

Asociación SOYA de Nicaragua

SOYNICA

Resumen Ejecutivo

Proceso de Planificación Estratégica 2004 - 2008

Managua, Nicaragua, septiembre, 2003.

Facilitadora: Gema Chacón - Consultora Independiente

Asistente: Ana Esther Sandoval

Con el apoyo de TROCAIRE – Agencia de Cooperación No Gubernamental de Irlanda

INDICE

Capítulo	Contenido
I	Introducción
II	Metodología
III	El análisis situacional - FODA
IV	Cobertura poblacional y geográfica
V	Ejes Transversales
VI	La Visión Estratégica 2008 – el Fin u Objetivo Superior Los Objetivos Estratégicos / su impacto y supuestos externos: Objetivo Estratégico 1 Objetivo Estratégico 2 Objetivo estratégico 3
VII	Indicadores y Estrategias por Resultado Resultados 1.1 – 1.2 - 1.3 y 1.4 Resultados 2.1 - 2.2 – 2.3 y 2.4 Resultados 3.1 - 3.2 - 3.3 y 3.4
VIII	La Misión
IX	El Desafío Institucional
X	El análisis de riesgo
XI	Propuesta de Estructura Organizativa
XII	Recomendaciones

Planificación Estratégica 2004 - 2008 SOYNICA

I. INTRODUCCION

La Asociación Soya de Nicaragua, conocida como SOYNICA, es una Organización No Gubernamental (ONG) que legalmente nace el 20 de diciembre del año 1989, año en el cual se inició la organización de las Ollas Comunales para recuperar niveles nutricionales en niñas y niños desnutrida/os, utilizando la soya, con el supuesto que las familias introdujeran alimentos alternativos en la dieta alimentaria. Se abandonó la preparación de alimentos en los Centros Comunitarios a partir del año 1997, cuando se decidió cambiar de estrategia de nutrición, retomando la educación nutricional a las familias y promoviendo la introducción del extracto foliar en la dieta familiar, con el apoyo a la creación de Bancos Comunitarios y el fortalecimiento al Desarrollo Comunitario de los proyectos colectivos de los grupos de interés.

Sin embargo, sus antecedentes se remontan al año 1979 cuando algunas de las fundadoras de SOYNICA participaron en la promoción de la introducción de la soya en la dieta nicaragüense y en la agricultura.

Desde su creación SOYNICA ha mantenido inalterable – aunque con la utilización de términos diferentes – que su preocupación es la Seguridad Alimentaria Nutricional, como parte de la lucha contra la pobreza, la desnutrición y el hambre.

En sus casi 14 años de existencia como ONG, SOYNICA ha realizado ejercicios de planificación estratégica; se pudieron ubicar 2 procesos: el primero, un plan institucional de 3 años que abarcaba de 1998 al 2001, en el cual aparecía el crédito como elemento aglutinante; el otro, también para 3 años, del 2002 al 2004 abarcando sólo el Programa de Desarrollo Humano Comunitario (PDHC); no fue un plan con una visión institucional – no incluía BANCAHORA (crédito) ni Casa NUTREM (procesamiento de alimentos de soya y extracto foliar). Las dos empresas no tuvieron la capacidad de realizar un plan para tres años: BANCAHORA estuvo inmersa en profundos cambios y Casa NUTREM en una verdadera crisis. Contar con una planificación estratégica institucional ha sido una carencia para SOYNICA, que se trata de superar en este proceso.

Este esfuerzo de planificación estratégica para el período 2004 – 2008 es apoyado por TROCAIRE, agencia de Cooperación no Gubernamental de Irlanda, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento institucional de SOYNICA con una herramienta que les permita lograr una mayor coherencia e impacto de su trabajo.

Para iniciar la implementación de este Plan Estratégico 2004 - 2008, SOYNICA deberá elaborar el primer Plan Operativo Anual 2004, para lo cual se facilitó la metodología que corresponde al esquema de planificación utilizado.

*****Este Resumen Ejecutivo, sintetiza los resultados del proceso de planificación estratégica. También se incluyen como anexos los productos de los dos talleres; de todos estos documentos se entrega copia electrónica para facilitar su manejo y utilización.

Sus principales contenidos tienen como base, los productos generados y consensuados en los Talleres, a través de un proceso de análisis colectivo.

Las participantes mantuvieron un alto nivel de participación, su esfuerzo generó un producto útil que ahora posibilita que SOYNICA esté en posición de dar un salto de calidad, tanto en su desarrollo institucional como en el impacto de su trabajo, siempre y cuando, este Plan Estratégico sea adoptado como una guía e instrumento del trabajo gerencial; y se formulen los respectivos planes operativos anuales para su implementación.

Las protagonistas de este proceso están en la portada de este documento; la lista con sus nombres y cargos están en los anexos.

II. METODOLOGIA

El proceso se inició con la elaboración de una propuesta metodológica; coordinaciones con la dirección de SOYNICA – vía electrónica – para ajustar y aclarar esta propuesta; visita a la sede en Managua y la revisión y estudio de documentos institucionales clave.

Se realizaron dos talleres, de 3 días cada uno, ambos en la capital Managua; en estos talleres participó personal de todas las áreas de SOYNICA, personas de la Junta Directiva y Asamblea de SOYNICA, socias de BANCAHORA y representantes de los grupos de mujeres con los que se trabaja. En promedio se mantuvo una participación entre 23 y 25 mujeres.

Durante los talleres se presentaron una serie de pasos que combinan y equilibran de manera adecuada la tarea individual, el trabajo de equipos y las plenarias de consenso para asegurar que todas las asistentes tuvieran oportunidad de participar.

La metodología utilizada inicia el proceso de planificación formulando, de manera participativa, la visión estratégica de futuro. La reflexión y análisis prospectivo es movilizador, crea retos posibles y genera compromisos. Se busca aquello que une, moviliza e impulsa a compromisos con el futuro de manera creativa y positiva.

El enfoque inicial, no es la identificación de problemas, ni los diagnósticos de las necesidades porque el cambio no reside en eliminar las piedras del camino, sino en generar nuevas imágenes ó escenarios posibles de desarrollo a partir de las potencialidades existentes y visiones estratégicas de futuro.

La Planificación no sólo constituye la formulación y diseño de planes e indicadores, sino que también deben generar una fuerte motivación y fortalecimiento de compromisos personales. No se debe olvidar que son las personas, el factor humano, quiénes construirán el futuro deseado. Como herramienta de planificación se ha utilizado el Marco Lógico.

La metodología tiene su base en 6 ejes:

Lo prospectivo:	Generación de una visión estratégica común
Lo creativo:	Motivación de la creatividad y el surgimiento de ideas innovativas
Lo participativo:	Manifiesto a través de sucesivas tomas de decisiones colectivas
Lo crítico:	Valoración objetiva sobre una misma, sus acciones, la institución y el entorno
Lo motivador:	Logro por las personas que participen de entusiasmarse con lo que hacen y producen
Lo vivencial:	Generación de productos institucionales no entendidos solo en el plano racional, sino que tiene un importante componente afectivo – emocional

III. EL ANALISIS SITUACIONAL

Nos posibilita hacer un análisis de la realidad en función del logro de la Visión Estratégica. En este momento del proceso, la referencia utilizada es la Visión Estratégica Preliminar, ya que precisamente es este análisis el que permite a continuación su perfeccionamiento.

Se realizó utilizando la técnica del FODA, identificando cada uno de sus elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; con un apoyo conceptual en cada caso. A continuación una síntesis del mismo.

EL ENTORNO:

LAS OPORTUNIDADES

Son los elementos del entorno institucional de SOYNICA que favorecen el logro de los resultados esperados. Estas oportunidades han sido incorporadas en el perfeccionamiento de la visión estratégica para garantizar que hay resultados que las aprovechan adecuadamente. Las principales identificadas son:

1. Una de las principales es la existencia de la *Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza*, conocida como ERCERP, que establece el compromiso del gobierno de Nicaragua para la protección de grupos vulnerables, que es la condición en que se encuentra la mayor parte de la población con que trabaja SOYNICA; este marco político podría ser utilizado por SOYNICA para impulsar y argumentar su trabajo de incidencia política.
2. La existencia en el país de un marco legal y de políticas, favorable para la participación ciudadana y para la promoción de la SAN¹, tales como Las Comisiones Nacionales de la Seguridad Alimentaria Nutricional, de Micronutrientes; de la Lactancia Materna; el Plan Nacional de Acción de SAN; la Ley del Consumidor; del Medio Ambiente; y la Ley de Participación Ciudadana.
3. Hay una RED² de Microfinancieras, todavía en formación, en la que SOYNICA podría integrarse como parte de su estrategia de sostenibilidad, tanto económica como legal ante la Superintendencia de Bancos.
4. La descentralización municipal está generando apertura para que la población se integre en la gestión municipal, lo cual contribuye a crear condiciones de autogestión en las estructuras comunitarias con las que trabaja SOYNICA y posibilidades para incidir en el marco legal (ordenanzas) ó en la planificación a nivel municipal, con el fin de favorecer acciones en el marco de la SAN.
5. Hay mayor participación de la mujer en todos los ámbitos, lo que genera demanda de servicios especializados para ellas, como el crédito y para el desarrollo de sus capacidades.
6. Capacidad organizativa y de experiencia en las comunidades donde SOYNICA ha trabajado, lo que sienta bases para profundizar el trabajo realizado y garantizar un impacto del mismo. Además, a través del conocimiento de la Ley de Participación Ciudadana la población está más dispuesta a la participación en la toma de decisiones municipales.
7. Otra oportunidad que SOYNICA puede aprovechar en función del logro de sus objetivos institucionales es el hecho de que hay un creciente interés por la SAN por parte de la

¹ SAN: Seguridad Alimentaria Nutricional

² RED DE MICROFINANCIERAS: conformada por ADIM, CESADE, BANCAHORA-SOYNICA, FUMDEC, MUJER y COMUNIDAD, ODESAR, PRODEMUJER Y SAC-PROA

cooperación internacional, lo cual sumado a que SOYNICA goza de reconocimiento y respeto por parte de las agencias de cooperación, mantiene las posibilidades de gestionar recursos exitosamente.

8. Hay una creciente demanda e interés por los productos orgánicos y nutritivos, y SOYNICA es de los pocos organismos que ofrecen productos de soya procesados orgánicamente, lo cual es un marco favorable para su trabajo educativo, productivo y de comercialización.

LAS AMENAZAS

Los principales elementos y condiciones del entorno que más pueden obstaculizar el avance de SOYNICA hacia la consecución de sus objetivos. Estas amenazas han sido incorporadas en el perfeccionamiento de la visión estratégica para garantizar que se han planteado acciones que permitan disminuir el efecto negativo de las mismas.

Las identificadas fueron:

1. Hay tendencias de crecimiento de las inversiones extranjeras, en el campo de la soya y las microfinancieras, que en el marco de los Tratados de Libre Comercio, se insertan con mejores condiciones en el país, con el peligro de desplazar los esfuerzos nacionales, como el de SOYNICA. Esta situación se agrava con el fenómeno de pérdida de la identidad cultural que hace permeables a la propaganda y consumo de los productos chatarra y transgénicos a todas y todos; y, de conductas culturales que limitan el desarrollo económico – social, como el asistencialismo y los hábitos alimenticios.
2. El acelerado proceso de globalización, principalmente de los Tratados de Libre Comercio (TLC), que trae consigo serios impactos negativos en el sector rural y en los hábitos de consumos; sumado a la destrucción de los recursos naturales, afectan directamente el trabajo de SOYNICA, tanto en el cultivo como producción y consumo de los productos de soya.
3. La corrupción y polarización política que afecta y atrasa la aplicación de políticas favorables a la SAN, retrasando ó haciendo más difícil la consolidación y sostenibilidad de los diferentes proyectos y procesos facilitados por SOYNICA; sumado al retiro paulatino de la región de la cooperación internacional, que limita el acceso a fondos para la continuidad y profundización de los mismos.
4. La creciente inseguridad ciudadana: delincuencia, pandillas, drogadicción, prostitución, violencia intrafamiliar, el cada vez más difícil acceso a la educación formal por parte de la población, y otras, que profundizan la pobreza y el desempleo, limitando la participación ciudadana y la capacidad de consumo de la población; sumado al deterioro de las condiciones de salud, física y mental, de la población; traumas de guerra y desastres naturales, que generan estados de resignación y apatía que no favorecen a los procesos para el desarrollo.
5. La recesión económica y el fenómeno de la migración no permiten dar continuidad y visualizar el impacto del trabajo. Es claro que estas situaciones afectan más a las poblaciones vulnerables con las que trabaja SOYNICA.

EL INTERNO

LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Son aquellos elementos o capacidades, con un alto grado de desarrollo institucional, que facilitan que una institución cumpla con el logro de su VISIÓN y MISIÓN.

Estas fortalezas han sido incorporadas en el perfeccionamiento de la visión estratégica, para garantizar que hay resultados que contemplan potenciarlas.

Las debilidades son aquellos elementos que hacen más difícil avanzar en el cumplimiento de la Misión y Visión Institucionales. Al perfeccionar la Visión Estratégica se analizaron para garantizar que su solución estaba contemplada en la misma.

El equipo de SOYNICA identificó como principales fortalezas y debilidades las siguientes:

- 1. CLIMA ORGANIZACIONAL:** La principal fortaleza institucional está en su gente; la identificación, compromiso, motivación y disposición del personal; hay dinámicas de trabajo en equipo; estabilidad laboral y experiencia acumulada.

Como algunas debilidades se señalan la ausencia de espacios para enriquecer las relaciones interpersonales en el ámbito de toda la institución, estos espacios funcionan parcelados en las distintas áreas (actualmente, SOYNICA les denomina Programas); el trabajo en equipo también funciona por áreas, no con enfoque institucional; inestabilidad laboral en Casa NUTREM – este es en términos de personal el área más débil de SOYNICA.

- 2. DESARROLLO DE CAPACIDADES:** resaltan como fortalezas la capacidad metodológica participativa, lo que posibilita la identificación con las comunidades y facilita la verificación del trabajo realizado con las mismas y su impacto; se tiene una capacidad institucional en el manejo del tema de seguridad alimentaria nutricional, muy poco desarrollada en Nicaragua; además, SOYNICA es la única institución que cuenta con las técnicas y la experticia para el procesamiento del frijol de soya y el extracto foliar.

Algunas debilidades en esta área del fortalecimiento institucional es que el desarrollo de capacidades no ha estado orientado por un plan de capacitación diseñado profesionalmente; a pesar de tener grandes fortalezas en los aspectos metodológicos, SOYNICA no tiene sistematizadas sus metodologías.

- 3. SISTEMAS Y ESTRUCTURA:** Resaltan como fortalezas la transparencia en el uso de los recursos financieros, lo que ha generado credibilidad ante la cooperación internacional; el funcionamiento de un sistema de planificación, seguimiento y evaluación, y una estructura, por áreas – la debilidad estriba en que no se tiene un enfoque institucional, de todas maneras esto posibilita que la dirección maneje información actualizada de cada área.

La principal debilidad ha sido la carencia de una planificación estratégica institucional que posibilitara a SOYNICA dar un salto de calidad con la suma de todos sus recursos y de medir el impacto de su trabajo.

Otras como no contar con un organigrama actualizado, y por lo tanto, carecer de manuales de funciones y procedimientos; el desconocimiento del trabajo entre las áreas; el que los sistemas computarizados no respondan a las necesidades de las áreas; ha dificultado un funcionamiento institucional coherente en el marco de la Seguridad Alimentaria Nutricional. En este marco las labores administrativas y contables, aparecen débiles y desorganizadas.

Se carece de un sistema de información gerencial computarizado que garantice la confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones en todos los niveles

- equipo técnico, administrativo, dirección, junta directiva y asamblea de socias, tienen un perfil bajo en su rol de conducción.

4. **CONCERTACION, PROYECCION E INCIDENCIA:** las principales fortalezas radican en que SOYNICA, después de muchos años de trabajo en el mismo tema goza de reconocimiento, buena imagen y prestigio nacional e internacional, que le ha hecho merecedora a dos reconocimientos internacionales: la Medalla “Alba Myrdal” de la FAO en junio 2001 y el premio de la “Acción Humanitaria” de Madame Fíguro, Francia en octubre, 2001; esto le facilita mantener relaciones con los ministerios más involucrados con su quehacer como son, el de Educación y Salud; con otras instituciones u organizaciones vinculadas como APEF, Francia; PPM, Alemania; TROCAIRE, Irlanda; BROEDERLIJK DELEN, Bélgica; UNICEF, MINSA, MIFAMILIA, MECD, Iglesia Presbiteriana de Canadá y CFGB, Canadá, y FCIL, Canadá, entre otras; y coordinaciones con redes nacionales como la Red de Salud; Alianza ProLactancia Materna; Comisión Nacional Técnica de SAN-COTESAN; Grupo de Organismos de Promoción de la Agricultura Ecológica-GPAE; Comisión Nacional de Micronutrientes-CMN; Coordinadora de ONGs que trabajan con la Niñez y Adolescencia Nicaragüense-CODENI; Red contra la Violencia.

En el nivel local se han fortalecido las coordinaciones con los gobiernos locales y ONGs en cada municipio donde se tiene presencia.

Como debilidades en este aspecto se mencionan el débil aprovechamiento de los espacios de concertación con el Estado; no se formalizan las relaciones y coordinaciones; no se asigna presupuesto ni se planifican acciones para la divulgación de las experiencias y quehacer institucionales.

5. **GESTION DE RECURSOS Y SOSTENIBILIDAD:** SOYNICA es una institución que está avanzando con pasos firmes hacia la sostenibilidad económica; dos, de un total de sus tres áreas sustantivas ó programáticas, están concebidas y diseñadas para que sean rentables, además, de complementar los servicios que en el marco de la seguridad alimentaria nutricional ofrece SOYNICA; estas son, el crédito a través de BANCAHORA, que ya funciona con márgenes de rentabilidad promedio del 1.72% y cuya mora actual es una de las menores en el mercado de las microfinanzas en Nicaragua (3%); y el acceso a alimentos sanos procesados a través de Casa NUTREM, que todavía está en el proceso de la búsqueda de la rentabilidad. La proyección es que estas áreas aporten al financiamiento del área Social Educativa.

Otra fortaleza de SOYNICA es que cuenta con infraestructura propia para su funcionamiento: la Oficina Central en Managua, una Casa en Ocotol donde está ubicada el Area Social Educativo del Norte, y los edificios de cada una de las empresas en Managua; con diversas agencias de cooperación y financiamiento, actualmente son nueve: TROCAIRE, Irlanda; BROEDERLIJK DELEN, Bélgica; Caritas-Suiza, Suiza; PWS&D de la Iglesia Presbiteriana de Canadá; Comision of the Food and Grain Bank-CFGB, Canadá; Fondo de Cooperación para Iniciativas Locales-FCIL, Canadá; PAN para el MUNDO, Alemania; Asociación para la Promoción de Consumo humano del Extracto foliar-APEF, Francia; SOL y SARIS, Bélgica y Fondo CAF, Inglaterra, muestra de la capacidad de gestión que le ha posibilitado contar – en forma constante - con los fondos necesarios para ejecutar su trabajo.

Con respecto a la sostenibilidad técnica/social, se cuenta con una herramienta antipobreza, como es el extracto foliar.

Sin embargo, estas fortalezas en un aspecto tan difícil para las ONGs en Nicaragua, se ven limitadas por el mal funcionamiento de la Casa NUTREM que la ha hecho atravesar por varias crisis laborales y económicas; la otra debilidad sería que todavía no se alcanzan niveles óptimos de generación de recursos propios que permitan financiar un porcentaje importante del presupuesto de los proyectos sociales/educativos, actualmente, no hay este aporte, se planificó a partir del año 2004.

IV. COBERTURA POBLACIONAL Y GEOGRAFICA

La cobertura geográfica y poblacional actual es:

Programa de Desarrollo Humano y Comunitario:	
En el norte del país: Madriz y Nueva Segovia:	360 familias
Managua	2,900 familias
BANCAHORA, Managua:	2,043 familias
TOTAL GENERAL	5,303 familias

El crecimiento previsto para el 2008 se concentra en BANCAHORA:
De 2,043 a 6,000 familias beneficiadas; un incremento de 3,957 personas, 1.94 veces mayor, lo que en total hacen 9,260 familias beneficiadas.

V. EJES TRANSVERSALES

Son los enfoques que ponen el sello distintivo en todas las acciones institucionales; y determinan el comportamiento y actitud de sus integrantes y personal.

SOYNICA se ha planteado 3 ejes transversales:

- Género
- Participación
- Medio Ambiente

La expresión concreta de estos ejes se encuentra en los indicadores – tanto de resultados como de objetivos estratégicos y el FIN; es a través de los indicadores que se trata de garantizar la transversalidad para no dejarla como un simple enunciado.

VI. LA VISION ESTRATEGICA 2008

La Visión estratégica por definición es “una fotografía del futuro”, que le da *direccionalidad* al trabajo de una institución u organización. Sin un marco referencial a futuro, como es la Visión Estratégica, es imposible proponerse planes a corto plazo.

La Visión Estratégica que se detalla a continuación, es el resultado del perfeccionamiento de la Visión Estratégica Preliminar (incluida en los anexos), utilizando los elementos obtenidos con el análisis situacional: el FODA y la Reconstrucción Histórica, tratando de garantizar que:

- Hay resultados que potencian las Fortalezas
- Hay resultados que ayudan a superar las Debilidades

- Hay resultados donde se aprovechan las Oportunidades
- Hay resultados donde se prevé disminuir el efecto negativo de las Amenazas
- ¿Cómo podemos incorporar a la Visión Estratégica las lecciones aprendidas de nuestra experiencia?

La Visión Estratégica 2008 de SOYNICA quedó integrada por un FIN u Objetivo Superior; 3 Objetivos Estratégicos; y 13 Resultados; organizados de la siguiente forma:

FIN U OBJETIVO SUPERIOR

Es el objetivo de orden superior del Plan Estratégico, representa la razón fundamental de la existencia institucional, para este caso de SOYNICA. Se contribuirá al logro del FIN en la medida en que se cumplan los objetivos estratégicos establecidos.

El FIN que se plantea SOYNICA es:

Contribuir al rompimiento del círculo vicioso de la pobreza, especialmente en las mujeres

Esta contribución se expresará a través del siguiente indicador, que plantea que:

- ➔ Para el 2008, se han incrementado el número de familias vinculadas a SOYNICA³, de 4,920 en el 2003 a 10,527, de las cuales al menos el 70%, un total de 7,369, que se encontraban en situación de inseguridad alimentaria nutricional⁴ han superado ese nivel.

La línea de base que se utilizará para las comparaciones entre la situación actual y la esperada en el 2008 será la del año 2003. Actualmente, SOYNICA no cuenta con una que esté sistematizada, por lo cual deberá priorizar su establecimiento en lo que resta de este año 2003 y los primeros meses del siguiente.

El logro de este indicador podrá verificarse a través de: Informes de encuestas sobre hábitos de consumo; informes de SOYNICA por áreas de trabajo; diagnósticos situación de partida (línea de base); informe de evaluación de impacto.

³ En el 2003 hay 4,920 familias vinculadas directamente a SOYNICA a través de sus diferentes áreas de trabajo (2,043 BANCAHORA; 2,000 en Preescolares; 517 en Desarrollo Temprano en Managua; y 360 en agricultura en el Norte).

Para el 2008 las proyecciones son: 6,000 BANCAHORA; 2,017 en Desarrollo Temprano en Managua; y 510 en Desarrollo Temprano y Agricultura en el Norte; más 2,000 en Preescolares (a pesar de que a partir del 2007 los Preescolares estarán transferidos a las organizaciones comunitarias, se incluyen aquí por el trabajo que se realizará durante 3 años con ellas, el cual es parte del acumulado de SOYNICA). Todo esto hace un total de 10,527 familias.

⁴ Elementos que forman parte del concepto de SOYNICA de Inseguridad Alimentaria Nutricional, que sirve de referencia en este documento:

- ✓ Insuficientes alimentos en cantidad y calidad
- ✓ Alto índice de enfermedades diarreicas, respiratorias; ausencia de hábitos higiénicos; no acceso a agua potable; maltrato
- ✓ Desempleo; bajos ingresos familiares, insuficientes para cubrir la canasta básica familiar

En síntesis una persona en condición de Inseguridad Alimentaria Nutricional es la que no tiene acceso, ni físico ni económico, a una alimentación sana; ni las condiciones ni conocimientos para el uso sano y adecuado de los alimentos a los que tiene acceso.

LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS: SU IMPACTO Y SUPUESTOS EXTERNOS

Los Objetivos Estratégicos describen el efecto e impacto que se espera lograr con la acción institucional. Denotan los procesos institucionales. En la relación de causa y efecto del marco lógico, estos objetivos son a su vez la estrategia que posibilita la contribución al FIN u Objetivo Superior ó de Desarrollo. Son la razón por la cual se trabaja y están directamente vinculados al logro de los resultados.

Para el período 2004 – 2008, SOYNICA se ha planteado 3 objetivos estratégicos, los cuales establecen los procesos a desarrollarse durante la ejecución de este Plan Estratégico:

- 1. Promover la adopción de prácticas y políticas para la Seguridad Alimentaria Nutricional*
- 2. Facilitar servicios sostenibles para la Seguridad Alimentaria Nutricional*
- 3. Fortalecimiento Institución de SOYNICA, mayoritariamente constituida por mujeres*

Objetivo Estratégico 1: Promover la adopción de prácticas y políticas para la Seguridad Alimentaria Nutricional

En la estrategia para el logro de este objetivo se establecen 4 resultados:

- 1.1 Cobertura de mujeres, niñas y niños en la atención al desarrollo temprano, incrementada.
- 1.2 La Red AHORA estructurada y fortalecida.
- 1.3 Incidencia con perspectiva de género en políticas públicas sobre Seguridad Alimentaria Nutricional, implementada.
- 1.4 Producción agroecológica de alimentos sanos y nutritivos (soya, extracto foliar y otros), incrementada.
- 1.5 Consumo y comercialización no discriminada de alimentos sanos y nutritivos, incrementados.

Producto del logro de estos 5 resultados y por lo tanto del **Objetivo Estratégico #1**, se espera que SOYNICA tenga impacto y genere cambios en su entorno, en comparación con la línea de base del año 2003; esto se podrá medir a través de los siguientes indicadores y sus medios de verificación:

1. Para el 2008, en al menos el 80% de las 2,527 familias vinculadas a SOYNICA en el área social educativa, se han disminuido como mínimo en un 20% los niveles de anemia; y un 15% los de desnutrición

Los medios para verificarlo serán: Línea de base; informes del estado nutricional; de resultados de pruebas de hemoglobina; de encuestas de consumo y frecuencia de enfermedades

2. Para el 2008, al menos el 80% de las niñas y los niños de las familias vinculadas a SOYNICA tienen peso normal al nacer; y tienen lactancia materna exclusiva como mínimo los primeros 4 meses de vida

Los medios para verificarlo serán: Informes del estado nutricional (registros); informes trimestrales; registros de madres lactantes y embarazadas

3. Para el 2008, se tiene un marco político-legal favorable para la Seguridad Alimentaria Nutricional (SAN); y el tema está en la agenda de los Comités de Desarrollo de los 8 municipios donde se trabaja⁵

Los medios para verificarlo serán: La Ley de Seguridad Alimentaria⁶; informes del grado de incidencia en Comités de Desarrollo municipales.

4. Para el 2008, al menos el 45%, o sea, 4,737 personas del total de las 10,527 familias vinculadas a SOYNICA, están consumiendo productos de soya y extracto foliar; y el 60% han ampliado el número de alimentos sanos consumidos en su dieta diaria.

Los medios para verificarlo serán: Informes de venta de Casa NUTREM, informes de las diferentes áreas, resultados de encuestas familiares por muestreo, registro de familias vinculadas a SOYNICA consumiendo productos de soya y extracto foliar, testimonios de familias que consumen extracto foliar

Este impacto, en la magnitud que establecen sus indicadores, está condicionado a dos supuestos externos, identificados como condiciones necesarias, que son: a) que haya apertura de los gobiernos locales para apoyar gestiones comunitarias; y b) voluntad de los sectores políticos para la negociación y posterior cumplimiento de la Ley de Seguridad Alimentaria Nutricional.

El que se produzcan, no está en el ámbito de decisión de SOYNICA, pero sí puede influir para lograr que se den, en el tiempo y forma que se necesitan; de no lograrse se podría dificultar y limitar el impacto de este objetivo estratégico.

En términos generales los supuestos externos para el nivel de Objetivos Estratégicos, se consideran “críticos”, ya que puedan afectar el desarrollo de este proceso y por ende, toda la estrategia institucional.

Objetivo Estratégico 2: Facilitar servicios sostenibles para la Seguridad Alimentaria Nutricional

La estrategia para el logro de este objetivo establece 4 resultados:

- 2.1 BANCAHORA funcionando como microfinanciera supervisada, eficiente, rentable e integrada en RED y al servicios de las mujeres microempresarias
- 2.2 Casa NUTREM funcionando con visión empresarial, eficiente y rentable, conformada mayoritariamente por mujeres
- 2.3 Preescolares Comunitarios transferidos a la organización comunitaria, en condiciones de sostenibilidad y con enfoque de género
- 2.4 Modelos de Educación Nutricional Popular y Atención al Desarrollo Temprano-ADT, con equidad de género, sistematizados y validados

Producto del logro de estos 4 resultados y por lo tanto del **Objetivo Estratégico #2**, se espera que SOYNICA tenga impacto y genere cambios en su entorno, en comparación con la línea de base del año 2003; esto se podrá medir a través de los siguientes indicadores y sus medios de verificación:

⁵ (1) Managua; (2) San Rafael del Sur; (3) Macuelizo; (4) San Lucas; (5) Yalagüina; (6) Totogalpa; (7) Somoto; (8) Mozonte.

⁶ Por ahora, lo que hay es un Proyecto de Ley – estancado en la Asamblea Nacional desde el mes de agosto, 2001

1. Para el 2008, al menos el 60% de las usuarias de los servicios de crédito ha incrementado sus ingresos en un 40% con relación al nivel con que inició⁷; y el 30% ha mejorado sus viviendas. Se podrá verificar a través de la evaluación directa al cliente; y el número de créditos otorgados para mejoras de vivienda.
2. Para el 2008, se han incrementado las ventas de C\$ 1,240,286.05 córdobas⁸ en el 2003 a C\$ 3,100,715.10 anuales, equivalente a un aumento del 30%; funcionando en su punto de equilibrio.
Se podrá verificar a través de Registros de ventas, estados financieros.
3. Para el 2006, en 27 comunidades donde hay preescolares, se han transferido a la organización comunitaria respectiva y a las familias, el control de la Vigilancia Nutricional y la Evaluación del Desarrollo de la Conducta de las niñas y niños.
Su alcance se podrá verificar a través del plan de seguimiento e informes; y las Actas de Transferencias.

Los supuestos externos para el Objetivo Estratégico #2 son: a) que haya políticas públicas que favorecen el tema nutricional; y b) competencia favorable en el mercado financiero, específicamente en las microfinanzas.

Objetivo Estratégico 3: Fortalecimiento Institucional de SOYNICA, mayoritariamente mujeres

La estrategia para el logro de este objetivo establece 4 resultados:

- 3.1 Gerencia eficiente, actualizada, eficaz, participativa y transparente aplicando adecuadamente las políticas de empoderamiento y equidad de género.
- 3.2 La Asamblea de socias y Junta Directiva (todas mujeres) fortalecidas, funcionando según mandato y con perspectiva de género.
- 3.3 Personal calificado, eficiente, motivado, empoderado y comprometido con la visión y misión institucional y con equidad de género.
- 3.4 Quehacer e imagen institucional con perspectiva de género divulgadas a nivel nacional e internacional.

Producto del logro de estos 4 resultados y por lo tanto del **Objetivo Estratégico #3**, se espera que SOYNICA tenga impacto y se generen cambios internos importantes, en comparación con la

⁷ Se refiere a los ingresos generados por los préstamos otorgados como capital de trabajo

⁸ Ventas acumuladas del año 2003: C\$ 1,240,286.05 córdobas equivalentes a US\$ 81,597.77 (ingresos por ventas no utilidades) (tipo de cambio aplicado: US\$ 1.00 = 15.20 córdobas)

Proyecciones en ingresos por ventas acumuladas para los 5 años, aplicando un crecimiento anual del 20%: 231,497.80 córdobas equivalentes a US\$ 13,228.44 (Tipo de cambio aplicado US\$1.00=17.50 córdobas) El tipo de cambio corresponde a 17.50, de acuerdo a la devaluación anual de un 6% aproximado. Se hace un promedio de los años 2003 a los años proyectados 2008.

Con estas proyecciones se espera que en el 2008 se tengan ingresos por **ventas totales** C\$2,397,775.15 córdobas equivalentes a US\$ 137,015.72 (C\$2,397,775.15 / 17.50)

línea de base del año 2003; esto se podrá medir a través de los siguientes indicadores y sus respectivos medios de verificación:

1. Para el 2008, SOYNICA tiene fluidez en la gestión de recursos financieros, tanto propios como externos, manteniendo un funcionamiento estable que ha posibilitado la ejecución de su Plan Estratégico 2004 – 2008; esto como consecuencia de la visión social empresarial con que funcionan los servicios que brinda y del reconocimiento del que goza por parte de instituciones gubernamentales y no gubernamentales – nacionales e internacionales

Su alcance se podrá verificar a través de los siguientes medios: Proyectos aprobados, estados financieros, reconocimientos nacionales e internacionales

2. Para el 2008, SOYNICA ha incrementado de 10% al 20%, el autofinanciamiento de su presupuesto operativo institucional
El logro de este indicador se podrá verificar a través del Estado financiero de la institución
3. Para el 2008, SOYNICA realiza su gestión con visión institucional; y, está en capacidad de medir y demostrar el impacto de su trabajo utilizando los indicadores establecido en su Plan Estratégico 2004 – 2008
El logro de este indicador se podrá verificar a través del informe evaluación de impacto
4. Para el 2008, el 80% del personal de SOYNICA manifiesta que su trabajo da sentido a su vida y se desarrolla en un buen clima institucional
El logro de este indicador se podrá verificar a través los Informes de Evaluación de Personal.

El supuesto externo para el Objetivo Estratégico #3 es, que haya acceso a recursos técnicos calificados y agencias de cooperación interesadas en el planteamiento de SOYNICA.

Este puede considerarse un supuesto “crítico”, aún cuando SOYNICA está avanzando en forma importante hacia su sostenibilidad, todavía los próximos años dependerá grandemente de la cooperación externa, básicamente para su trabajo el área social educativa.

VII. INDICADORES Y ESTRATEGIAS POR RESULTADO

La formulación de las estrategias para cada resultado, se realizó utilizando una matriz donde se definieron en primera instancia los indicadores – ya que además de unidades de medida sirven para aclarar lo que queremos de los resultados y su alcance ó magnitud; luego las líneas de acción; seguidas de un “cómo” donde se desglosa en grandes actividades cada una de ellas; y por último, establecer las y los actores clave que se involucrarán en cada línea de acción.

La matriz tiene una cuarta columna de “recursos” para calcular posteriormente, en forma aproximada, la inversión por línea de acción, luego por sumatoria, la de cada resultado, seguido del nivel de objetivo estratégico; y finalmente la inversión total aproximada para la ejecución de este plan estratégico, al sumar los totales de los objetivos estratégicos. Este ejercicio permitirá a SOYNICA tener claridad de las necesidades de gestión para garantizar la implementación de su Plan Estratégico Quinquenal, así como hacer un análisis costo – beneficio.

Las estrategias se formulan para cada resultado, en el caso de SOYNICA hay un total de 13, este es uno de los principales instrumentos de trabajo institucional, ya que los planes operativos básicamente se extraen de ellas, específicamente de la 2da. columna “¿cómo implementamos las líneas de acción?”. Hay que recordar que los planes operativos son los instrumentos que nos permiten ejecutar ó implementar las estrategias.

Este es un documento dinámico –el de estrategias- más que ningún otro del Plan Estratégico; en la evaluación de cada Plan Operativo Anual deben enriquecerse e introducirse los cambios que amerite el entorno, las circunstancias y las coyunturas institucionales, regionales, nacionales, y otras. Se requiere de creatividad para formular las mejores estrategias, lo cual a su vez es la garantía de que estamos ejecutando buenos e innovativos planes operativos.

Las estrategias completas se encuentran en los anexos, lo que se presenta a continuación es una síntesis de cada una, haciendo mención a los supuestos externos en cada resultado, ya que la estrategia debe plantear las acciones de influencia que se realizarán para que estos se den como se requieren.

Objetivo Estratégico 1: Promover la adopción de prácticas y políticas para la Seguridad Alimentaria Nutricional

Contiene 4 resultados:

- 1.1 Cobertura de mujeres, niñas y niños en la atención al desarrollo temprano, incrementada.
- 1.2 La Red AHORA estructurada y fortalecida.
- 1.3 Incidencia con perspectiva de género en políticas públicas sobre Seguridad Alimentaria Nutricional, implementada.
- 1.4 Producción agroecológica de alimentos sanos y nutritivos (soya, extracto foliar y otros), incrementada.
- 1.5 Consumo y comercialización no discriminada de alimentos sanos y nutritivos, incrementados.

Resultado 1.1

Cobertura de mujeres, niñas y niños en la Atención al Desarrollo Temprano, incrementada

Los indicadores para medir el logro de este resultado 1.1 son:

1. Para el 2008, se ha incrementado el número de familias que reciben Atención al Desarrollo Temprano-ADT, de 517 en el 2003 a 2,167 (2,017 en Managua más 150 Norte); garantizando un mínimo de 4,837 (4,492 Managua, más 345 Norte) atenciones⁹

⁹ **Detalle del crecimiento anual de SAN-Norte en Atención al Desarrollo Temprano-ADT:**

<u>2004:</u>	<u>2005:</u>	<u>2006:</u>	<u>2007:</u>	<u>2008:</u>
30 (nuevos) –	24 +	43 +	58 +	70 +
6 (20% de retiros por edad)	30 (nuevos)	30 (nuevos)	30 (nuevos)	30 (nuevos)
= 24	= 54 –	= 73 –	= 88 –	= 100
	11 (20%)	15 (20%)	18 (20%)	
	= 43	= 58	= 70	

TOTAL: 150 niña/os atendida/os en grupos de Atención al Desarrollo Temprano; y 345 atenciones en Desarrollo Temprano (30+54+73+88+100= 345)

Detalle del crecimiento anual de SAN MANAGUA en Atención al Desarrollo Temprano:

2. Para el 2008, de las 2,167 (2,017 Managua más 150 Norte) familias involucradas en la Atención al Desarrollo Temprano-ADT, el 20% de las mujeres (madres, promotoras), ha organizado al menos 1 Grupo de Atención al Desarrollo Temprano-ADT en sus comunidades/barrios.

Los supuestos externos identificados son: a) familias interesadas en que sus hijas e hijos reciban Atención al Desarrollo Temprano-ADT, b) que haya interés del MINSA en apoyar y coordinar el trabajo de Atención al Desarrollo Temprano-ADT con SOYNICA; y b) hay familias dispuestas a participar.

La Estrategia:

Contempla las siguientes acciones:

Acciones para el arranque:

SOYNICA ha iniciado el trabajo de la nueva modalidad Atención al Desarrollo Temprano-ADT y pretende alcanzar un incremento en más grupos. Esta estrategia comprende, continuar desarrollando las acciones de Atención al Desarrollo Temprano-ADT, la identificación de nuevas familias y la organización. Para lograr estas acciones, se realizarán los controles de peso al nacer, lactancia exclusiva, pruebas de hemoglobina, peso y talla, evaluaciones de desarrollo de la conducta. Para la identificación de las nuevas familias se harán visitas para motivar y reuniones comunitarias con las familias; en la organización se hará a través de razonamientos reflexivos, selección de promotoras e instalación de los grupos. Esto se logrará con el apoyo e involucramiento de las familias beneficiarias y sectores representativo.

Se prevé que estas acciones se realicen durante el año 2004.

Acciones de consolidación:

La capacitación es la línea de acción. Para ello, se definirán contenidos de la capacitación, se capacitará a las promotoras con base a un plan con temas de educación nutricional, género, participación y medio ambiente, evaluar periódicamente el desarrollo y niveles de asimilación de las capacitaciones. El involucramiento de las familias beneficiarias, líderes comunitarios, y equipos técnicos de SOYNICA son actores muy importantes para el desarrollo de esta fase.

Se prevé que las acciones de esta fase se realicen simultáneamente durante todo el período 2004 2008.

Acciones de sostenibilidad:

<u>2003:</u> 517	<u>2004:</u> 517 + 300 (nuevos) = 817 – 245 (30% de retiros por edad) = 572	<u>2005:</u> 572 + 300 (nuevos) = 872 – 262 (30%) = 610	<u>2006:</u> 610 + 300 (nuevos) = 910 – 273 (30%) = 637	<u>2007:</u> 637 + 300 (nuevos) = 937 – 281 (30%) = 656	<u>2008:</u> 656 + 300 (nuevos) = 956 – 287 (30%) = 669
---------------------	---	--	--	--	--

TOTAL: 2,017 niña/os atendida/os; y 4,492 atenciones en Desarrollo Temprano (817+872+910+937+956=4,492)

En esta fase se hará notoria la expansión de cobertura geográfica y poblacional, con un incremento de 30 familias cada año en la zona norte, con la promoción de nuevos grupos organizados por las madres en el año 2006.

Se prevé que estas acciones se realicen en el año 2004-2008.

Resultado 1.2

La Red AHORA estructurada y fortalecida

Los indicadores para medir el éxito de este resultado 1.2 son:

1. Para el 2008, al menos el 20% de las 2,527 (2,017 Managua + 550 Norte=400 + 150) familias, en situación de pobreza, que están vinculadas a SOYNICA en 29¹⁰ barrios de Managua, y 36 comunidades en el Norte (Nueva Segovia y Madríz)¹¹; están organizadas y articuladas en la Red AHORA¹²
2. Para el 2008, las estructuras comunitarias que están articuladas en la Red AHORA, funcionan con planes de trabajo; con participación del 90% de mujeres; han realizado al menos dos gestiones exitosas por comunidad; y están participando en sus Comités de Desarrollo Municipal.
3. Para el 2008, la Red AHORA funciona con su propia estructura interna; plan de trabajo anual; y cuenta con financiamiento para su funcionamiento.

Los supuestos externos: Hay mujeres y hombres interesada/os y dispuesta/os a integrarse en la Red AHORA, hay apertura de los gobiernos locales para apoyar gestiones comunitarias, las expresiones organizativas integrantes de la Red AHORA están interesadas en avanzar en su desarrollo organizativo.

La Estrategia:

Contempla las siguientes acciones:

Acciones para el arranque:

¹⁰ Para el 2005 se tiene presencia en 26 barrios. En el año 2004 SOYNICA se retiró de los barrios Las Jagüitas, Masachapa y La Primavera como su universo de trabajo.

¹¹ Las proyecciones para esta cobertura poblacional, a nivel comunitario, son:

	<u>2003:</u>	<u>Crecimiento y Reducción en los 5 años:</u>	<u>2008:</u>
ASE-Norte:	400 (Agroecología)	+ 150 en Atención al Desarrollo Temprano	550 familias
ASE-MANAGUA:	517	+1500 en Atención al Desarrollo Temprano	2,017 familias
PREESCOLARES:	2000	-2000	0 familias
TOTALES:	2,877	- 345 (- 12%)	2,567 familias

La población vinculada a los Centros Preescolares dejan de tener vinculación con SOYNICA, en un proceso gradual que inicia en el 2004 y concluye en el 2006.

La población organizada en Bancos Comunitarios, Grupos de Crédito o Individuales a través de BANCAHORA, aparecen en la estrategia correspondiente a BANCAHORA (Resultado 2.1)

¹² Red AHORA: conformada por: Comités de Madres; Consejeras; Promotoras; y Educadoras.

La Red AHORA conformada por mujeres que se dedican a trabajar en sus comunidades, producto del acompañamiento de SOYNICA, como principal línea de acción se plantea la identificación de nuevas familias y la organización, a través de reuniones comunitarias, asambleas, realizar diagnósticos comunitarios, identificación de necesidades de interés en temas organizacionales, identificación de líderes, razonamiento reflexivos, en los cuales participarán familias beneficiarias y sectores representativos.

Se prevé que estas acciones se realicen durante el año 2004.

Acciones para la consolidación:

En esta etapa la capacitación es la principal línea de acción, para ello, se definirán los contenidos de la capacitación: a) Capacitar a las estructuras organizativas con base a un plan que recoja las necesidades e intereses identificados, b) Evaluar periódicamente el desarrollo y niveles de asimilación de las capacitaciones. Los factores y actores claves son las familias beneficiarias, líderes comunitaria/os y equipos técnicos de SOYNICA

Se prevé que estas acciones se realicen durante el año 2004-2008.

Acciones para la sostenibilidad:

En esta etapa, se plantea el fortalecimiento de capacidades de gestión, como la gestión comunitaria, la promoción de la participación a otros niveles superiores, facilitación de asesoría, acompañamiento y capacitación especializada en temas como construcción de ciudadanía, incidencia política, cabildeo, auditoría social, elaboración de proyectos, negociación con agencias, acompañamiento de la participación ciudadana de las estructuras comunitarias en sus instancias municipales.

Se prevé que estas acciones se realicen durante el año 2004-2008.

Resultado 1.3

Incidencia con perspectiva de género en políticas públicas sobre Seguridad Alimentaria Nutricional, implementada

Los indicadores para medir el éxito de este resultado 1.3 son:

1. Para el 2008, se ha mantenido la participación de SOYNICA en la negociación de al menos 3 políticas públicas (Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional; Currícula Educación Nutricional; Ley del Agua) a través del COTESAN¹³ y de otras plataformas de la sociedad civil; luego de su aprobación, se ha dado seguimiento a su aplicación a nivel nacional y local, a través de estructuras de auditoría social conformadas por mujeres líderes y que funcionan en los lugares de cobertura territorial de SOYNICA.
2. Para el 2008, se mantiene la participación en al menos los 7 espacios actuales¹⁴, vinculados con el tema de Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional, y donde SOYNICA ha mantenido en agenda el tema desde una perspectiva de equidad de género.

¹³ COTESAN: Comité Técnico Nacional de Seguridad Alimentaria Nutricional

¹⁴ GPAE (Grupo de Promoción de la Agricultura Ecológica); MAELA (Movimiento de Agricultura Ecológica Latinoamericana); CODENI (Coordinadora de ONGs que trabajan con la Niñez y Adolescencia nicaragüense); CNM (Comisión Nacional de

3. Para el 2008, todo el personal de SOYNICA está capacitado para diseñar campañas de incidencia política en su área de trabajo.
 - ✓ El supuesto ó condición externa que se requiere es que a) haya voluntad de los sectores políticos para la negociación y posterior cumplimiento de la Ley; b) hay ONGs, organismos del gobierno y privados, radios, televisión, medios escritos interesados en el tema de soberanía y seguridad alimentaria nutricional 3) cumplimiento de la Ley de SSAN.

La Estrategia:

Esta estrategia contempla las siguientes acciones:

Acciones para el arranque:

Continuar con más fuerza el trabajo de incidencia y cabildeo, principalmente en el marco de la alianza con COTESAN, para lograr la aprobación del Proyecto de la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional-SSAN; preparar los medios para su divulgación y proyección, elaborando documentos para hacer ponencias, ordenar el Centro de Documentación, recuperar y aumentar bibliografía del tema de SSAN, desarrollar la metodología de trabajo del Area de Información, Educación y Comunicación-IEC, diseñar una estrategia de promoción institucional, distribuir materiales alusivos al quehacer de SOYNICA

Garantizar el involucramiento de la población beneficiaria – principalmente la que está en condiciones de inseguridad alimentaria nutricional, organizaciones de la sociedad civil, las agencias financieras.

Se prevé que este trabajo debe mantenerse en forma constante durante el 2004.

Acciones de consolidación:

Las principales acciones son de divulgación, a través de la divulgación masiva de la Ley SSAN por varios medios escritos, visuales, electrónicos y/o presenciales como debates, seminarios, y otros; en el caso de que la Ley SSAN se haya aprobado, se iniciará la vigilancia de su implementación.

La otra acción consistirá en consolidar la participación en los espacios de coordinación como el GPAE, MAELA, CODENI, Coordinadora Civil-CC, COTESAN, CMN, Alianza Pro-Lactancia Materna, LIDECNIC, GISSAN, a través de definir puntualmente los objetivos de la participación de SOYNICA; sus puntos de agenda; el adiestramiento de sus delegadas; y garantizar un mecanismo de retroalimentación que posibilite enriquecer el quehacer y la incidencia en estos espacios. Además, el mejoramiento y utilización de espacios existentes de divulgación y comunicación, actualizando constantemente la página web.

Se prevé que estas acciones se mantendrán durante todo este período 2004 – 2008.

Para la sostenibilidad de las acciones:

Micronutrientes); Alianza Prolactancia Materna, LIDECNIC (Liga de Defensa del Consumidor en Nicaragua) GISSAN (Grupo de Interés en Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional)

En esta fase se pretende consolidar el trabajo de auditoría social, principalmente del cumplimiento de la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional (bajo el supuesto de su aprobación), a través de conformar una estructura nacional que tenga su base en estructuras comunitarias de auditoría social. Esta labor deberá realizarse en el marco de alianzas estratégicas establecidas con este fin ó con las coordinaciones ya existentes.

Se prevé que estas acciones se impulsarán en un período entre el 2006 – 2008.

Resultado 1.4

Producción agroecológica, de alimentos sanos y nutritivos (soya, extracto foliar y otros), incrementada

Su logro se podrá medir a través de los siguientes indicadores:

1. Para el 2008, al menos 1,200 personas están capacitadas en técnicas agroecológicas y producción de alimentos sanos y nutritivos; 60% son mujeres y 40% hombres¹⁵
2. Para el 2008, el 80% de las 400 familias vinculadas a las actividades agroecológicas en el programa Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional-SSAN en ASE-Norte, ha diversificado sus patios ó parcelas; 70% mujeres deciden sus rubros de producción y dispone de sus ingresos.
3. Para el 2008, el 90% de las mujeres vinculadas al programa ASE-Norte, realizan cambios en sus familias patios y parcelas, obteniendo recursos adicionales a través de la política de incentivos, premiando en primer lugar a las mujeres.
4. Para el 2008, el 70% de las mujeres ha aumentado en un 40% sus niveles de producción con relación al año 2005.

El supuesto ó condición externa que se requiere es que hay interés de la población nicaragüense en la producción agroecológica y consumo de alimentos sanos y nutritivos.

La Estrategia:

Esta estrategia contempla las siguientes acciones:

Acciones para el arranque:

La línea de acción en esta etapa es la promoción de la diversificación agroecológica en patios y parcelas y para ello, se promoverá el intercambio de experiencias, protección de cuencas de agua, viveros forestales, pozos, pilas, otros, programas de radio con temas agroecológicos; facilitar recursos para la producción a través de políticas de incentivos, los actores principales en esta estrategia son las familias y los equipos técnicos.

Se prevé que estas acciones se impulsarán en el 2004.

Acciones para la consolidación:

¹⁵ Para agricultura ecológica: la cifra de 1,200 se calcula que aproximadamente 3 personas (no directamente vinculadas con proyecto ASE-Norte) serán influenciadas por cada una de las 400 familias involucradas en forma organizada.

La capacitación y el seguimiento/acompañamiento, en esta etapa tienen los siguientes contenidos, capacitación a mujeres y hombres en técnicas de producción de alimentos orgánicos, realización de intercambios y días de campo, divulgar en programas de radio, realización de diagnóstico sobre niveles de producción, visitas de monitoreo y asistencia técnica, crear línea de base para políticas de incentivos, monitoreo de los cambios. Los actores en esta etapa son las mujeres y hombres, equipo técnico, productora/es.

Se prevé que estas acciones se impulsarán en un período entre el 2004-2006.

Acciones para la sostenibilidad:

La multiplicación de conocimientos sobre técnicas agroecológicas es la línea de acción que se hará a través de realizar intercambios de experiencias entre productora/es vinculada/os al programa ASE-Norte, la formación de multiplicadora/es, dar seguimiento. Principales actores equipo técnico SOYNICA y multipladora/es.

Se prevé que estas acciones se impulsarán en un período entre el 2007-2008.

Resultado 1.5

Consumo y comercialización no discriminado de alimentos sanos y nutritivos, incrementada.

1. Para el 2008, 11,000 personas han aprendido las técnicas de elaboración de soya, extracto foliar y otros alimentos sanos y nutritivos
2. Para el 2008, 33,000 (3 por cada persona capacitada) familias consumen soya, extracto foliar y otros alimentos cosechados ecológicamente¹⁶
3. Para el 2008, se ha incrementado de 10 a 15 las organizaciones ó instituciones que multiplican los conocimientos sobre soya, extracto foliar y alimentos agroecológicos¹⁷

La condición externa o el supuesto externo es que: a) hay instituciones del estado y científicas ó académicas interesadas en las bondades del extracto foliar y la soya, b) hay interés de la población nicaragüense en el consumo de alimentos sanos.

La Estrategia:

Esta estrategia contempla las siguientes acciones:

¹⁶ *Para el indicador 1:* se contemplan en estas 250,000 personas capacitadas las que ya ha acumulado SOYNICA hasta el 2003 – unas 239,000 (cifra que se obtiene de un minucioso conteo que realizó SOYNICA desde 1979); queda una meta de 11,000 más para estos próximos 5 años, unas 2,200 por año.

Hay unas 7 ONGs (CEPAD, CEPA, ADM, ADP, INPRHU, AMC, CEBs) las que han multiplicado la enseñanza de las técnicas de preparación dentro del universo de su institución. Esas cantidades no se toman en cuenta porque no se tienen registros.

Para agricultura ecológica: la cifra de 1,200 se calcula que aproximadamente 3 personas serán influenciadas por cada una de las 400 familias involucradas en forma organizada.

Para el indicador 2: Partiendo de la cifra de 250,000 personas que saben preparar el frijol soya, extracto foliar y otros alimentos cosechados ecológicamente, con técnicas caseras, se plantea que cada una de ellas puede influir en al menos 2 personas más para que consuman este tipo de alimentos, triplicándose esta cifra.

¹⁷ *Las 10 actuales son: (1) Acción Médica Cristiana; (2) Fundación Médica de Nicaragua; (3) CLUSA (Liga de Cooperativas de Estados Unidos); (4) Fundación NICALIT; (5) CAPRI; (6) Acción contra el Hambre; (7) INPRHU; (8) UNAG – ACSUR; (9) Cuerpo de Paz; (10) Red de Protección Social.*

Acciones para el arranque:

SOYNICA ha enseñado por 24 años las técnicas de elaboración de soya, como resultado la población que consume la soya se incrementa cada año, pero se desconoce su verdadero alcance. En esta etapa la actividad estratégica es la creación del Sistema de Control Nutricional, a través de la elaboración y diseño de instrumentos para recolectar información, establecer línea de base 2003, la coordinación ONGs que brinden información sobre consumo de soya y extracto foliar, procesamiento, análisis y edición de la información, monitoreo semestralmente del estado nutricional de las y los niña/os menores de 6 años. Los actores son otras ONGs, asesoras y estructuras comunitarias.

Se prevé que estas acciones se impulsarán en el 2004.

Acciones para la consolidación:

Formación y divulgación sobre el consumo de alimentos sanos, comercialización de excedentes, las acciones se harán a través de impartir talleres de capacitación sobre el consumo y procesamiento extracto foliar y soya, coordinación con otras ONGs para impartir capacitaciones, ejecución de asambleas, visitas, exposiciones, foros, debates, a nivel nacional pero principalmente a nivel local, elaboración y distribución de recetarios, boletines, volantes, programas de radio y televisión, intercambiar experiencias, promoción de espacios para la comercialización de excedentes. Coordinación con otras ONGs e instituciones que comercializan productos. Los actores en esta etapa son, otras ONGs, población interesada, estructuras comunitarias, puntos de venta.

Se prevé que estas acciones se impulsarán en el periodo 2004-2006.

Acciones para la sostenibilidad:

SOYNICA es la institución pionera en enseñar las técnicas de soya y extracto foliar, las actividades para esta estrategia son la multiplicación de conocimientos sobre las técnicas de soya y extracto foliar, identificar instituciones u organizaciones interesadas en la multiplicación de los conocimientos, desarrollar guías para la multiplicación con la metodología de SOYNICA, formación a multiplicadores especializadas (venta de servicios). Dar seguimiento a multiplicadores, elaboración de dos estudios con bases científicas, presentación de los estudios a científicos y académicos. Los actores en esta etapa son ONGs, instituciones científicas y académicas.

Se prevé que estas acciones se impulsarán en el periodo 2005-2008.

Objetivo Estratégico 2: Facilitar servicios sostenibles para la Seguridad Alimentaria Nutricional.

Contiene 4 resultados:

- 2.1 BANCAHORA funcionando como microfinanciera supervisada, eficiente, rentable e integrada en RED y al servicio de las mujeres microempresarias
- 2.2 Casa NUTREM funcionando con visión empresarial, eficiente y rentable, conformada mayoritariamente de mujeres

- 2.3 Preescolares transferidos a la organización comunitaria, en condiciones de sostenibilidad y con enfoque de género
- 2.4 Modelos de Educación Nutricional Popular y Atención al Desarrollo Temprano-ADT, con equidad de género, sistematizados y validados

Resultado 2.1

BANCAHORA funcionando como microfinanciera supervisada, eficiente, rentable e integrada en RED y al servicio de las mujeres microempresarias

Su alcance se podrá medir a través de los siguientes indicadores:

1. Para el 2008, BANCAHORA funciona asociada a la Red MicroFinanciera; con capital propio mínimo de 12 millones de córdobas; un incremento del 63.77% con respecto al actual¹⁸; con al menos 2 sucursales más en Managua; y con una mora que no excede el 5%.
2. Para el 2008, se ha incrementado la cartera de clientes 2,043 a 6,000, un crecimiento de 3,957 (193.7%); el 95% son mujeres¹⁹; el 50% están organizada/os en Bancos Comunitarios ó Grupos de Crédito ó solidarios; y el otro 50% son individuales.
3. A partir del 2007, BANCAHORA funciona con su propia personería jurídica, la cual garantiza el patrimonio de SOYNICA; y con su propio plan estratégico.
4. A partir del 2005, BANCAHORA funciona con un sistema administrativo financiero que garantiza información confiable y oportuna a las instancias gerenciales y de conducción de SOYNICA.
5. A partir del 2004, BANCAHORA asigna un monto anual para aplicarlos en gastos de la institución.

Se establecen como necesarias las siguientes tres condiciones externas para lograr el alcance del resultado tal como lo establecen sus indicadores: a) que haya MicroFinancieras interesadas en trabajar en Red; b) demanda de crédito y cultura de pago por parte de las mujeres e interés en organizarse; y que hayan c) condiciones favorables de competencia en el mercado financiero.

La Estrategia:

La estrategia diseñada plantea las siguientes acciones:

Para el arranque:

La legalización de BANCAHORA aparece como la principal línea de acción para esta fase. Para ello, se realizarán los trámites legales correspondientes para convertirse en una sociedad anónima, dedicada a las microfinanzas, propiedad de SOYNICA. Con esta acción SOYNICA está avanzando en la consolidación de su patrimonio institucional.

¹⁸ El capital propio actual de BANCAHORA es de C\$ 7,327,424.87 córdobas a agosto 2003; la tasa de cambio actual es de 15.20 córdobas por US\$1.00; por lo que se tiene un capital propio equivalente a US\$ 482,067.43. La meta de un capital propio de C\$ 12,000,000.00 de córdobas equivaldría a US\$ 789,473.68, utilizando la actual tasa de cambio del dólar estadounidense.

¹⁹ La cartera actual – agosto 2003: C\$ 6,515,101.46 córdobas con 2,043 clientes; 95.59% son mujeres, 4.4% son varones.

Luego, se procederá a estructurarse administrativamente para su funcionamiento como Sociedad Anónima, manteniendo su dependencia orgánica de la dirección, asamblea de socias y junta directiva de SOYNICA, así como su ubicación en el organigrama institucional.

Otra línea de acción en esta fase, y para complementar lo anterior, se implementará un sistema administrativo financiero, computarizado y apropiado para la dinámica de las microfinanzas. También se definirán los mecanismos para aplicar un monto de gastos en la institución.

BANCAHORA ha crecido y tiene muchas actividades que ejecutar y monitorear, para esto se hace necesario elaborar su propio Plan Estratégico. Los asesores en sistemas son parte de los actores en esta etapa.

Se prevé que las acciones planteadas se desarrollen durante el año 2004-2005.

Para la consolidación:

Esta fase se enfocará en el crecimiento de la cartera y en minimizar los riesgos en la colocación. Para lograrlo, se elaborará e implementará un plan de divulgación del crédito; se mantendrán las capacitaciones diarias de precrédito en forma de una exposición de corta duración; y se instalarán 2 sucursales más en Managua; actualmente funciona con una.

Además, la formación, capacitación en temas no financieros de interés institucional, promover la formación de los bancos comunitarios o grupos de crédito, fortalecer a los grupos ya formados, dar seguimiento al funcionamiento de los bancos comunitarios o grupos de crédito, conocer otras experiencias de organización que tengan como eje central el crédito para mujeres. Actores en esta etapa, promotoras de crédito, supervisora, instituciones especializadas en microfinanzas.

Se prevé que este accionar se mantenga durante todo el período 2004 – 2008.

Para la sostenibilidad:

En esta etapa como línea de acción se minimizarán los riesgos de la colocación de la cartera a través de exigir respeto a las políticas y procedimientos de crédito establecidas, dar seguimiento beligerante de cartera, capacitar al personal para garantizar un seguimiento eficaz de la cartera, promover cultura de pago entre las usuarias a través de campañas y como elemento de la publicidad de BANCAHORA y en la línea de acción integración en Red, definir mecanismos para la integración, integrarse como Sociedad Anónima en la Red dedicada al microcrédito.

Se prevé que este accionar se mantenga durante todo el período 2004 – 2008.

Resultado 2.2

Casa NUTREM funcionando con visión empresarial, eficiente y rentable, conformada mayoritariamente por mujeres.

El logro de este resultado 2.2 se podrá medir a través de los siguientes indicadores:

1. Para el 2008, Casa NUTREM está comercializando alimentos nutritivos de soya y extracto foliar, con un mínimo de 422 puestos de venta, a nivel municipal²⁰; tiene posicionados al menos dos de sus productos como líderes en el mercado.
2. Para el 2008, se han incrementado las ventas de C\$ 1,240,286.05 córdobas²¹ en el 2003 a C\$ 2,397,775.15 anuales, equivalente a un aumento del 20%; funcionando en su punto de equilibrio.
3. A partir del 2004, Casa NUTREM funciona con sus estatutos como empresa comercial; con la figura legal de sociedad anónima; y priorizando la generación de empleo para mujeres en un 80%.
4. A partir del 2005, Casa NUTREM funciona con un sistema administrativo financiero, con el cual su funcionamiento y controles internos reciben el aval de la auditoría externa.
5. Para el 2008, Casa NUTREM con un equipo industrial moderno de acuerdo a un estudio de factibilidad técnica económica

Su logro está condicionado a los 3 siguientes supuestos externos: a) que haya condiciones de competencia favorables en el mercado y demanda de alimentos sanos; b) políticas públicas que apoyan el consumo de alimentos sanos; y c) consumidores que están cambiando sus patrones alimenticios.

La Estrategia:

Acciones para el arranque:

La línea de acción en esta etapa es la creación de las condiciones para el funcionamiento empresarial, a través de realizar los trámites legales para constituirse como empresa Centroamericana, definir e implementar el sistema organizacional interno: organigrama, manuales, procesos, otros y capacitar al personal en procesamiento de productos de soya.

Otra línea de acción es la modernización de la maquinaria y equipo con base a un estudio de factibilidad técnica-económica; su instalación deberá realizarse de acuerdo a un diagrama de distribución en planta; y se garantizará la capacitación del personal en su uso.

La otra línea de acción en esta fase es conocer el mercado a través de la realización de un estudio; el diseño de una estrategia con base a los resultados; y la capacitación al personal involucrado en técnicas y estrategias de mercadeo.

Definitivamente, se requiere de apoyo especializado en esta fase.

²⁰ En el 2004 se tienen 86 puestos de venta; en el 2005 se proyectan un incremento de 84; y para el resto de los años, también 84 anuales; lo que hace un total de 422.

²¹ Ventas acumuladas del año 2003: C\$ 1,240,286.05 córdobas equivalentes a US\$ 81,597.77 (ingresos por ventas no utilidades) (tipo de cambio aplicado: US\$ 1.00 = 15.20 córdobas)
Proyecciones en ingresos por ventas acumuladas para los 5 años, aplicando un crecimiento anual del 20%: 231,497.80 córdobas equivalentes a US\$ 13,228.44 (Tipo de cambio aplicado US\$1.00=17.50 córdobas) El tipo de cambio corresponde a 17.50, de acuerdo a la devaluación anual de un 6% aproximado. Se hace un promedio de los años 2003 a los años proyectados 2008.

Con estas proyecciones se espera que en el 2008 se tengan ingresos por **ventas totales** C\$2,397,775.15 córdobas equivalentes a US\$ 137,015.72
(C\$2,397,775.15 / 17.50)

Se prevé que se desarrollará durante todo el año 2004.

Acciones para la consolidación:

También se priorizará la implementación de un sistema administrativo financiero, propio, computarizado y adecuado a su dinámica empresarial, sin inhibir su dependencia orgánica de SOYNICA, diseñar e implementar un Sistema de Contabilidad de Costos. Se requerirá de apoyo ó asesoría especializada.

Se prevé que las acciones de esta fase se desarrollarán entre el 2005-2006.

Acciones para la sostenibilidad:

Lograr el funcionamiento con el punto de equilibrio financiero es la meta; para ello, – aparte de lo mencionado en las otras fases – se montará un sistema de contabilidad de costos que permita realizar un análisis periódico y confiable de los costos, principalmente de producción y comercialización, desarrollar nuevos productos y presentaciones, mantener actualizado el conocimiento sobre las tendencias de este mercado, actualizar periódicamente las estrategias de mercadeo e incrementar ventas.

Se mantendrá este accionar en el 2008.

Resultado 2.3

Preescolares transferidos a la organización comunitaria, en condiciones de sostenibilidad y con enfoque de género

El logro de este resultado 2.3 se podrá medir a través de los siguientes indicadores:

1. A partir del 2007, 27 Centros preescolares comunitarios son administrados por organizaciones comunitarias; con 81 educadoras capacitadas técnica, metodológica y nutricionalmente, quienes brindan servicios de educación temprana.
2. Para el 2007, los 27 Centros preescolares están en condiciones de sostenibilidad técnica y económica con base a recursos otorgados por el MECD, autoridades locales ú otras instancias.

Su logro está condicionado a los 3 siguientes supuestos externos: a) que haya interés de las organizaciones comunitarias en hacerse cargo de la administración de los Centros preescolares; b) demanda del servicio por parte de las familias en las comunidades; y c) instituciones del estado y ONGs interesadas en el tema.

La Estrategia:

Acciones para el arranque:

El razonamiento y diagnóstico con las estructuras comunitarias vinculadas e interesadas en la administración y funcionamiento de los Centros preescolares son las principales acciones en esta fase de arranque.

Para ello, se realizarán asambleas donde se analizarán las fortalezas y debilidades existentes, las posibles soluciones; y se definirá participativamente el proceso de transferencia administrativa; también se celebrarán reuniones con organismos e instituciones locales para formar grupos de apoyo a los Centros preescolares. Actores en esta etapa, los grupos organizados, equipo facilitador, otros organismos e instituciones locales

Estas acciones se desarrollarán durante el 2004-2005.

Acciones para la consolidación:

La realización y formalización de las transferencias es la línea de acción principal, estarán presentes las actividades de caracterizar los 27 Centros preescolares comunitarios, seleccionar los Centros preescolares de salida, elaborar estrategias de salida, implementar estrategias de salidas, dar seguimiento a la implementación, organizar la transferencia de los Centros preescolares a la organización comunitaria por fases, según su nivel organizativo y formalizar las transferencias, actores en esta etapa, profesionales especialistas, grupos organizados y el equipo facilitador.

Además, se fortalecerá a los Centros preescolares en proceso de transferencia, en apoyo en la matrícula, control de peso y talla, evaluación del desarrollo, pruebas de hemoglobina, capacitación a las educadoras, seguimiento a las educadoras.

Se prevé desarrollarla entre el 2005-2006.

Acciones para la sostenibilidad:

Fortalecer las capacidades en el tema nutricional, de las personas involucradas en el manejo de los Centros preescolares, a través de un plan de capacitación acorde a las necesidades identificadas en los diagnósticos y expresadas por las consejeras, comités y educadoras; y un plan de seguimiento y evaluación constante.

Se prevé que este accionar se mantenga desde el 2006-2008.

Resultado 2.4

Modelos de Educación Nutricional Popular y Atención al Desarrollo Temprano-ADT, con equidad de género, sistematizados y validados

El logro de este resultado 2.4 se podrá medir a través de los siguientes indicadores:

1. Para el 2005, se ha concluido el proceso de sistematización del Modelo de Educación Nutricional Popular (ENP), con la participación de al menos 50 promotoras y/o consejeras, madres, padres, y el equipo técnico vinculado con las experiencias de educación nutricional; y se ha validado con 2 experiencias piloto – 1 urbana y otra rural.

2. A partir del 2006, se han realizado 3 actividades públicas anuales de presentación del Modelo Educación Nutricional Popular-ENP; en el 2008, se han vendido 200 ejemplares diseñados con enfoque de género, a organizaciones e instituciones nacionales e internacionales.
3. Para el 2007, se ha concluido el proceso de sistematización del Modelo de Atención al Desarrollo Temprano-ADT, con participación de 50 promotoras y/o consejeras, madres, padres, niñas y niños vinculada/os con la experiencia.
4. En el 2008, se ha validado el Modelo de Atención al Desarrollo Temprano-ADT.

Su logro está condicionado a los 2 siguientes supuestos externos: a)madres y padres dispuesta/os a participar en la experiencia, b)hay aceptación y demanda del Modelo por parte de los Ministerios y las Organizaciones.

La Estrategia:

Acciones para el arranque:

Es el momento de la preparación de las condiciones para la sistematización, a través de diseñar metodológicamente el proceso de sistematización, elaborar guías metodológicas e instrumentos de recolección de la información, organizar y capacitar equipo técnico institucional que lidera el proceso de sistematización (unas 3 personas), seleccionar y capacitar a las promotoras y/o consejeras participantes en el proceso de sistematización, conocer otras experiencias de sistematización, aún fuera del país. Para acompañar y asesorar este proceso se requerirá de un apoyo especializado.

Se prevé que las acciones se desarrollarán en el 2004.

Acciones para la consolidación:

Las líneas de acción previstas son la sistematización y validación, se recolectará la información a través de los grupos de promotoras y/o consejeras en las comunidades seleccionadas, se analizará la información, se elaborará documento borrador del Modelo con enfoque de género, se recolectará información en documentos que existen de más de 10 años en la Institución, actores en esta etapa serán las asesoras, algunas socias fundadoras y se hará en cinco comunidades seleccionadas.

Para la línea de acción de la validación del Modelo de Educación Nutricional Popular y de Atención al Desarrollo Temprano-ADT, seleccionar dos comunidades (rural y urbana) para validar el modelo nutricional, organizar el equipo responsable de la validación, planificar la recolección de la información de las experiencias piloto, reflexionar colectiva y constantemente con participantes directos, principalmente los grupos focales, analizar los resultados, perfeccionar el Modelo de acuerdo a los resultados de las experiencias piloto, elaborar y editar el documento final. En esta etapa las personas participantes son las familias participantes, equipo facilitador, estructuras comunitarias, asesoras.

Se prevé que estas acciones se implementarán durante el año 2005-2006.

Acciones para la sostenibilidad:

La línea de acción prevista es la divulgación del Modelo sistematizado y validado de Educación Nutricional Popular, las actividades son, editar el Modelo para su distribución, presentar el Modelo a instituciones y ministerios, a través de reuniones bilaterales y/o presentaciones públicas, hacer presentaciones a niveles populares, realizar presentaciones públicas del Modelo, distribuir a las instituciones/organizaciones interesadas (vendido) ONGs, Instituciones del Estado y Ministerios.

Se prevé que estas acciones se implementarán durante los años 2006 – 2008.

Objetivo Estratégico 3: Fortalecimiento Institucional de SOYNICA

Contiene 4 resultados:

- 3.1 Gerencia eficiente, actualizada, eficaz, participativa y transparente, aplicando adecuadamente las políticas de empoderamiento y equidad de género
- 3.2 Asamblea de Socias y Junta Directiva (todas mujeres) fortalecidas, funcionando según mandato y con perspectiva de género
- 3.3 Personal calificado, eficiente, motivado y comprometido con la visión y misión institucional y con equidad de género
- 3.4 Quehacer e imagen institucional con perspectiva de género, divulgándose a nivel nacional e internacional

Resultado 3.1

Gerencia eficiente, actualizada, eficaz, participativa y transparente, aplicando adecuadamente las políticas de empoderamiento y equidad de género

Su logro se podrá medir a través de los siguientes indicadores:

1. Para el 2007, se han garantizado el 100% de los recursos necesarios para la ejecución del Plan Estratégico, desde una perspectiva de género
Para el 2008, se cuenta con al menos el 30% de los recursos para las proyecciones del próximo plan estratégico quinquenal
2. A partir del 2004, se presentan los estados financieros a la Junta Directiva, mensualmente de las empresas y trimestral del área social
3. A partir del 2004, se realizan al menos una reunión mensual del personal; y trimestrales (delegaciones de trabajadoras) con el Consejo de Dirección
4. A partir del 2005, funciona un sistema de planificación, seguimiento, monitoreo, evaluación-PME, desagregado por sexo²²

²² Por edad, clasificación por nivel de familias, incentivos y otros

5. A partir del 2005, funciona un sistema contable computarizado, que genera información de acuerdo a las necesidades institucionales. Los informes narrativos y financieros no presentan observaciones relevantes de las agencias financieras y auditores externos
6. A partir del 2005, se monitorean y evalúan trimestralmente, las actividades y avances de la implementación del enfoque de género y de las relaciones humanas propias de cada área

Hay acceso a recursos técnicos calificados y agencias de cooperación interesadas en el planteamiento de SOYNICA.

El logro de estos indicadores está condicionado a un supuesto “crítico” que afecta toda la estrategia institucional, el cual es: a) que haya acceso a recursos técnicos calificados y agencias de cooperación interesadas en el planteamiento de SOYNICA.

Si no se logra esta condición externa, se afectaría la estrategia institucional que ha sido desarrollada en este plan estratégico, ya que, a pesar de que se tiene planteando continuar avanzando hacia la sostenibilidad integral, consolidando la organización comunitaria, venta de servicios, diversificación del financiamiento, eficiencia y eficacia gerencial, proyección institucional; desarrollo de metodologías propias, tecnificación y especialización del personal, microfinanzas rentable; producción y comercialización; y otras; la sostenibilidad del accionar institucional continuará dependiendo fuertemente de fondos de la cooperación, por lo menos, para este próximo período estratégico 2004 -2008.

La Estrategia:

Se basa en las siguientes líneas de acción:

Para el arranque:

El perfeccionamiento y mecanización de los sistemas gerenciales es la línea de acción principal; prioridad son los sistemas de planificación, monitoreo y evaluación-PME; el IEC – un sistema de información, educación y de comunicación, tanto hacia dentro como fuera de la institución; la actualización del sistema administrativo financiero, diseñar e implementar manual de funciones, procedimientos. Actores en esta etapa ingenieras de sistema, contadoras, consultores, profesionales especializados. Se prevé necesidad de apoyo especializado, principalmente en ingeniería de sistemas; en PME e IEC.

Esta fase se desarrollará durante el año 2004.

Para la consolidación:

Garantizar los controles internos a través de las evaluaciones institucionales; la contratación de una firma auditora externa, que realice el seguimiento de sus recomendaciones y emita cartas de gerencia cada tres meses, además de la auditoria y dictamen anual.

Otra línea de acción en esta fase es la de promover la participación del personal en la toma de decisiones a través de la formalización de una instancia denominada Consejo de Dirección, que la conforman todas las coordinadoras de áreas; su objetivo es colectivizar las decisiones a nivel ejecutivo; además, se crearán espacios para la motivación; y encuentros entre el personal y el

Consejo de Dirección. Se contempla contar con apoyo especializado en talleres de motivación al personal.

Otra línea de acción es mejorar condiciones del personal, a través de la aplicación de políticas salariales e incentivos; y del mejoramiento de las condiciones del ambiente de trabajo, a partir de diagnosticar las necesidades y planificar las inversiones correspondientes.

El mantenimiento y renovación periódica – con base a un plan - de infraestructura, equipos y recursos tecnológicos como una acción complementaria a lo anterior.

Dar seguimiento a los ejes transversales para garantizar su visibilización. Esto implica incorporarlos en los planes operativos institucionales; así como desarrollar capacidades especializadas sobre su contenido.

Se prevé el desarrollo de esta fase se mantienen durante todo el período 2004 – 2008.

Para la sostenibilidad del accionar institucional:

En este período se priorizará el aspecto económico, a través de garantizar y formalizar el apoyo financiero de las áreas productivas – específicamente de BANCAHORA, ya que Casa NUTREM buscará su punto de equilibrio.

La diversificación de las fuentes de financiamiento externo, para lo cual se mantendrá una cartera de proyectos actualizada; implementar un plan de gestión; contactar fuentes de financiamiento no tradicionales, como gobierno, cooperación multilateral, fundaciones, redes, otras; la gestión y coejecución con otras organizaciones e instituciones – gubernamentales ó no gubernamentales; formalización de convenios de cooperación con municipalidades para la coejecución de programas.

Promoción y supervisión de los proyectos de las empresas, a través de elaborar proyectos en BANCAHORA y NUTREM, supervisar la gestión de proyectos por parte de SOYNICA.

Se priorizarán estas acciones durante todo el período 2004 – 2008.

Resultado 3.2

La Asamblea de socias y Junta Directiva (todas mujeres) fortalecidas, funcionando según mandato y con perspectiva de género.

Se establecieron los siguientes indicadores para medir su alcance:

1. A partir del 2004, la Asamblea General cumple con lo establecido en los estatutos de celebrar sus reuniones anuales y elegir nueva Junta Directiva cada 2 años, renovando el 60% de sus integrantes; y la Junta Directiva sigue cumpliendo con sus reuniones mensuales.
2. A partir del 2004, la Asamblea de Socias, integra cada año, al menos dos profesionales mujeres de diferentes disciplinas, como nuevas socias.
3. A partir del 2004, la Asamblea de Socias y Junta Directiva, funcionan con base a un plan de trabajo basado en el POA institucional.

4. A partir del 2005, las integrantes de la Junta Directiva visitan a su área designada, al menos mensualmente.
5. A partir del 2006, las integrantes de la Junta Directiva no son trabajadoras de la Institución.
6. A partir del 2005, la Asamblea de Socias y Junta Directiva incluye una reflexión de género, misión y desafío en cada una de sus reuniones.

El logro de este resultado requiere de la siguiente condición externa, que hayan profesionales mujeres dispuestas a colaborar voluntariamente e integrarse a SOYNICA.

La Estrategia:

Las principales líneas de acción para el desarrollo de esta estrategia son:

Para el arranque:

Ampliar la Asamblea General de Socias integrando mujeres profesionales para buscar un balance con la composición actual – que proviene de los años 80 – donde prevalece la experiencia y el empirismo, aspectos positivos y necesarios, pero no suficientes. Las actividades serán seleccionar candidatas con base a criterios establecidos y consensuados en la Junta Directiva, realizar visitas personales para verificar su disposición e introducirles en el conocimiento de SOYNICA, proporcionarles los documentos institucionales claves, como la misión, visión y desafío institucional.

Se prevé enfocar estas acciones en el año 2004.

Acciones para la consolidación:

Facilitación de condiciones para que se asuma el rol de conducción, la capacitación e inducción a las nuevas asambleístas; y cuando se elijan, a las nuevas Juntas Directivas; garantizando un flujo de información, procesada para la toma de decisiones en ese nivel; garantizar los controles establecidos a través de los libros de actas y acuerdos de Asamblea. La imparcialidad de la Junta Directiva se garantizará, conformándola con personas que no sean empleadas de la institución, para evitar el conflicto de intereses.

Se prevé enfocarse en estas acciones en los años 2004 – 2005.

Para la sostenibilidad de las acciones desarrolladas en esta estrategia:

La óptima comunicación entre la Asamblea de Socias y Junta Directiva y el personal, a través del involucramiento de participantes de la Junta Directiva y Asamblea General en actividades del personal y del Consejo de Dirección; en actividades de campo que se consideren clave y estratégicas por las distintas áreas de la institución; y en el caso de que exista la capacidad, organizar exposiciones y/o capacitaciones de participantes de la Junta Directiva hacia el personal y demás socias.

Se prevé enfocarse en estas acciones en los años 2006 – 2008.

Resultado 3.3

Personal calificado, eficiente, motivado, empoderado y comprometido con la visión y misión institucional y con equidad de género.

El logro de este resultado 3.3 se podrá medir a través de los siguientes indicadores:

1. Para el 2008, en el 80% del personal de SOYNICA coincide su perfil de cargo con su perfil personal, incorporando la perspectiva de género²³
2. A partir del 2005, mensualmente se evalúa al personal; el 80% tiene un rendimiento del 75% según evaluación del desempeño; sobre la base de estos resultados se formula el plan de capacitación del personal²⁴ y la política de incentivos.
3. A partir de 2004, anualmente cada área celebra dos encuentros entre el personal y con al menos 10 beneficiarias directas, sobre el tema de la misión, visión y el desafío institucional.
4. A partir del 2005, se aseguran espacios de convivencia y motivación en el trabajo a las y los trabajadora/es.
5. A partir del 2005, se crean condiciones para desarrollar relaciones humanas más equitativas en base a la confianza y la perspectiva de género.
6. Para el 2008, al menos el 85% de las mujeres empoderadas y los pocos varones sensibilizados en equidad de género.

Su éxito está condicionado a que se cumplan los siguientes supuestos externos; a) que haya acceso al personal con las calificaciones requeridas por SOYNICA; y b) interés de las beneficiarias directas.

La Estrategia:

Acciones para el arranque de la estrategia:

La evaluación profesional, calidad humana, empoderamiento de las mujeres y del desempeño de su trabajo, a través del diseño de una metodología e instrumentos que garanticen la objetividad en su aplicación.

Se prevé enfocarse en estas acciones en los años 2004-2005.

Acciones para la consolidación:

El desarrollo de capacidades del personal, para las exigencias de su cargo, el empoderamiento y la equidad de género, partiendo de la realización de un diagnóstico de las necesidades, que tenga como referencias los perfiles de puesto y personales; con base a estos resultados, elaborar un plan de capacitación; identificar los recursos – financieros, personas e instituciones; establecer convenios para acceder a las ofertas de capacitación requeridas; y dar seguimiento a la implementación de los conocimientos adquiridos; y mantener actualizado el plan de capacitación.

El conocimiento sobre la coyuntura nacional e internacional relacionado con el quehacer de SOYNICA, a través de la celebración de conferencias y seminarios ó talleres sobre temas socio-político-económicos. Esta acción está dirigida tanto al personal, socias y líderes.

²³ SOYNICA valora la experiencia acumulada para optar a un cargo.

²⁴ Temas institucionales: Extracto foliar, soya, ajonjolí, camote, alimentos agroecológicos, crédito para mujeres, ejes transversales (género, medio ambiente, participación), comercialización

La motivación del personal, a través de estímulos y reconocimientos especiales; mejoramiento de las condiciones del personal, a través de estimular y reconocer el trabajo bien hecho, diseñar y aplicar políticas de incentivos materiales y/o morales, mantener actualizados los datos del personal (teléfono, celular, dirección domiciliar, tipo de sangre, vacaciones y otros) y fechas importantes como cumpleaños, graduación de sus hija/os y otros a nivel institucional ó de su área de trabajo; y organizar espacios de esparcimiento.

Se prevé que esta fase se mantenga durante todo el período 2004 – 2008.

Sostenibilidad de las acciones:

Promover las relaciones humanas con base a la confianza; crear ambiente, reflexiones en los equipos por área sobre los avances y dificultades de la institución; promover el relacionamiento entre las áreas, en forma creativa y relajada.

Se prevé que esta fase se mantenga durante todo el período 2004 – 2008.

Resultado 3.4

Quehacer e imagen institucional con perspectiva de género divulgadas a nivel nacional e internacional

El logro de este resultado se podrá medir con los siguientes indicadores:

1. A partir del 2005, funciona el sistema institucional de información, educación y comunicación-IEC, garantizando que todas las comunicaciones, internas y externas, se realizan con perspectiva de equidad de género.
2. A partir del 2005, el 80% del personal conoce el quehacer institucional y puede proyectar su imagen
3. A partir del 2005, anualmente se responde al menos a 4 solicitudes de asesorías²⁵ sobre temas de SSAN; y se incrementan como mínimo en un 10% las solicitudes de capacitación sobre soya, extracto foliar y otros, ambas provenientes de organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y/o privadas²⁶.
4. A partir del 2004, se mantiene un promedio anual de 40 invitaciones a SOYNICA para participar ó exponer sobre el tema de SSAN a nivel nacional; y dos veces por año a nivel internacional.
5. A partir del 2004, mensualmente se elaboran y divulgan al menos 1 artículo sobre nutrición, publicado en un medio escrito; 1 ó 2 entrevistas sobre el quehacer de SOYNICA, mínimo 2 medios escritos o radiales nacionales y una comparecencia en un programa de televisión.

Su éxito está condicionado a la condición externa de que haya ONGs, organismos del gobierno y privados, radios, televisión, medios escritos interesados en el tema de soberanía y seguridad alimentaria nutricional.

La Estrategia:

²⁵ Asesoría: acompañar un proceso de cambio, pagada o no pagada

²⁶ Actualmente el promedio es de 50.

Acciones para el arranque:

Esta etapa se inicia con el fortalecimiento del área de Información, Educación y Comunicación-IEC, a través de selección del personal calificado, desarrollo de estrategias, formación de red de colaboradoras, locales, nacionales e internacionales, conocer otros organismos con experiencias en IEC, participación del personal de SOYNICA en la definición del contenido y diseño del sistema IEC, capacitación del personal en temas institucionales clave, con base a un plan de capacitación, desarrollar la metodología de trabajo del IEC hacia fuera, escribir comunicaciones con enfoque de género. Actores en esta etapa, agencias financieras y área IEC.

Se prevé que se mantenga durante el año 2005.

Acciones para la consolidación:

Mejorar y utilizar los espacios existentes de divulgación y comunicación, a través de la actualización permanente de la página WEB; la divulgación en los medios escritos, radiales y televisivos, a través de artículos, noticias locales, otras; y desarrollar un programa radial en Managua.

Se prevé que este accionar se mantenga durante todo el período del 2005-2006.

Sostenibilidad de las acciones:

Ampliación y fortalecimiento del IEC, con la calificación ó incorporación de personal calificado; el desarrollo de estrategias profesionales; el establecimiento de una Red de Colaboradoras - locales, nacionales e internacionales; y publicaciones del quehacer institucional en otros idiomas.

Se prevé que este accionar se mantenga durante todo el período del 2005-2008.

VIII. LA MISIÓN

La Misión es por definición la finalidad última y específica que busca toda organización y que la distingue de otras de su mismo tipo. Es la orientadora de todo el accionar institucional.

La Misión de SOYNICA quedó formulada durante el proceso participativo de planificación estratégica, de la siguiente forma:

Somos una Organización de la Sociedad Civil, sin fines de lucro, legalmente constituida y conformada por mujeres.

Nuestro quehacer es la promoción del derecho a la seguridad alimentaria nutricional, a través de desarrollar capacidades para generar procesos de cambio; atención al desarrollo temprano; el consumo de alimentos sanos; la comercialización de productos a base de soya y extracto foliar; y servicios de crédito.

Nos enfocamos en los grupos más afectados por la inseguridad alimentaria nutricional ya que nuestro fin es contribuir al rompimiento del círculo vicioso de la pobreza para que las personas y familias estén en condiciones de desarrollarse.

Creemos en que el cambio es posible; en el respeto y convivencia con la naturaleza; en los derechos humanos, de la niñez y la mujer; en el papel protagónico de la sociedad civil.

Practicamos y compartimos valores de solidaridad, equidad, respeto y transparencia.

IX. EL DESAFIO INSTITUCIONAL

Es el reto que conlleva implícito el logro de la visión estratégica. Expresa la máxima aspiración institucional y lo que se debe superar, como condición para avanzar con éxito en el cumplimiento de la VISION y MISION.

El Desafío Institucional para SOYNICA quedó formulado durante el proceso participativo de planificación estratégica, de la siguiente forma:

Ser reconocidas como una organización líder, en el campo de la seguridad alimentaria nutricional.

Esto nos plantea el gran reto de desarrollarnos como facilitadoras de procesos de cambio; fortalecer nuestra capacidad institucional y la mística como sentido de nuestras vidas.

X. EL ANALISIS DEL RIESGO

Al formular Planes se plantean las condiciones externas (supuestos externos) que necesitamos que se den para que los resultados sean alcanzados; acciones para influir en estas condiciones han sido consideradas en las estrategias. Al analizar las probabilidades de que se den o no, estamos haciendo el análisis de riesgo para el cumplimiento de los planes. Esto se hace con 3 objetivos:

- Asegurar que las instancias de conducción y dirección de la ejecución tengan elementos claros para dar seguimiento a los planes con mayor precisión y poder prever los ajustes necesarios.
- Anticipar las probabilidades de cumplimiento con éxito de cada uno de los resultados planificados y, en el caso en que éstas sean críticas tomar, en la medida de lo posible, medidas que contribuyan a contrarrestar el efecto de los supuestos externos.
- Tener elementos claros y objetivos para explicar los cumplimientos e incumplimientos de los planes.

La revisión de las condiciones externas que deben darse para el cumplimiento de la Visión Estratégica 2004 - 2008 de SOYNICA presenta el siguiente panorama:

Supuestos externos de alto riesgo

Son aquellos que al analizar sus probabilidades de cumplimiento ó de que se den, estas son bajas, debido al contexto local, nacional e/ó internacional. Se identifican dos para el cumplimiento del plan estratégico 2004 – 2008:

- ② Que haya voluntad de los sectores políticos para la negociación, aprobación y posterior cumplimiento de la Ley de la Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional – actualmente estancada en la Asamblea Nacional en calidad de Proyecto de Ley.

Se considera de alto riesgo debido a que su aprobación se ve seriamente amenazada, tanto por los intereses prevalecientes vinculados a la aprobación de los Tratados de Libre Comercio, principalmente con Estados Unidos, donde una ley de este tipo dificultaría la introducción y consumo de alimentos NO sanos, como por la poca decisión y acción de la sociedad civil organizada para impulsar su aprobación, a través de un trabajo más consistente de incidencia política. Otro elemento es, que Nicaragua se encuentra en período electoral²⁷, lo cual podría generar alguna esperanza de cambio con respecto al rechazo de esta Ley, sin embargo, los intereses económicos que la rodean son muy fuertes, que tampoco se considera un elemento que baje el riesgo identificado.

Ante este panorama el trabajo de incidencia política, en alianza con otras organizaciones y sectores – principalmente COTESAN (Comité Técnico de Seguridad Alimentaria Nutricional) e involucrando fuertemente a las organizaciones de base – representantes de la población con mayores índices de inseguridad alimentaria nutricional– es determinante para lograr esta condición externa.

Definitivamente, el marco legal que establecería esta ley, facilitaría y daría prioridad al trabajo que desarrollan instituciones como SOYNICA.

²⁷ *Próximas elecciones municipales o gobiernos locales: noviembre 2004*

- ② El otro supuesto considerado como crítico es: que haya competencia favorable en el mercado financiero, específicamente en las microfinanzas.

Se considera de alto riesgo, ya que en el mismo marco de los Tratados de Libre Comercio, y de la integración centroamericana, se da apertura a la operación de sistemas bancarios mucho más desarrollados que los de Nicaragua, que tendrían condiciones de ofrecer servicios de microfinanzas, en condiciones técnicas, económicas y políticas mucho más favorables a las de instituciones nacionales.

Otros supuestos externos de mediano riesgo identificados son

- 1.** Hay políticas públicas que favorecen el tema nutricional.
- 2.** Hay apertura de los gobiernos locales para apoyar gestiones comunitarias.
- 3.** Hay acceso a recursos técnicos calificados y agencias de cooperación interesadas en el planteamiento de SOYNICA.

Se valoran como de mediano riesgo ya que se considera que hay altas probabilidades de que se den, debido a:

- ✓ El Estado Nicaragüense tendrá que ir “parchando” la ausencia de una Ley Nacional de Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional, con políticas públicas sectoriales, tal como lo ha venido haciendo, en un país de altos índices de inseguridad alimentaria nutricional según las clasificaciones internacionales²⁸. A través de un trabajo consistente de incidencia política, en conjunto con alianzas estratégicas, SOYNICA podría avanzar en forma importante en esta línea.
 - ✓ SOYNICA se ha preocupado de mantener un acercamiento con los gobiernos locales en los lugares donde trabaja, esto crea condiciones para su apertura ante planteamientos comunitarios vinculados a la soberanía y seguridad alimentaria nutricional.
- Por otro lado, los gobiernos locales son los que reciben la presión directa de la población sobre sus problemas, y en Nicaragua gran parte de estos problemas están vinculados a su condición de inseguridad alimentaria nutricional, esto de alguna manera los hacen más accesibles y sensibles a planteamientos que puedan contribuir a disminuir esta problemática.
- ✓ SOYNICA goza de reconocimiento y prestigio por parte de las agencias de cooperación; por otro lado, el tema de la Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional está prioritariamente y cada vez más en sus agendas; estas condiciones hacen prever que un buen planteamiento de SOYNICA podría tener buena aceptación.

Por otro lado, el acceso a recursos técnicos calificados, sí podría dificultarse para SOYNICA; como estrategia deberá recurrir a recursos jóvenes, sin experiencia pero, con calificación académica profesional, e invertir en el desarrollo de experiencia.

²⁸ Nicaragua bajó de la posición 118 a 121 en la clasificación del IDH en el año 2003; su valor IDH es el 643; su PIB per cápita bajó a 466, la esperanza de vida son 69.1 años; 30% de la población no tiene acceso a agua potable; la tasa de alfabetización de las personas mayores de 10 años es del 66.8%; 45.8% de la población se ubica bajo la línea de pobreza y el 15.1% bajo la línea de extrema pobreza, un total del 60.9%; el 13% de niña/os tienen bajo peso al nacer; la desnutrición en niña/os menores de 5 años según peso para edad es del 12%, según talla para edad del 25% y las personas desnutridas forman el 29%; la anemia en niña/os es del 29%; el 82.3% vive con menos de 1 dólar estadounidense diario y el 94.5 con menos de 2 dólares estadounidenses; la tasa de mortalidad materna es de 150 madres por cada mil niña/os nacida/os viva/os; el 12.4% de la población total de 5,200,000 migró al exterior legalmente; el 28.3% de las mujeres tienen la jefatura del hogar.

XI. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El Plan Estratégico diseñado requiere que se valoren algunos cambios en la estructura organizativa actual de SOYNICA, que garanticen una eficiente y eficaz relación, entre la división del trabajo y la delegación de responsabilidades en función de la integralidad institucional así como de los nuevos objetivos y retos que le plantea la Visión Estratégica 2008.

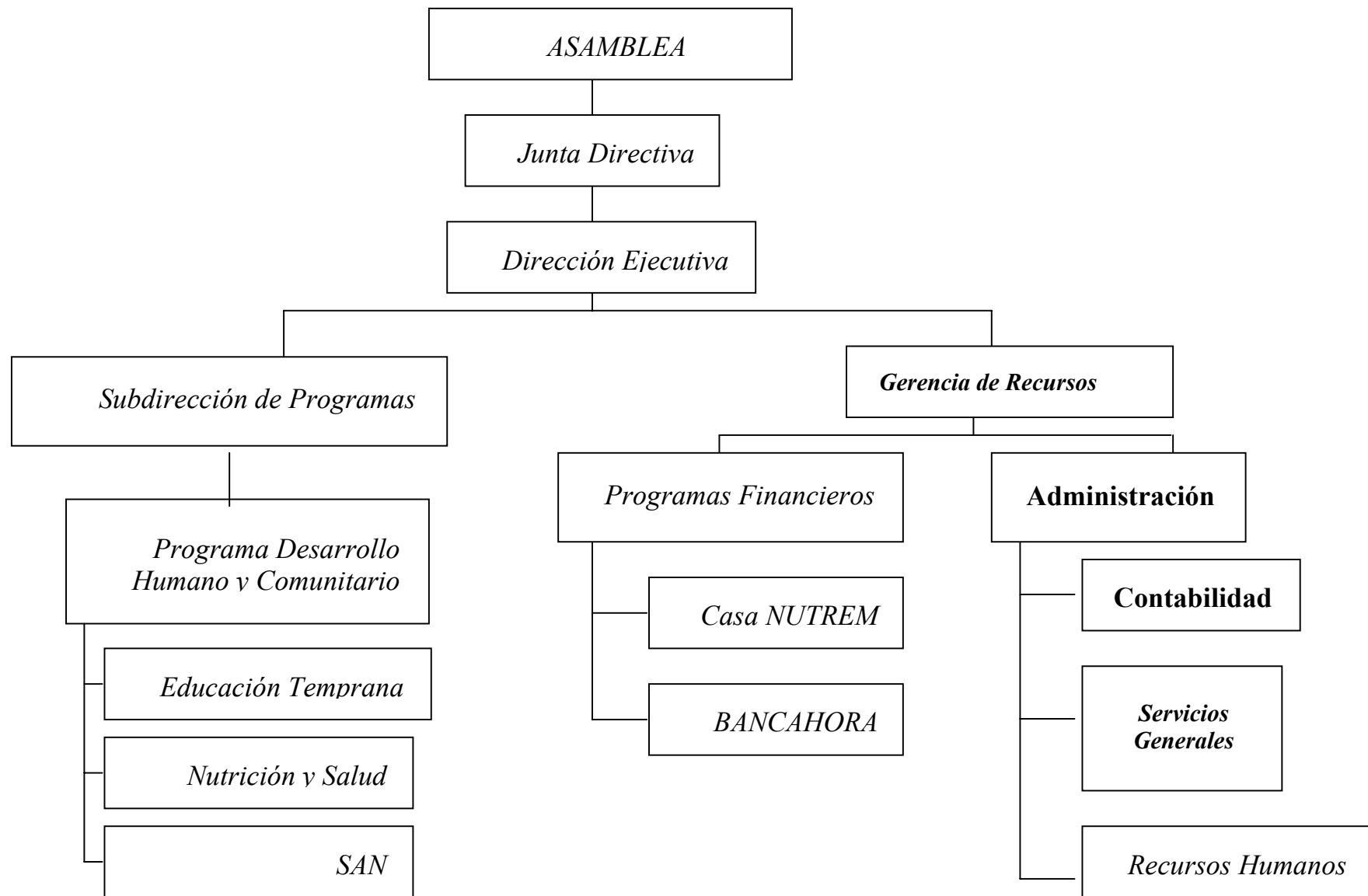
La estructura organizativa de SOYNICA se revisó tomando como criterios centrales los siguientes:

- Considerar como base organizativa de los procesos institucionales definidos en la Visión Estratégica 2008 y su implementación.
- Considerar las características de las diferentes instancias, diferenciando las de apoyo y las programáticas ó sustantivas.
- Adoptar las instancias jerárquicas operativas como áreas y unidades; no como programas o proyectos, ya que estos tienen una temporalidad definida y las otras un carácter institucional.
- Atender el principio de democratización y especialización de servicios, creando instancias que desconcentren el poder en la parte ejecutiva y operativa de la institución, y avancen en la especialización de los servicios.

Para responder a estos criterios se considera la reestructuración del Consejo Amplio a un Consejo de Dirección como instancia de apoyo a la toma de decisiones; y la de 4 instancias de coordinación: dos coordinaciones regionales – Managua y el Norte (departamentos de Madriz y Nueva Segovia) – vinculadas al trabajo y bajo la responsabilidad directa de una coordinación del área social y educativa-ASE; y dos gerencias – BANCAHORA y Casa NUTREM – vinculadas al trabajo y bajo la responsabilidad directa de una coordinación del área empresarial.

No debe tomarse la propuesta como un producto final, pero sí hay que considerarla y tenerla como referencia para tomar la decisión sobre los cambios que deberán realizarse en la estructura organizativa de SOYNICA para este nuevo período estratégico 2004 – 2008, sin olvidar que la implementación de una nueva estructura organizativa y de funcionamiento hay que abordarla como un proceso.

La estructura actual de SOYNICA al momento de la elaboración de este Plan Estratégico, es la siguiente:

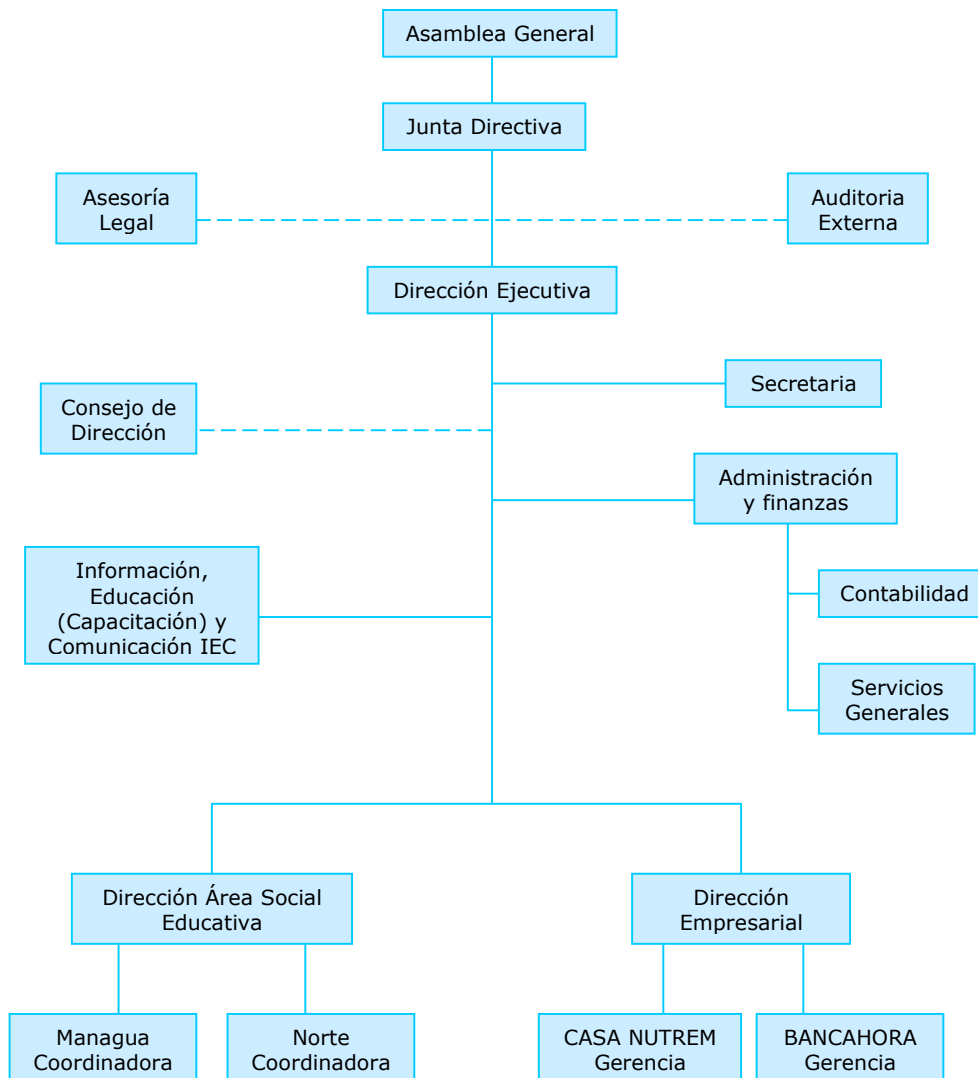


Esta estructura actual cuenta con 74 trabajadora/es, o sea, el 85% de la totalidad del personal son mujeres y 15% varones. En el caso de SOYNICA, la nueva propuesta no pretende ni disminuir ni incrementar significativamente este número, sino una distribución más clara, eficiente y eficaz de funciones y responsabilidades.

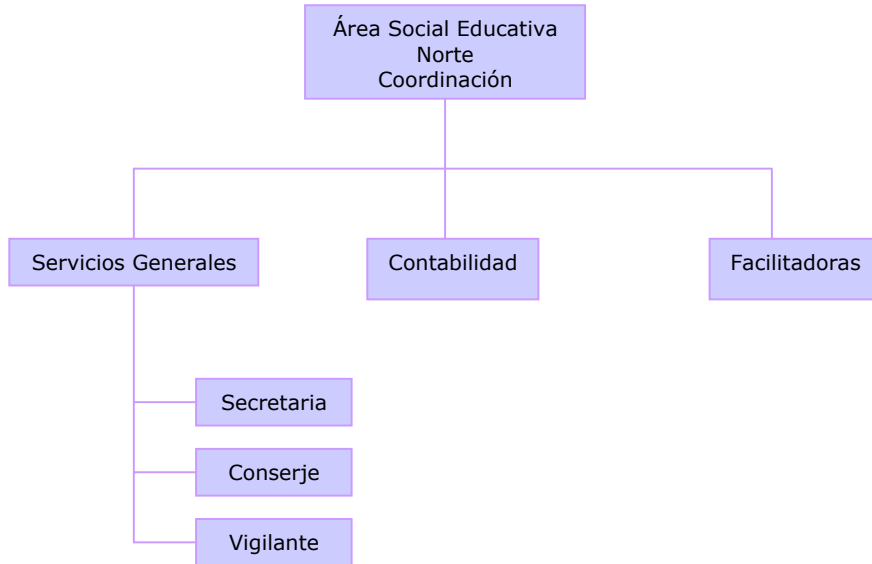
Para la elaboración de la nueva propuesta se partió de la siguiente pregunta:

¿Cómo tenemos que organizarnos para ejecutar exitosamente el Plan Estratégico 2004 – 2008?

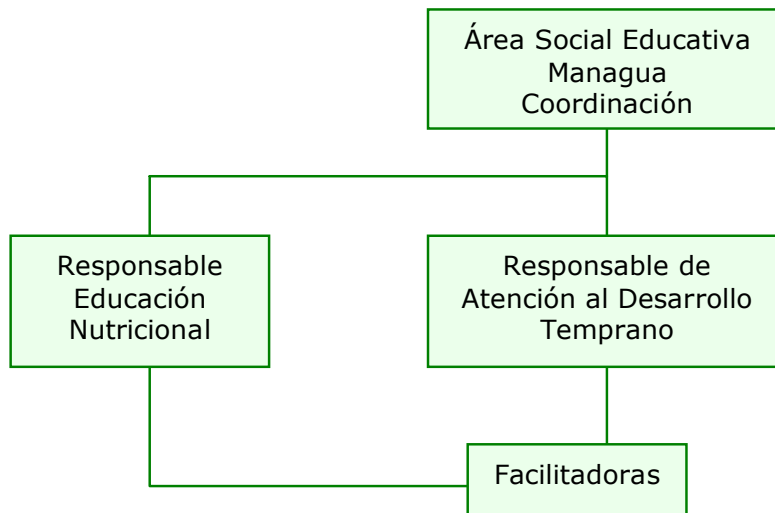
Organigrama Institucional SOYNICA



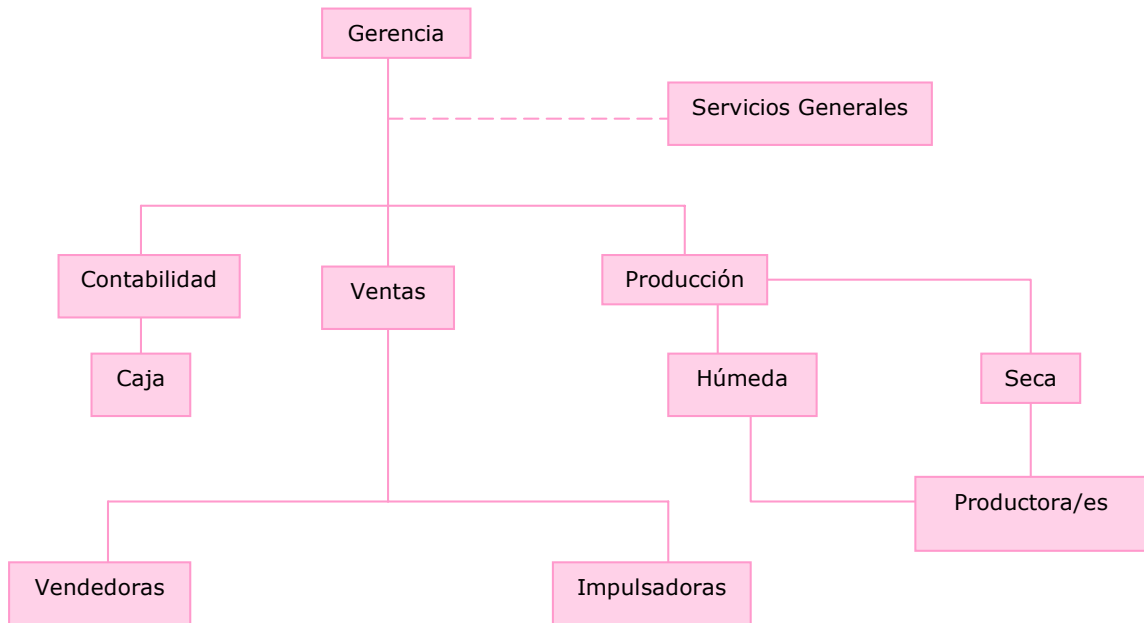
Organigrama Area Social Educativa- Norte



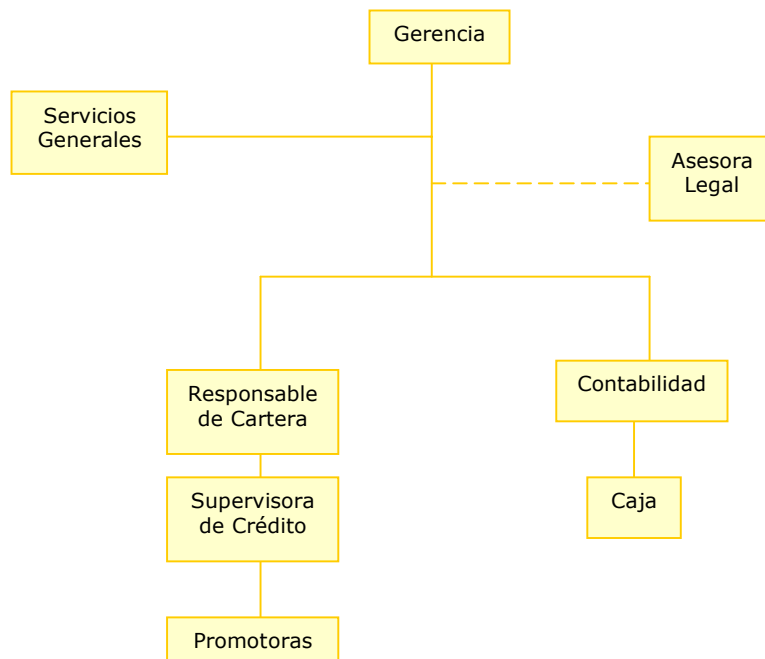
Organigrama Area Social Educativa- Managua



Organigrama Casa NUTREM



Organigrama BANCAHORA



XII. RECOMENDACIONES

Orientadas a la implementación del Plan Estratégico 2004 - 2008.

- 1.** Asegurar el proceso formal de aprobación del Plan Estratégico por parte de las instancias de conducción de SOYNICA – Junta Directiva y Asamblea General - para garantizar su compromiso con el mismo.
- 2.** Dar a conocer la versión final del Plan Estratégico a todo el personal; y garantizar que todas las integrantes de la Junta Directiva y el personal de Dirección/Coordinación cuenten con un ejemplar completo de la última versión, principalmente del Resumen Ejecutivo.
- 3.** Garantizar la elaboración del primer Plan Operativo Anual 2004, que posibilite el inicio de la ejecución del plan estratégico 2004 – 2008.
- 4.** Extraer del Plan Operativo Anual los planes mensuales, bimensuales ó máximo trimestrales por área; al estar los planes computarizados esto se convierte en una actividad fácil de cumplir y de mucha utilidad para el seguimiento y evaluación del trabajo.
- 5.** Definir y aprobar una estructura orgánica y funcional para SOYNICA, que responda a los retos planteados en este Plan Estratégico. Un punto de partida en esta definición es la propuesta surgida de este proceso de planificación.
Esta definición debe acompañarse con la elaboración y/o actualización de los manuales de funcionamiento respectivos que establezcan claramente las funciones y roles, tanto en el ámbito personal como institucional. No hay que perder la perspectiva de proceso en el establecimiento de una nueva estructura organizativa y funcional.
- 6.** Garantizar el establecimiento de la línea de base 2003. Esta debe estar relacionada con los indicadores de impacto y los de resultados de este Plan Estratégico, para poder hacer las comparaciones y mediciones pertinentes, posteriormente.
- 7.** Considerar este Plan Estratégico como la base de un Sistema de Planificación, monitoreo y evaluación que se debe diseñar e implementar, para estar en condiciones de analizar y valorar los resultados obtenidos y su impacto. Adoptar los Planes como instrumentos institucionales, sin que esto signifique una “camisa de fuerza” pero sí la guía y orientación principales del quehacer institucional.
- 8.** Costear de manera general el Plan Estratégico, así como los Planes Operativos Anuales. Esto permitirá una mejor gestión de recursos financieros y técnicos; así mismo facilitará el análisis y seguimiento de la eficiencia y eficacia institucionales. Se recomienda utilizar el formato de las Estrategias, ya que facilita el costeo por línea de acción, luego por sumatoria, el del resultado, objetivo estratégico y el FIN.
- 9.** Organizar una cartera de proyectos que responda a la implementación del Plan Estratégico, y gestionarlos de acuerdo a un plan de gestión. No hay que olvidar que los proyectos son los instrumentos que nos permiten la ejecución de los planes.
- 10.** Realizar presentaciones visuales del contenido de los Planes, ante las agencias actualmente cooperantes y con las que potencialmente podrían serlo o estar interesadas. Preparar una síntesis del Plan para su distribución a las instancias que nos interesan.

Proceso de Planificación Estratégica realizado durante los meses de septiembre y octubre del 2003, en Managua, Nicaragua.

Compañeras:

Agradecemos nuevamente la confianza depositada en nosotras para facilitar un proceso tan importante y determinante para el futuro de su organización.

Reciban sinceros deseos de éxito, así como nuestro respeto y cariño,

¡¡Las mujeres debemos y podemos, crear y recrear nuestro futuro!!

Solidariamente,

Gema Chacón
Consultora /Facilitadora

Ana Esther Sandoval
Asistente

Lista de participantes

1. Clarisa Hernández
2. Martha Hernández
3. María Gabriela Martínez
4. María Inés Martínez
5. Esther Martínez
6. Herenia Miranda
7. Luci Morren
8. Leonor Midence
9. Ruth López
10. Zeidi Aragón
11. María Umaña Ramírez
12. Rosa Cristina Aguilar
13. Rosa Elena Tapia
14. Leticia Cabrera
15. Marisela Altamirano
16. Esther Sandoval
17. Gema Chacón
18. Elena López
19. Sandra Dinorah López
20. Danelia Aguirre
21. Concepción Pérez
22. Eda Rivera
23. Azucena Zelaya
24. Gilma Castillo
25. Raquel López