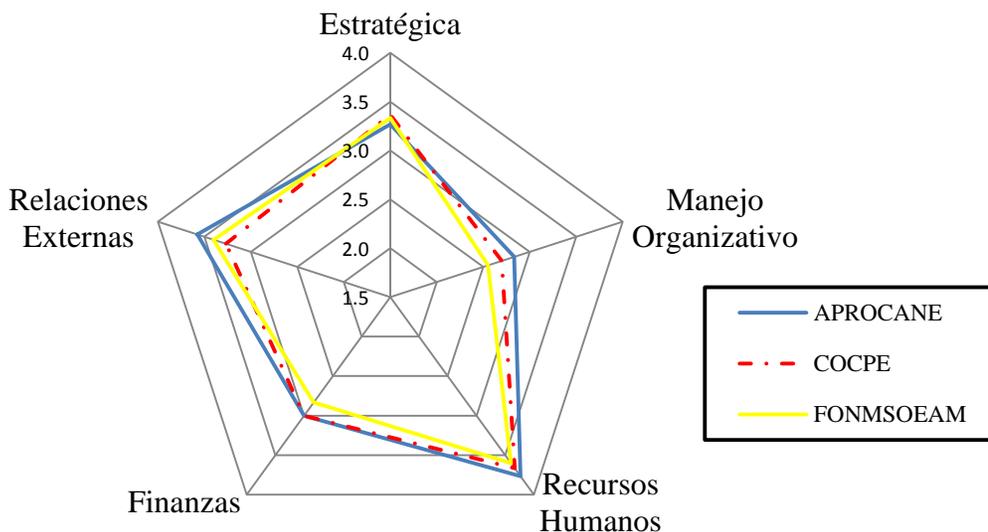


Figura 3. Resumen del desempeño organizacional de APROCANE; COCPE y FONMSOEAM.

Las tres organizaciones se caracterizan por su apertura al trabajo con las instituciones estatales o privadas. No obstante, las relaciones con las entidades estatales se han focalizado principalmente en la ejecución de actividades específicas como lo son las capacitaciones ofrecidas por el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca).

Para la colocar los resultados de manera porcentual se toman de los resultados promedio de cada área evaluada. Cada área representa 20% de la capacidad de la organización, se realizó la sumatoria de los porcentajes de las cinco áreas. Las tres instituciones analizadas demuestran que la capacidad a la que se encuentra en términos de institucionalidad esta en un índice de 80% en cuanto a COCPE. La FONMSOEAM por otro lado muestra que su nivel de institucionalidad es causado principalmente por la falta de evaluaciones constantes y el monitoreo de sus procesos a ni vel general. Por otro lado la APROCANE supera a ambas (82.2%), lo que demuestra que a pesar de no poseer ingresos elevados su estructura organizacional se ha fortalecido en relación a las demás.

4. CONCLUSIONES

- El uso del MDI no sólo promueve el desarrollo individual de las organizaciones orientadas hacia la independencia de las ONG, sino que les permite tener una visión del estado interno de su organización, identifica las áreas en desventaja y promueve su mejora.
- Las organizaciones son importantes para los pequeños productores. Los productores de cacao que residen en la provincia de Esmeraldas se benefician no sólo de los precios que se les atribuye al estar asociados sino también a que les asegura un mercado justo para su producto al estar dentro de la asociación. En la provincia las personas que están asociadas han mejorado su calidad de vida al estar vendiendo y capacitándose en las organizaciones.
- La débil capacidad institucional de las organizaciones representa una gran amenaza para las mismas. Debido a que se encuentran en un ambiente en el que pueden ser desplazados por otras organizaciones grandes, estas deben de contar con una solida base estructural que les permita ser más competitivas para comercializar el producto.
- La ayuda que reciben las asociaciones por parte de los organismos internacionales son de carácter paternalistas en la mayoría de los casos. Las organizaciones dependen mucho de los fondos externos para funcionar.
- Las organizaciones que se evaluaron presentan una distribución equitativa de mujeres dentro de su estructura organizacional. Esto hace que presenten una imagen agradable ante la sociedad al incluirlas sin discriminar.
- Las relaciones comerciales y de cooperación entre las organizaciones demuestra la transparencia que estas tienen para con sus clientes y cooperantes.
- La evaluación estratégica de las organizaciones refleja la disponibilidad de éstas a la mejora de sus objetivos, misión, y de su junta directiva.
- En general las organizaciones que se evaluaron están en un estado de expansión consolidación que les permite a los socios depositar su confianza en estas.

5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda el fortalecimiento de la estructura organizativa de las asociaciones debido a que en los resultados muestran un valor bajo. Para esto es recomendable la contratación de especialistas y la capacitación del personal en áreas específicas tales como la financiera.
- Se recomienda la ejecución de proyectos y programas específicos que permitan el desarrollo en las áreas más débiles reflejadas en el análisis de la capacidad institucional.
- Se recomienda modificar la herramienta de evaluación (MDI) e incluir parámetros que permitan medir el aspecto económico con el fin de evaluar el área productiva de la organización.
- Al ser una herramienta de carácter subjetiva es recomendable hacerlo de la manera mas objetiva posible tomando en cuenta los datos que mas sobresalen y no tanto la opinión del evaluador para evitar sesgos en los resultados.
- Para las tres organizaciones se recomienda que se aplica anualmente la aplicación de la herramienta propuesta en este estudio (MDI) con la finalidad de identificar las áreas vulnerables para luego aplicar los cambios pertinentes.
- A nivel de APROCANE se recomienda capacitar a personas claves dentro de la organización en el tema de gestión de proyectos con la finalidad de crear las capacidades para poder redactar propuestas que puedan servir para captar recursos económicos. Estos recursos pueden crear autosuficiencia económica para no caer en la dependencia de la empresa privada y de ONG.
- A nivel de COCPE se debería definir mejor los manuales administrativos de la organización, tanto para los procesos internos como para los procesos que se llevan a cabo con los clientes.
- En el caso de FONMSOEAM se debería aplicar evaluaciones una vez al año y utilizar la herramienta propuesta en este estudio (MDI). con la finalidad de identificar las áreas vulnerables para luego aplicar los cambios pertinentes.

6. LITERATURA CITADA

- Aparicio, R. 2004. La sostenibilidad de las organizaciones rurales en el Valle del Yeguaré: estudio de casos. Ingeniería Agronómica, Mención en Desarrollo Socioeconómico y Ambiente. Francisco Morazán, Honduras. EAP Zamorano. 57p
- Appendini, K. 2002. El papel de las instituciones en contextos locales. CEPAL. 76:71-88 pp.
- Bates, I., M. Taegtmeier., S. Theobald., S. Bertel Squire., D. Ansong., B. Nhlema-Simwaka y A. Baba. 2011. Indicators of sustainable capacity building for health research: analysis of four African case studies (en línea). UK. Health Research Policy and Systems. Consultado 25 ago. 2012. Disponible en <http://www.biomedcentral.com/content/pdf/1478-4505-9-14.pdf>
- Bebbington, A. 1996. Organizations and intensifications: Campesino federations, rural livelihoods and agricultural technology in the Andes and Amazonia, World Development. 24(7):1161-1177.
- CEPAL. 1999. Centroamérica: cambio institucional y desarrollo organizativo de las pequeñas unidades de producción rural. CEPAL. 1-80.
- CEPAL. 2001. Instituciones y pobreza rurales en México y Centroamérica. CEPAL, México. 1-75
- Cosgrave, J. 2008. Capacity Mapping and Assessment of WASH Emergency Response at Global and Country Level (en línea). Global WASH Cluster. Consultado 16 set. 2012. Disponible en <http://onerresponse.info/GlobalClusters/Water%20Sanitation%20Hygiene/publicdocuments/Project%204%20-%20Inception%20Report%20%20February%202008.pdf>
- Durston, J. 2000. ¿Qué es el capital social comunitario?. CEPAL. 38:1-44. (Serie políticas Sociales).
- Flores, M. y F. Rello. 2000. Capital Social Rural. Experiencias de México y Centroamérica. CEPAL UNAM PyV. México. 195 p.
- Garretón, M.A. 2001. Cambios sociales, actores y acción colectiva en América Latina. Chile. CEPAL. 56:1-45. (Serie políticas Sociales).

- Gutierrez, R. 2011. Fortalecimiento de los procesos socioorganizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales: Desarrollo de planes de fortalecimiento socioorganizativo. Turrialba, Costa Rica. CATIE/GIZ. Fortalecimiento de los procesos socioorganizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. 2:1-78.
- Hailey, J. 1999. Ladybirds, missionaries and NGOs. Voluntary organizations and co-operatives in 50 years of development: a historical perspective on future challenges (en línea). Oxford. United Kingdom. Public Administration and Development Public Admin. 19:467-485. Disponible en [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-162X\(199912\)19:5%3C467::AID-PAD84%3E3.0.CO;2-2/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-162X(199912)19:5%3C467::AID-PAD84%3E3.0.CO;2-2/pdf)
- Lessik, A. y V. Michener. 2011. Performance monitoring & evaluation tips measuring institutional capacity (en línea). Management Systems International. USAID. Consultado 10 oct. 2012. Disponible en http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadw115.pdf
- Miranda, F. 2003. Capital social, estrategias individuales y colectivas: el impacto de programas públicos en tres comunidades campesinas de Chile. Chile. CEPAL. 67:1-80. (Serie Políticas Sociales).
- Renzi, M. 1996. An integrated Toolkit for institutional development. Public Administration and Development. 16:469-483.
- Sastrawan M. 1999. Panduan Pelaksanaan Lokakarya IDF (Institutional Development Framework) Untuk (en línea). Indonesia. USAID. Consultado 19 jul. 2012. Disponible en http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACM592.pdf
- Sevakendra, V. y S. Uddyan. 2008. Institutional Capacity Assessment Report (en línea). India. ACCESS Development Services. Consultado 10 set. 2012. Disponible en <http://www.vssu.in/pdfs/I-CAT%20Report%20VSSU-ACTED.pdf>
- Spârleanu, C. 2012. Organizational development in NGOs involved in child protection. Ph.D. Thesis. Cluj-Napoca, Hungría. Babeş-Bolyai University Cluj-Napoca. 43pp.

7. ANEXOS

Anexo: 1

Criterios para las fases de progreso en la medición de capacidad de institucional desarrollado por Renzy (1996).

Recurso	Criterio para cada Fase de Progreso			
	Incipiente	Desarrollo	Expansión / Consolidación	Sostenible
<i>Recursos Estratégicos</i>				
Junta Directiva	Identificado parcialmente	Identificado	Membresía estable	Junta Directiva establecida por personas reconocidas al nivel de sus comunidades
	Papel inactivo	Está participando esporádicamente	Sólo algunos miembros son activos	Papel activo, logran captar fondos externos
Misión	No hay una misión establecida, existen algunos objetivos generales como aumentar la producción y/o mejorar el nivel de vida de la población meta..	Hay una misión, pero no esta clara. Las actividades no corresponden con la Misión	Hay una misión, pero el equipo no sabe como articularla con su trabajo. Las personas externas no identifican la misión de la organización.	Misión clara, el equipo sabe articularla con sus actividades.
Autonomía	La organización ejecuta sus actividades con el apoyo de una agencia donante con poca influencia en la definición de su política.	La organización responde a los intereses de varias agencias donantes.	La organización tiene la capacidad de gestionar fondos adicionales.	Adicionalmente a su autonomía administrativa y financieras, la organización tiene la capacidad de gestionar proyectos hacia el gobierno y el sector privado.

Recurso	Criterio para cada Fase de Progreso			
	Incipiente	Desarrollo	Expansión / Consolidación	Sostenible
<i>Recursos de Manejo</i>				
Estilo de liderazgo	Todo el liderazgo depende del fundador	El liderazgo viene del fundador y de algunos miembros de la Junta Directiva.	La Junta Directiva y su visión se involucran cada día más en el desarrollo de la organización.	La Junta Directiva contribuye al liderazgo y el desarrollo de la organización.
	El equipo sólo ofrece insumo técnico.	Una o más personas del equipo y el director contribuyen al manejo de la organización.	El equipo es sumamente importante para la dinámica de la organización.	La organización puede sobrevivir sin el director actual.
Administración participativa	La toma de decisiones se centraliza al nivel de la Junta Directiva	La toma de decisiones se centraliza entre la Junta Directiva y el director.	La toma de decisiones es transparente hacia el equipo. El equipo comienza a participar en algunas decisiones	La Toma de decisiones es totalmente transparente y existe participación completa del equipo.
Sistema administrativo	Pocos aspectos son formalizados	Los procesos administrativos comienzan a formalizarse	Se cuenta con manuales administrativos, pero los mismos no han sido actualizados	Existen manuales administrativos actualizados y los mismos definen claramente los procesos internos
Planificación	La planificación está poca estructurada.	Existencia de planes anuales que son consultados frecuentemente, pero hace falta una planificación de largo plazo.	La planificación es más elaborada y se vincula con los objetivos y estrategias de la organización a largo plazo.	La planificación esta basada en la misión de la organización. El plan estratégico y anual guardan una estrecha relación con los instrumentos operativos y existe vinculación con el plan a largo plazo
	La planificación es desde arriba hacia abajo	Hay participación del equipo, tomando en cuenta su opinión	Los beneficiarios recibe información sobre los planes, pero no están involucrado en la toma de decisiones	Los beneficiarios, el equipo y la dirección contribuyen en conjunto con la planificación y en la toma de decisiones

Recurso	Criterio para cada Fase de Progreso			
	Incipiente	Desarrollo	Expansión / Consolidación	Sostenible
<i>Recursos de Manejo</i>				
	Se establecen objetivos sin tomar en cuenta los recursos necesarios	Existe relación entre los objetivos establecidos y el presupuesto general de la organización.	Los planes anuales y estratégicos se basan en los presupuestos anuales pero no son consultados durante su implementación	Los planes anuales y estratégicos son lo suficientemente detallados como para establecer un presupuesto financiero adecuado.
	No se desarrollan planes de trabajo	Existen planes de trabajo, pero los mismos pocas veces son consultados	Los planes de trabajo son utilizados pero no constituyen un instrumento importante que deba ser modificado según el entorno	El plan de trabajo es un instrumento importante para la organización y el mismo es modificado constantemente de acuerdo a las necesidades que se presenten.
Participación comunitaria	Los socios son recipientes de las actividades desarrolladas por la organización	La organización involucra algunos socios para consultar o movilizar a la gente	La organización involucra a los socios en la planificación, implementación y evaluación de sus actividades	Los socios están totalmente involucrados en la toma de decisiones; contribuyen financieramente y con mano de obra en el mantenimiento de la organización. Existen comisiones especializadas para la realización de diversos trabajos
Evaluación y monitoreo	No hay mecanismos evaluativos, con la excepción de algunos comentarios sobre el avance.	Evaluaciones ocasionales, generalmente a solicitud de organizaciones externas (donantes)	Evaluaciones iniciadas por la organización, algunas decisiones están basadas en los resultados de las evaluaciones.	Existe evaluación y monitoreo y los mismos funcionan adecuadamente. Los resultados obtenidos son integrados en la toma de decisiones.

Recurso	Criterio para cada Fase de Progreso			
	Incipiente	Desarrollo	Expansión / Consolidación	Sostenible
<i>Recursos Humanos</i>				
Capacidad del equipo	Pocas personas realizan la mayoría de las actividades.	Especialistas internos y/o externos realizan algunas de las actividades esenciales (contabilidad, captación de fondos)	Todas las actividades esenciales son realizadas por especialistas.	Todas las actividades son realizadas por personal de planta y en algunas ocasiones se contratan especialistas para ciertas actividades
	El equipo tiene no está plenamente capacitado para realizar las actividades que le competen	El equipo posee la capacidad para manejar sus tareas, pero tiene algunas limitaciones en cuanto a capacidad analítica de presentación y comunicación	El equipo está preparado de desarrollar sus actividades y además cuenta con capacidad analítica de presentación y comunicación	El equipo es reconocido por su excelencia profesional, y provee experiencias a otras organizaciones
Desarrollo del equipo	Falta seguimiento, asesoría y capacitaciones	Hay poco seguimiento y asesoría recibida y falta un sistema estructurado de capacitación.	El equipo recibe capacitación, pero falta un desarrollo integral del mismo.	Las capacitaciones y asesorías internas forma parte integral del desarrollo del equipo.
Diversificación organizativa	Falta de mujeres o de representación étnica en el equipo	Existen algunas mujeres y/o representación étnica en el equipo, pero su participación en la toma de decisiones es poca	Se cuenta con representación significativa de mujeres y/o étnica y tienen una cierta participación en a tomas de decisiones.	Composición representativa del equipo, participación activa de las mujeres y a

Recurso	Criterio para cada Fase de Progreso			
	Incipiente	Desarrollo	Expansión / Consolidación	Sostenible
<i>Recursos Financieros</i>				
Administración financiera	No existen informes financieros	Existen informes financieros pero los mismos son incompletos.	Los informes financieros son transparente y completo.	Los informes y datos se presenta con facilidad y de forma oportuna, y los mismos son confiables.
	No usan presupuestos	Existen presupuestos pero son poco realistas y normalmente están sobre gastados	Los presupuestos son aplicados y gastado dentro los limites de la propuesta.	Los presupuestos forman una parte integral en el sistema financiero, y en el caso en que lo amerite son ajustados a la realidad..
	No existe claridad en el manejos de pagos y recibos de dinero	Existe control financiero, pero falta un proceso sistemático.	Hay un mejoramiento en el sistema financiero	Control de caja completa, además existen procesos claros en cuanto al pago y recibo de dinero
	No hay auditorias	Auditorias externas esporádicas	Auditorias externas frecuentes pero no estructurales.	Auditorias externas periódicas con una frecuencia adecuada.
	Fondos no separados por proyecto	Los fondos de los proyectos están separados, pero en ciertos momentos tienden a mezclarse	Existen sistemas para evitar la mezcla de fondos y la mayoría de los fondos son manejados por aparte	Todos los fondos se manejan por aparte con sistemas exhaustivos que evitan la mezcla de los mismos.
Vulnerabilidad financiera	Los Fondos provienen de una sola fuente	Los Fondos provienen de diferentes fuentes, pero más del 90% están concentrados en una sola.	Fondos provienen de diferentes fuentes, pero más del 60% se concentrada en una sola.	Ninguna fuente financiera contribuye con mas del 40% del presupuesto total
	La captación de fondos locales no se han ejecutada o no fue exitosa	Hasta un 5% de los recursos vienen de ingresos propios o aportaciones de los socios	El 20% de los recursos vienen de ingresos propios o aportaciones de los socios	El 20% de los recursos vienen de ingresos propios o aportaciones de los socios
Solvencia financiera	Los fondos existentes son insuficientes para cumplir con las metas establecidas	Se cuenta con fondos suficiente para cubrir costos a corto plazo.	Se cuenta con fondos suficiente para cubrir costos a corto y mediano plazo	Los fondos son suficientes para financiar todas la actividades al largo plazo

Recurso	Criterio para cada Fase de Progreso			
	Incipiente	Desarrollo	Expansión / Consolidación	Sostenible
<i>Recursos Externos</i>				
Relaciones publicas	Organización poca conocida fuera de su círculo de socios	La organización es conocida en las comunidades donde realizan sus actividades.	La organización tiene acceso a personas claves que toman decisiones y han desarrollado algunas líneas de comunicación externas.	La organización es conocida por su trabajo y mantiene un dialogo continuo con las personas claves que toman las decisiones en la sociedad.
Capacidad para trabajar con instituciones gubernamentales	Considera al gobierno como un organismo opuesto a sus actividades	Relaciones esporádicas basadas en algunas actividades específicas.	Colaboración frecuente, normalmente al nivel informal	Existe relación formal e informal y además cuentan con una colaboración frecuente.
Capacidad para captar recursos locales	La organización no cuenta con créditos locales u otras fuentes financieras o aportaciones.	La organización recibe créditos locales así como también apoyo técnico de otras organizaciones.	La organización recibe crédito y aportaciones locales, pero para mantener sus actividades depende de otras fuentes en calidad de donación	La organización trabaja para lograr un soporte local como contribución a sus actividades para cubrir sus costos operativos.
Capacidad para trabajar con otras organizaciones	La organización no ha trabajado con otras organizaciones. Dentro del contexto local son desconocidas o desconfiadas	La organización es conocida y expresa confianza hacia otras organizaciones, pero tiene poca experiencia en la colaboración con otras organizaciones.	La organización trabaja con otras organizaciones pero no juega un papel de vanguardia en la promoción de coaliciones de proyectos y organizaciones	La organización es líder, promueve las colaciones y proyectos entre las diferentes organizaciones

Fuente. Adaptado de Renzy (1996).