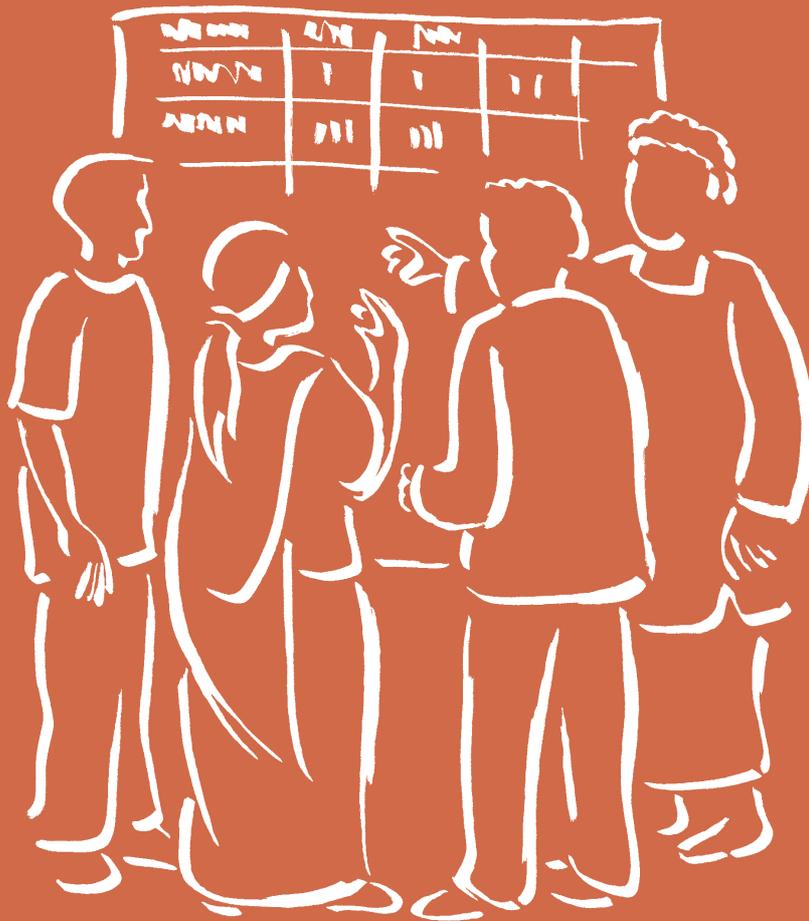


Auto-evaluación de capacidades



**Auto-evaluación
de capacidades**

por Bill Crooks

Equipo de traducción: Juliana Horne, Alison Coz

Editora: Rachel Blackman

Diseño: Wingfinger

Ilustración de la portada: Steve Pickering

El autor desea agradecer a Isabel Nieto-Burn, Simon Larkin, Sheila Melot, David Mundy, Pete Ewings, David White, Simon Batchelor, Sarah Burns, Nigel Scott, Wesley Illingsworth y Rob Wayne por sus aportes. Gracias también a todas las organizaciones asociadas involucradas en la fase piloto de AUTOCAP que se llevó a cabo en Haití, Inglaterra y Camboya.

Si usted desea dar comentarios sobre AUTOCAP escriba a Tearfund o envíe un correo electrónico a roots@tearfund.org. El conocimiento de cómo se utilizan los recursos de Tearfund por parte de los Asociados y por parte de otras organizaciones, nos permite mejorar la calidad de futuros recursos.

© Tearfund 2003

ISBN 1 904364 19 5

Publicado por Tearfund. Una compañía limitada por garantía.

Registrada en Inglaterra No. 994339.

Organización Benéfica Registrada No. 265464.

Tearfund es una agencia evangélica-cristiana de asistencia y desarrollo, que trabaja por intermedio de asociados locales para llevar ayuda y esperanza a las comunidades necesitadas alrededor del mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Inglaterra.

Tel: +44 20 8977 9144

E-mail: roots@tearfund.org

Web: www.tilz.info

Auto-evaluación de capacidades

por Bill Crooks

Contenido

Introducción	5
¿Qué es AUTOCAP?	5
Glosario	7
¿Cómo funciona AUTOCAP?	9
Cómo prepararse para AUTOCAP	10
Cómo utilizar los resultados de una evaluación organizacional	13
¿Cuáles son los riesgos de realizar una evaluación organizacional?	14
Formatos sugeridos para los talleres	15
Actividades para romper el hielo y dinamizadores	19
La herramienta AUTOCAP	21
Cómo preparar a la organización para AUTOCAP: ¿qué es una evaluación organizacional?	21
Organizaciones	21
Evaluación	24
¿Por qué evaluar su organización?	25
Formato de los módulos AUTOCAP	27
MODULO 1 Evaluación de la organización interna	33
SECCION 1 Misión y valores	34
SECCION 2 Gestión 1	40
SECCION 3 Gestión 2	46

MODULO 2	Evaluación de los vínculos externos	53
MODULO 3	Evaluación de proyectos	61
SECCION 1	Planificación e implementación de proyectos	62
SECCION 2	Resultados de los proyectos	68

Introducción

¿Qué es AUTOCAP?

AUTOCAP significa Auto-Evaluación de Capacidades. Es una herramienta que permite obtener una impresión general de una organización, dándonos una idea de la etapa de desarrollo en que se encuentra y permitiéndonos comprender mejor su impacto actual y potencial.

A pesar de que AUTOCAP se basa en otros modelos de herramientas de evaluación, busca ser relevante específicamente a organizaciones de desarrollo cristianas. Esta herramienta es útil para reflexionar, para afirmar lo que es bueno y buscar la dirección de Dios.

Las herramientas de evaluación de buena calidad son ampliamente utilizadas y se ha encontrado que su uso es beneficioso puesto que ayudan a las organizaciones a mejorar su estándar de servicio y sus resultados generales. Dichas herramientas ayudan a los equipos administrativos a enfocarse en áreas a las cuales se debe dar prioridad si es que las organizaciones han de mejorar.

Se espera que esta herramienta resalte aspectos positivos de las organizaciones de forma que éstas puedan ser estimuladas y afirmadas. Esta herramienta también dirigirá la atención hacia aquellas áreas que requieran mejoramiento. La evaluación será provechosa en la medida en que se realicen comparaciones en el tiempo.

La herramienta AUTOCAP puede no ser pertinente para toda situación, de forma que animamos a las organizaciones a que adapten y mejoren la herramienta de acuerdo con sus necesidades individuales. Si hacen adaptaciones a AUTOCAP, por favor den el reconocimiento a Tearfund como fuente, y quizás envíenos una copia como muestra. AUTOCAP hace uso de una lista de chequeo en forma participativa. Este enfoque de lista de chequeo no es la única forma de evaluar una organización. Puede ser apropiado utilizar otros enfoques para complementar a AUTOCAP, a fin de adquirir una perspectiva más amplia.

Sugerimos algunas opciones para el uso de AUTOCAP (ver página 11). Varias de las opciones involucran el paso por algunas etapas, las cuales explicamos en las páginas 27–31. Si ustedes desean trabajar estas etapas, les recomendamos que utilicen a un buen facilitador, empleando de ser necesario, a una persona externa a la organización.

La herramienta AUTOCAP está dividida en tres módulos de evaluación. Estos pueden seleccionarse de acuerdo a las necesidades individuales de la organización o pueden utilizarse como un conjunto completo.

Los tres módulos cubren tres temas:

- ORGANIZACION INTERNA – quiénes somos
- VINCULOS EXTERNOS – con quiénes trabajamos
- PROYECTOS – qué hacemos.

Cada uno de los temas cubre una gama de áreas clave relacionadas con ese tema.

MODULO 1 **Organización interna**

Este módulo define las aspiraciones de la organización que se expresan por medio de su propósito, visión, misión, valores e identidad. Estos se ven reflejados en las estrategias, la gestión, los sistemas y las estructuras de la organización.

- Areas clave**
- Misión
 - Compasión
 - No-discriminación
 - Cuerpo directivo
 - Planificación
 - Estructura organizacional
 - Procedimientos para presentación de informes financieros
 - Gestión de recursos humanos
 - Distintivo como cristianos
 - Estrategia
 - Liderazgo
 - Participación del personal
 - Gestión financiera
 - Sistemas administrativos
 - Recursos humanos
 - Auto-reflexión y aprendizaje

MODULO 2 **Vínculos externos**

Este módulo se enfoca en la forma en que la organización se relaciona con otras. Cuando se fortalecen las relaciones informales y formales con otras organizaciones, se fortalece la capacidad de la organización puesto que ésta adquiere recursos y apoyo adicionales.

- Areas clave**
- Relaciones con otras organizaciones
 - Defensoría
 - Relación con la iglesia
 - Capacidad para obtener y movilizar recursos

MODULO 3 **Proyectos**

Este modulo tiene que ver con lo que hace la organización, su nivel de desempeño y el nivel de impacto que está logrando sobre aquellos a quienes sirve. Los proyectos pueden ser variados: desde la provisión de servicios, hasta la movilización de comunidades y de organizaciones locales para la transformación social. Es de vital importancia que los proyectos sean coherentes con el propósito y visión general de la organización.

- Areas clave**
- Buenas prácticas
 - Enfoque en el grupo objeto
 - Monitoreo y evaluación
 - Sostenibilidad
 - Participación de los beneficiarios
 - Cultura local
 - Logro de los objetivos
 - Restablecimiento de la esperanza y de las relaciones
 - Testimonio cristiano

Glosario

Este glosario explica el significado de palabras difíciles, de acuerdo con la manera en que son utilizadas en la herramienta AUTOCAP.

adolescencia	el período entre la infancia y la edad adulta.
aéreo	desde el aire
afirmación	el acto de mostrar que se aprueba algo
área clave	una indicador de salud organizacional
auditar	examinar los informes financieros para asegurarse que estén correctos
coherente	de acuerdo con
competente	(persona) indicada para realizar la tarea
constitución	una declaración escrita que resume los principios bajo los cuales se gobierna una organización
declaración de misión	documento escrito que resume la forma en que una organización espera lograr su visión
defensoría	ayudar a las personas pobres a enfrentar las causas fundamentales de la pobreza, promover la justicia y apoyar un buen trabajo de desarrollo, al ejercer influencia sobre las políticas y prácticas de los poderosos
déficit	cantidad de dinero que se gastó por encima del presupuesto
delegación	pasar a otra persona la responsabilidad de hacer algo
discrepancia	una diferencia entre dos aspectos que deberían estar de acuerdo
distintivo	que tiene características singulares
equidad	justicia, imparcialidad
evaluar	hacer una valoración del nivel de desempeño
impacto	cambios sostenibles a largo plazo – positivos o negativos, esperados o inesperados
inconsistencias	diferencias que entran en conflicto entre sí

integridad	que cuenta con altos valores morales o profesionales
intimidación	cuando se logra que alguien se sienta incapaz o temeroso
jerarquía	categorización de las personas según su responsabilidad, capacidades o rango
logro	el producto de las actividades de un proyecto
lluvia de ideas	decir lo primero que venga a la mente respecto a un tema
misión integral	proyectarse hacia la comunidad local para transformar vidas tanto material como espiritualmente
moral	el nivel de confianza u optimismo que siente un grupo de personas
no-discriminación	la práctica de tratar a diferentes personas con equidad
objetivos	los cambios ocasionados directamente por un proyecto (mediante el alcance de logros para cumplir el propósito) que a su vez contribuyen al cumplimiento del objetivo general de la organización
persona o parte interesada	persona (por ejemplo: un beneficiario del proyecto, un miembro de la comunidad local, un funcionario del gobierno) que tiene interés en, o preocupación por, algún área del trabajo adelantado por una organización
plenaria	el grupo completo
propósito	el cambio o impacto esperado como resultado de un proyecto
reproducir	copiar
resultado	la consecuencia de las actividades de un proyecto
riguroso	muy preciso y minucioso
transparencia	comunicación abierta del liderazgo con toda la organización

¿Cómo funciona AUTOCAP?

Una organización puede decidir que necesita aplicar todos los módulos de AUTOCAP, o puede decidir que sólo necesita aplicar uno o dos de ellos. Algunos de los módulos contienen muchas áreas clave, de forma que los módulos se han dividido en secciones. Cada sección tiene el mismo formato de siete etapas. A continuación presentamos un breve vistazo general de manera que usted pueda entender cómo funciona la herramienta AUTOCAP. Estas etapas se explican en mayor detalle en la página 27.

- Etapas 1 ACTIVIDAD PARA INICIAR LA DISCUSION** y ayudar a los participantes a pensar en el aspecto de la organización que están por evaluar, de una forma que sea interesante.
- Etapas 2 UN CUESTIONARIO** que contiene indicadores relacionados con las áreas clave del módulo. Los participantes reciben copias del cuestionario y lo completan por sí mismos. Asignan un puntaje a cada indicador, teniendo en cuenta el grado en que sienten que el indicador aplica a la organización.
- Etapas 3 HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES** Los indicadores en el cuestionario corresponden a diferentes áreas clave. Cada participante transfiere su puntaje para cada indicador al espacio respectivo en la hoja de resumen recibida. Luego de ello, calcula su puntaje promedio para cada área clave.
- Etapas 4 ASIGNACION DE PUNTAJES EN PLENARIA** Los puntajes individuales se transfieren a la tabla de puntajes de la plenaria dibujada sobre una hoja grande de papel.
- Etapas 5 ANALISIS** Los participantes examinan las tendencias que muestra la tabla de puntajes de la plenaria, para identificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización.
- Etapas 6 JERARQUIZACION DE PRIORIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**
Aprovechando el análisis, se seleccionan las tres áreas más débiles en las cuales se requiere fortalecimiento de capacidades. Los participantes dialogan sobre cómo se abordarán estas áreas y sobre los recursos que necesitarán.
- Etapas 7 PLANIFICACION DE ACCIONES** Los participantes definen un plan respecto a cómo ellos abordarán las áreas que han establecido como prioritarias, y determinan quién(es) asumirá(n) responsabilidad frente a cambios que se presenten en un marco de tiempo determinado.

Cómo prepararse para AUTOCAP: ¿por qué, quién, cuándo, durante cuanto tiempo?

La planificación es de vital importancia para aplicar AUTOCAP. El facilitador debe examinar el formato de la herramienta AUTOCAP y adaptarlo de modo que se ajuste al contexto de la organización. Antes de hacer la planificación, usted debe reunirse con los líderes, con el personal y con la junta directiva de la organización. Ello le dará una idea del contexto en el cual AUTOCAP ha de aplicarse. Usted necesita decidir sobre el contenido (los indicadores) y sobre el proceso más adecuados (ver Opciones para la aplicación de AUTOCAP, en la página 11).

- ¿Son adecuados los indicadores? ¿Existen indicadores adicionales? ¿Existen algunos indicadores que no deben utilizarse dado que podrían causar fricción al interior de la organización?
- ¿Es necesario cubrir todos los módulos, o debe usted enfocarse únicamente en uno o dos?
- ¿En qué medida requiere la organización ser afirmada en el momento actual? Si la moral está baja, ¿qué acción puede tomar usted para asegurarse que el proceso realmente produzca afirmación en la organización?
- ¿Cuál es la mejor manera de utilizar la herramienta – aplicándola con la organización entera o con grupos específicos?
- ¿Es necesario modificar el proceso que sugerimos? Por ejemplo, pueda que usted desee emplear una asignación de puntajes anónima para minimizar la fricción.
- ¿Podría usted introducir elementos de otras herramientas de evaluación?

Es vital que el contenido y el proceso de evaluación se ajuste a la naturaleza y carácter de la organización. Quienes están participando en la evaluación deben tener el tiempo y el apoyo necesario para leer y comprender los indicadores. Para que una evaluación sea exitosa, es necesario que la organización se apropie de los indicadores, y los entienda como útiles.

Un 80% de una buena evaluación organizacional se debe a la facilitación, y un 20% de ella se debe a la herramienta. Cuando una evaluación no es exitosa, por lo general se debe a que se hace más énfasis en la herramienta que en la facilitación.

Un buen trabajo de facilitación para una evaluación organizacional, consiste esencialmente en mantenerse en contacto con el ánimo del grupo. Trabaje de acuerdo con la energía de ellos y sepa lo que debe hacer en el momento adecuado, de forma que el nivel de energía se mantenga elevado. Las actividades dinamizadoras en la página 19 pueden ayudarle en esto.

Motivación para la evaluación

Es importante tener mucha claridad acerca de los factores que están impulsando la necesidad de esta evaluación organizacional. Puede deberse a un número de razones tales como:

- una etapa clave en el crecimiento y desarrollo de la organización
- la necesidad de clarificar la dirección y prioridades futuras de la organización
- cambios en el liderazgo
- crisis interna o externa que genera la necesidad de cambios mayores en la organización
- expansión para responder a nuevas necesidades o demandas que han surgido
- reducción del tamaño de programas.

Apropiación de la evaluación

Es importante que los líderes, el personal y el comité directivo estén conscientes de la necesidad de la evaluación organizacional y apoyen el proceso y los resultados.

Opciones para el uso de AUTOCAP

- Todos los módulos por fases, durante un período establecido de tiempo.
- Algunos módulos seleccionados.
- Algunas áreas clave seleccionadas de entre uno o diferentes módulos.
- Uso del cuestionario para entrevistas individuales.
- Llevar a cabo el proceso en grupos pequeños, por ejemplo: el comité directivo, el liderazgo y el personal de campo.
- No utilizar el cuestionario en su formato actual, sino seleccionar elementos de la herramienta para discusiones guiadas.
- Combinar las áreas clave con otras herramientas de evaluación organizacional.

Apartar tiempo para realizar la evaluación

La herramienta AUTOCAP está dividida en tres módulos. Cada módulo puede tomar entre uno y dos días dependiendo del número de participantes. No es esencial realizar todos los módulos de la evaluación a la vez. Es más, es aconsejable espaciarlos de modo que haya tiempo suficiente para actuar después de cada módulo. Sugerimos los formatos de taller para aplicación de AUTOCAP, en la página 15.

Es importante encontrar un tiempo que se ajuste a las necesidades de todo el personal participante, y un momento en que no haya mucha presión sobre la organización. También es necesario tomar en cuenta los períodos estacionales, de modo que el personal de campo pueda viajar con facilidad hacia y desde el lugar de reunión.

¿Quién debe asistir?

Idealmente todo el personal debe estar disponible para asistir a los módulos. Ello permite que todos se apropien de cualquier cambio que resulte de la evaluación. El realizar juntos la evaluación contribuye al proceso de fortalecimiento de equipo, en la medida en que la comprensión adquirida es compartida y se logra una mayor comprensión de la organización.

Sin embargo, puede no ser apropiado llevar a cabo la evaluación con todos los miembros del personal a la vez. Puede ser más útil llevar a cabo la evaluación con grupos específicos en diferentes momentos.

En algunas situaciones es útil que observadores independientes quienes conocen bien a la organización estén presentes, para dar una visión más objetiva. Ellos pueden ser personas de otra ONG, del gobierno local o miembros de la comunidad cristiana local.

Aprovechando al máximo la evaluación

Un proceso de evaluación puede percibirse como negativo y amenazante, por parte del comité directivo, el liderazgo y el personal. Para evitar lo anterior, es importante planear en forma adecuada para que AUTOCAP:

- inicie afirmando lo que es bueno acerca de la organización
- construya sobre la energía positiva y sobre lo que motiva a la organización.

Una forma de lograr esto es utilizando los principios de Investigación Participativa que se explican en mayor detalle en la página 26.

Reunir a una organización durante un día o dos implica una gran cantidad de tiempo lejos del trabajo administrativo y de proyectos, así que es importante aprovechar al máximo el tiempo que ha sido apartado. A continuación se presentan algunas sugerencias de cómo hacer el mejor uso del tiempo.

- Asegúrese que haya un buen sitio de reunión con bastante espacio para estar juntos en un grupo grande, al igual que para trabajar en grupos pequeños.
- Trate de encontrar un sitio de reunión lejos de la oficina, de forma que el personal se pueda enfocar en la evaluación sin distracciones.
- Aproveche la oportunidad de la evaluación para festejar las cosas buenas que han sucedido en la organización y para elogiar al personal.
- La evaluación es un tiempo para reflexionar sobre la dirección que está tomando la organización; ello puede vincularse a algunas reflexiones bíblicas al inicio y al final del día.
- Examine cómo se utilizarán y administrarán los planes de acción después de la evaluación.
- Asegúrese que sea un evento divertido que todos disfruten y quieran repetir.
- Trate de incluir un elemento apropiado que promueva el fortalecimiento de equipos, lo cual podría incluir una buena cena o una actividad externa para hacer algo juntos en la tarde.

Cómo utilizar los resultados de una evaluación organizacional

Los resultados de la evaluación organizacional pueden utilizarse para estimular al personal y a otros respecto a las fortalezas y logros de la organización. Es posible tomar ejemplos y resaltarlos, dialogar sobre ellos, escribirlos en una cartelera o en un boletín de información. Pueden compartirse con el comité directivo y con otras personas conectadas a la organización. Es posible que puedan festejarse los triunfos y fortalezas de la organización con una cena especial conjunta.



- El compartir los resultados con el personal es una buena cosa en tanto que les permite sentirse comprometidos con los planes futuros para la organización. Ello les permitirá asumir responsabilidad frente al futuro, y demuestra la apertura y transparencia del liderazgo.
- Los resultados de la evaluación organizacional pueden utilizarse para identificar asuntos que necesitan fortalecerse y trabajarse. Estos asuntos pueden jerarquizarse en orden de prioridad, de acuerdo con las necesidades y la capacidad del personal, teniendo en cuenta su disposición de tiempo para abordarlos. Las hojas para planificación de acciones en cada módulo pueden utilizarse como una guía para hacer esto.
- Los resultados pueden resaltar las necesidades de capacitación del personal. Pueden también conducir a la presentación de una propuesta para solicitud de recursos a donantes. Algunos donantes pueden sugerir cursos de capacitación o identificar a un consultor o especialista adecuado para que trabaje con el personal en el fortalecimiento de su conocimiento y habilidades.
- La evaluación organizacional puede llevarse a cabo cada año. El patrón de resultados que se obtiene después de un número de años permite que el liderazgo de seguimiento al proceso y a los cambios realizados. Los resultados anuales pueden presentarse para que todo el personal los vea, lo cual posibilita discusiones acerca del impacto de cambios futuros y de lo que puede hacerse para enfrentarlos. Recomendamos que usted conserve en un lugar seguro copias de las hojas de puntaje de la plenaria, de forma que usted pueda compararlos con puntajes en años futuros.

Preguntas para discusión

- ¿Cómo celebra usted los triunfos y logros de su organización?
- ¿Cuáles son algunas de las mejores formas de comunicar los resultados de una evaluación organizacional al personal y a otros?
- ¿Quién de su organización sería bueno para coordinar la planificación de acciones y para asegurarse que ello ocurra?
- ¿Puede usted pensar en otras formas creativas de utilizar los resultados de una evaluación organizacional?

¿Cuáles son los riesgos de realizar una evaluación organizacional?

AUTOCAP estimula la reflexión y el análisis sobre cómo se encuentra una organización en un momento particular en el tiempo. El aspecto más importante de este tipo de enfoque es la manera en que se facilitan las discusiones para aprovechar al máximo los resultados.

Las evaluaciones participativas proveen una oportunidad para que el personal comparta sus preocupaciones y asuntos pertinentes a la organización. Se obtienen nuevas percepciones y puede ser la primera vez que el personal se sienta capaz de compartir sus preocupaciones. En nuestra experiencia con el uso de la herramienta, esto es una buena cosa. El dar el espacio al personal para compartir sus preocupaciones ayuda a construir un sentido de unidad en una organización.

Sin embargo, hay riesgos asociados a este tipo de proceso. Es una buena idea hacer uso de las habilidades y experiencia de un facilitador competente quien no sólo sepa emplear la herramienta de manera que sea útil a la organización, sino que también pueda manejar algunos de los riesgos que pueden presentarse.

Algunos de estos riesgos y peligros se incluyen en la lista a continuación, y pueden ayudarles a identificar a un buen facilitador que pueda orientarlos en el uso de la herramienta. Puede ser que alguien en su organización sea un buen facilitador que es ampliamente respetado y entiende cómo trabajar con grupos. De otra manera usted podría pensar en hacer uso de un facilitador externo que sea reconocido por su competencia y habilidades en este campo.

RIESGOS Y PELIGROS	HABILIDADES DE UN FACILITADOR
El proceso de evaluación genera expectativas en el personal. Ellos desean ver que todos los cambios sucedan en el menor tiempo posible.	Habilidad para ayudar al personal y a las partes interesadas a identificar sus prioridades y a manejar sus expectativas de acuerdo con las capacidades de la organización.
El personal y las partes interesadas tienen temor de expresar sus preocupaciones en caso que éstas sean percibidas en forma negativa por parte de otros miembros del personal y del liderazgo.	Habilidad para crear un ambiente de confianza y apertura para compartir, tanto para el personal como para el liderazgo de la organización.
La evaluación revela tensiones que nunca han sido resueltas por completo.	Habilidad para manejar tensiones y conflictos en forma creativa.
Algunos miembros del personal se sienten vulnerables en la medida en que áreas de su trabajo son evaluadas y analizadas.	Habilidad para crear un ambiente de apoyo y de afirmación para que los miembros del personal reflexionen sobre sus propias prácticas y trabajo.
El liderazgo está preocupado acerca de cómo son percibidos por el personal y por otras personas.	Habilidad para crear un ambiente de apoyo y afirmación para que el liderazgo reflexione sobre sus propias prácticas y trabajo.

Formatos sugeridos para los talleres

La herramienta AUTOCAP puede trabajarse en sesiones de uno o dos días. Los módulos no tienen que aplicarse en orden. Estos pueden seleccionarse de acuerdo con las prioridades de la organización en un momento en particular.

A continuación se presenta un resumen de los módulos de AUTOCAP y del tiempo requerido, según el tamaño de la organización.

Esta es una guía basada en la experiencia de trabajo con 15 organizaciones asociadas. No toma en cuenta asuntos como la traducción.

	CONTENIDO	TIEMPO REQUERIDO SEGUN NUMERO DE PARTICIPANTES:		
		5-8	8-15	15-30
INTRODUCCION	¿Qué es una evaluación organizacional?	1 día	1 día	1 día
MODULO 1 Organización interna	Misión y valores	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días
	Gestión 1	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días
	Gestión 2	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días
MODULO 2	Vínculos externos	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días
MODULO 3 Proyectos	Planificación e implementación de proyectos	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días
	Resultados de los proyectos	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días

La tabla a continuación sugiere la forma cómo AUTOCAP puede realizarse en un período de un año.

MODULO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
¿Qué es una evaluación organizacional?	X											
Organización interna	Misión y valores	X										
	Gestión 1	X										
	Gestión 2	X										
Vínculos externos					X							
Proyectos	Planes e implementación del proyecto							X				
	Resultados del proyecto										X	

Factores clave a considerar

- Dejar espacio entre módulos a fin de dar tiempo para que se procesen los resultados y se implementen los planes de acción
- Elegir fechas de realización de los módulos que garanticen la máxima disponibilidad del personal y de otros participantes
- Tener acceso a un facilitador externo, si éste se requiere
- Tiempo suficiente para prepararse para el módulo.

Perfil del programa para un taller de un día para cada módulo

PASOS	COMENTARIOS	TIEMPO APROXIMADO
Bienvenida e introducciones	Explique el contexto y el propósito de la evaluación y el programa del día	30 mins
PASO 1 Actividad para iniciar la discusión	Puede haber necesidad de adaptar esto según el contexto, o encontrar una actividad alternativa	60 mins
DESCANSO		
PASO 2 Cuestionario	Esto incluye tiempo para presentar y orientar a los participantes sobre el proceso	30 mins
PASO 3 Hoja de resumen de puntajes	Esto debe discutirse una vez todos los participantes hayan completado el cuestionario	15 mins
DESCANSO ACTIVIDAD DINAMIZADORA DE GRUPO		
PASO 4 Retroalimentación de la plenaria	Si es posible, utilice etiquetas adhesivas	45 mins
DESCANSO LUNCH		
PASO 5 Análisis	Trabajen en grupo para analizar las tendencias y las causas de las fortalezas y debilidades	45 mins
DESCANSO ACTIVIDAD DINAMIZADORA DE GRUPO		
PASO 6 Jerarquización de prioridades	Recomendamos una técnica participativa de jerarquización	45 mins
DESCANSO		
PASO 7 Planificación de acciones	Esto debe incluir una discusión acerca de cómo los resultados serán comunicados a otras partes interesadas	45 mins
Evalúe el proceso	El objetivo es aprender cómo mejorar el programa y el enfoque para la próxima vez	15 mins

Taller de dos días

Un taller de dos días puede ser apropiado cuando hay un número grande de participantes. Puede ser beneficioso si diferentes grupos de interés trabajan cada módulo en forma independiente de otros grupos. Los grupos focales podrían compartir sus aprendizajes al finalizar el segundo día.

Perfil del programa para un taller de dos días por módulo

DIA 1

PASOS	COMENTARIOS	TIEMPO APROXIMADO
Bienvenida e introducciones Conformación de los diferentes grupos de interés	Explique el contexto y el propósito de la evaluación y el programa del día	30 mins
PASO 1 Actividad para iniciar la discusión	Puede haber necesidad de adaptar esto según el contexto, o encontrar una actividad alternativa	60 mins
DESCANSO		
PASO 2 Cuestionario	Esto incluye tiempo para presentar y orientar a los participantes sobre el proceso	30 mins
PASO 3 Hoja de resumen de puntajes	Esto debe discutirse una vez todos los participantes hayan completado el cuestionario	15 mins
DESCANSO ACTIVIDAD DINAMIZADORA DE GRUPO		
PASO 4 Retroalimentación de la plenaria	Si es posible, utilice etiquetas adhesivas	45 mins
DESCANSO ALMUERZO		
PASO 5 Análisis	Trabajen en grupo para analizar las tendencias y las causas de las fortalezas y debilidades	45 mins
DESCANSO ACTIVIDAD DINAMIZADORA DE GRUPO		
PASO 6 Jerarquización de prioridades	Recomendamos una técnica participativa de jerarquización	45 mins
DESCANSO		
PASO 7 Plenaria: Los grupos de interés comparten sus prioridades jerarquizadas		60 mins
Resumen del día		15 mins

DIA 2

PASOS	COMENTARIOS	TIEMPO APROXIMADO
PASO 8 Definición final de prioridades		60 mins
DESCANSO		
PASO 9 Defina grupos de trabajo para desarrollar planes de acción		60 mins
DESCANSO ACTIVIDAD DINAMIZADORA DE GRUPO		
PASO 10 Presentación a la plenaria, de los planes de acción del grupo de trabajo	Esta es una oportunidad para ajustar los planes de acción	45 mins
Resumen del proceso		15 mins
Evalúe el proceso	El objetivo de esto es aprender cómo mejorar el programa y el enfoque para la próxima vez	15 mins

Actividades para romper el hielo y dinamizadores

Las actividades para romper el hielo y para dinamizar son vitales puesto que ayudan a mantener alerta al grupo y permiten que los participantes se rían y disfruten del proceso. Muchas de las actividades enumeradas a continuación pueden utilizarse como ejercicios para fortalecer el trabajo en equipo, y contribuirán a que nuevos miembros de una organización conozcan mejor a sus colegas. Por favor tome tiempo para leer las instrucciones, y siéntase libre para adaptar las actividades a su propio contexto.

Ejercicios para 'comenzar a conocer al otro'

- **BINGO** Dibuje un cuadro compuesto por unas 15 cuadrículas. Escriba una cosa diferente en cada cuadrícula, por ejemplo: 'Le gusta cantar' o 'Siempre ronca en las noches'. Distribuya copias a todos los participantes. Los participantes proceden entonces a encontrar personas según las descripciones de las cuadrículas, y piden a cada persona que firme sobre la cuadrícula respectiva. La persona que completa el cuadro primero es la ganadora. Los participantes aprenderán muchos datos interesantes sobre los demás.
- **DESFILE DE IDENTIFICACION** Cada participante escribe unas palabras o pinta un dibujo para describirse a sí mismo. Esto se hace en silencio. Luego, sujetando el dibujo a su ropa con un alfiler o gancho, cada participante camina alrededor de forma que todos puedan observarse entre sí. Luego, se revuelven los dibujos y se pide a los participantes que identifiquen la persona a quien pertenece cada dibujo.
- **DESCRIPCIONES DE CARACTER** Siéntense en un círculo. Una persona comienza mencionando un adjetivo que inicie con la misma letra que su primer nombre, y luego dice su primer nombre (por ejemplo: Isaac el Interesante, Ester la Elegante). La próxima persona en el círculo repite el adjetivo y nombre de la primera persona y luego agrega los suyos. Este proceso se repite alrededor del círculo hasta que la última persona tiene que repetir todos los otros nombres en orden y finalizar con los suyos.
- **DOS VERDADEROS, UNO FALSO** Todas las personas en el grupo tienen que decir dos cosas verdaderas acerca de sí mismos y una cosa falsa. El resto del grupo tiene que adivinar cuál es falsa. Usted se puede quedar sorprendido, y ¡puede aprender cosas interesantes acerca de los demás!

Ejercicios para fortalecer el nivel de confianza

- **JUEGO DE LA RED** Tome un carrete o una bola de cuerda, y pida a una persona que sostenga un extremo de la cuerda y lo envuelva alrededor de su muñeca. Luego esta persona tira la bola de cuerda a otra persona en el cuarto y dice algo positivo acerca de esa persona, o algo que esa persona ha hecho que los ha inspirado. La persona que agarra la bola de cuerda envuelve la cuerda alrededor de su muñeca y tira la bola de cuerda a otra persona, y así sucesivamente hasta que toda una red de pita está uniendo a las personas entre sí.
- **JUEGO DE GLOBOS** Cada persona anota una información acerca de sí mismos sobre un pedazo de papel y lo coloca dentro de un globo. A continuación, inflan el globo y lo lanzan hacia el centro del círculo de participantes. Reviente los globos, uno por uno, y adivine a quién pertenece cada información.

Dinamizadores

- **PREGUNTAS SOBRE EL GLOBO** Pase un globo de mano en mano en un círculo y pida a cada persona que anote sobre él una pregunta. Luego páselo alrededor del círculo y pida a cada persona que responda a tres de las preguntas en el globo.
- **JERARQUIZACION HUMANA** Pida a todos que hagan una fila de acuerdo con el mes y día de su nacimiento. Esto puede hacerse también tomando en cuenta el largo del cabello, la altura, el peso, etc. Si este proceso se hace en silencio, ello puede agregar una nueva dinámica al grupo y provee una oportunidad para explorar cómo un grupo trabaja en conjunto. Usted podría pedirle a alguna persona que salga del cuarto, luego decidir sobre el tipo de jerarquización que se hará y pedir a la persona que salió que regrese e intente adivinar qué tipo de jerarquización está representando el grupo. Este juego es útil para entender la necesidad de analizar las cosas, y la importancia de estudiar las tendencias y los temas.
- **LIMON RAPIDO** Este juego es para cuatro o más participantes. Primero divida al grupo en dos o más filas con igual número de personas. Luego entréguele un lápiz nuevo y un limón al líder de cada fila. Mientras los equipos forman su fila, marque una línea de inicio y otra de terminación sobre el suelo (aproximadamente a seis metros de distancia). El objetivo es empujar el limón con el lápiz sobre el suelo, en línea recta. Cada jugador debe empujarlo hasta la meta final y regresarlo para entregar al próximo miembro del equipo que está en fila. El equipo que primero termine gana. El limón siempre se mantiene rodando aunque tambalea ligeramente, de forma que es difícil mantener su movimiento en línea recta. Asegúrese que todos los muebles sean retirados del espacio central.
- **CANASTA DE FRUTAS** Pida a los participantes que se sienten en un círculo y asigne a cada jugador en forma alterna, el nombre de una fruta, por ejemplo una naranja o un limón. Una persona se para en el centro y pronuncia el nombre de una o de ambas frutas. Las personas a quienes se asignó el nombre de esa(s) fruta(s) deben cambiar de sitio lo más rápido posible. La persona en el centro trata de ubicarse en uno de los asientos libres. A continuación, la persona que queda de pie pronuncia el nombre de una de las frutas o ambas.
- **CARRERA DE BANANAS** Asigne a cada jugador una banana (o plátano), y dele instrucciones de pelarlo y comerlo manteniendo una mano detrás de su espalda. Tras recibir una señal, inician. El primero en comerse la banana completa gana.
- **DRAMAS CON BOLSAS DE PAPEL** Divida a los participantes en equipos de tres a seis miembros. Asigne a cada equipo una bolsa de papel llena de objetos varios. Casi todo tipo de objeto puede incluirse, por ejemplo: una piedra, un tornillo, una barra de jabón, un disquete de computador. La idea del juego es presentar una dramatización haciendo uso de todos los objetos provistos. Los objetos pueden utilizarse como se haría en la vida normal, o pueden emplearse en forma imaginaria. Asigne a cada grupo un tema sobre el cual basar su drama. Cuando se hayan planeado y ensayado todos los dramas, se presentan para la diversión de todos.
- **PARES DE ANIMALES** Cada persona recibe una tarjeta con una animal sobre ella (asegúrese que haya dos tarjetas de cada animal). En forma simultánea, cada persona hace el ruido de su animal y trata de encontrar a su pareja.
- **JUEGO DE CUERDAS** Esconda pedazos de cuerda de distintas longitudes alrededor del cuarto. Los participantes proceden a encontrar tantas piezas de cuerda como puedan. El ganador es aquel cuyos pedazos de cuerda formen la línea más larga al amarrarse entre sí.

La herramienta AUTOCAP

Cómo preparar a la organización para AUTOCAP: ¿qué es una evaluación organizacional?

Esta sección examina lo que es una organización, lo que es una evaluación, y por qué es importante realizar una evaluación organizacional. Puede ser necesario trabajar esta sección con quienes participarán en la evaluación, para ayudarles a entender el valor de lo que usted está haciendo.

Organizaciones

Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un propósito común.

Si estamos pensando realizar una evaluación organizacional, es importante considerar cómo son las organizaciones.

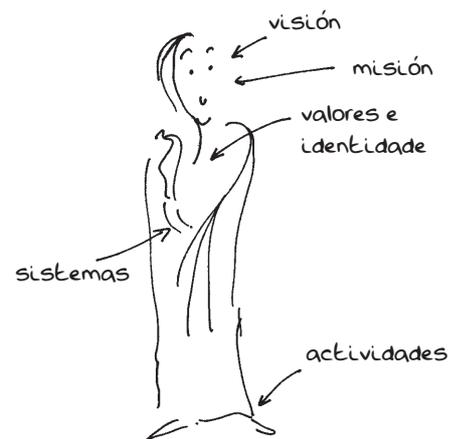
¿Cómo vemos a las organizaciones?

El comparar a las organizaciones con cosas que nos son familiares a nuestro alrededor puede ayudarnos a entender cómo éstas trabajan, y por tanto cómo pueden mejorarse. Las imágenes son útiles puesto que nos ayudan a pensar acerca de una organización y dialogar sobre ella de manera sencilla.



Podemos compararlas, por ejemplo, con el cuerpo humano. La cabeza refleja la visión y la misión de la organización. El corazón representa sus valores e identidad. El flujo de sangre representa sus sistemas, y los brazos y piernas representan lo que hace la organización.

O podemos compararlas con árboles o plantas. Las raíces reflejan la misión, los valores, la identidad y la visión. El tronco o tallo representa los sistemas y estructuras de la organización. Las ramas, hojas y frutas reflejan lo que hace y produce la organización.



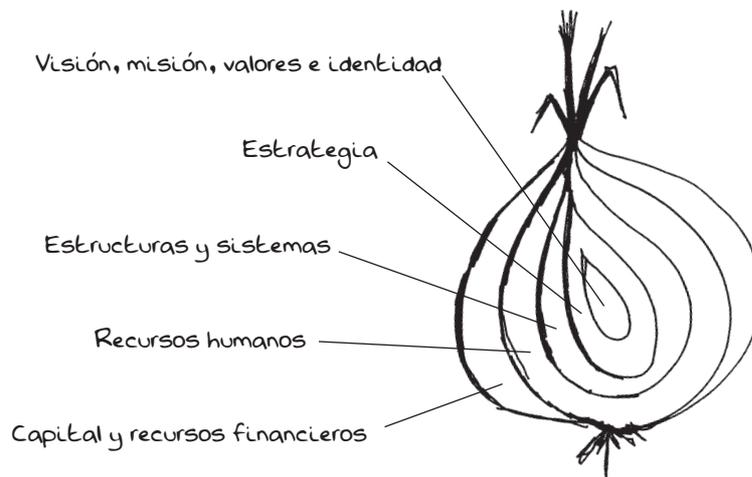
Si bien hay cierto peligro de simplificar demasiado la realidad de la organización, el dibujar imágenes es una forma útil de comenzar a pensar acerca de la naturaleza de las organizaciones y de cómo estas funcionan.

Tearfund ha empleado imágenes para pensar acerca de cómo opera como organización. La estructura de la herramienta AUTOCAP se ha basado en dos modelos: el modelo de cebolla, y los círculos entrelazados (que con frecuencia se describen como el elefante).

El modelo de cebolla

El concepto del modelo de cebolla se deriva de INTRAC, y fue adaptado por Bill Crooks

La imagen de una cebolla se utiliza para examinar en mayor detalle la organización interna. Podemos pelar las capas de una cebolla hasta llegar al centro. Una organización también tiene un núcleo central: su visión, misión, valores e identidad, los cuales se reflejan en todos los demás aspectos de la organización. Una organización saludable tiene en claro estos aspectos centrales. Ellos moldean la visión que tiene la organización de la sociedad, y de su propósito dentro de ésta. Ello a su vez moldea la estrategia que debe adoptar y las tareas que deben realizarse. A partir de ello, pueden identificarse las estructuras y sistemas, el personal y los recursos requeridos. Esta imagen de una cebolla es una forma útil para analizar si hay coherencia entre lo que una organización cree (el núcleo central) y la manera en que funciona (las capas externas).



Círculos entrelazados/ elefante

Fuente del diagrama de círculos entrelazados: INTRAC

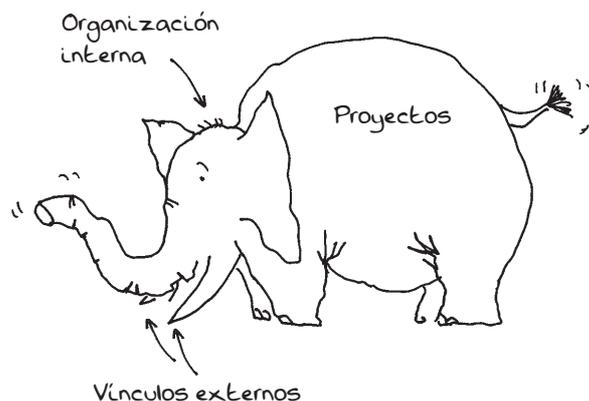
Tres círculos entrelazados muestran cómo las tres partes principales de una organización interactúan y se apoyan entre sí. También se puede dibujar un elefante para representar estas partes. Los círculos representan:

LA ORGANIZACION INTERNA Representa lo que la organización desea llegar a ser. Se expresa por medio de su visión, misión, valores e identidad. Se espera que éstos se reflejen en las estrategias, sistemas y estructuras de la organización. Si se usa la imagen del elefante, la cabeza del elefante representaría este aspecto central de la organización.



VINCULOS Estos se enfocan en la manera en que la organización se relaciona con los demás. Ellos son importantes para el fortalecimiento de capacidades: para fortalecer las relaciones informales y formales con otras organizaciones y grupos de personas, por ejemplo con redes o alianzas, iglesias, donantes y entes o departamentos del gobierno, a fin de obtener recursos y apoyo adicionales. La trompa del elefante representa la forma como la organización se relaciona con otros.

PROYECTOS Estos se relacionan con lo que hace la organización, con cómo se desempeña, y con el nivel de impacto que tiene sobre aquellos a quienes procura servir. Los proyectos pueden ser muy variados: desde la provisión de servicios hasta la movilización de comunidades y de organizaciones locales para la transformación social. Es de suma importancia que los proyectos sean coherentes con la misión y la visión general de la organización. El cuerpo del elefante y sus piernas representan los diferentes proyectos o programas de la organización.



Una organización no existe en el vacío. Existe en el contexto de la cultura, las tradiciones e historia de las personas a quienes está sirviendo. Puede también haber otros factores a tener en cuenta, tales como las situaciones de conflicto civil prolongado.

Los tres módulos de AUTOCAP examinan estos tres elementos de las organizaciones a fin de identificar qué tan saludable es una organización y qué mejoras pueden hacerse.

Características de una buena organización

¿Qué es una buena organización? Piense en una organización con quien usted ha trabajado que le brindó una buena experiencia. ¿Qué hizo que fuera buena? ¿Cómo habría podido mejorarse la experiencia?

Existen muchas maneras de describir y de definir a una buena organización. A continuación hay algunas ideas:

- un propósito claro de a dónde se desea llegar
- planes claros acerca de cómo desea lograr su propósito
- valores firmes que moldean el trabajo y cultura de la organización
- proyectos que sean efectivos y que se ajusten a los principios de buena práctica
- liderazgo fuerte
- líneas claras de toma de decisiones y de rendición de cuentas
- buenos sistemas de control financiero y de administración
- buenas relaciones con otras organizaciones
- apertura para aprender y reflexionar y deseo de mejorar.

Presiones que enfrentan las organizaciones

Las organizaciones enfrentan diferentes tipos de presiones. Algunas de estas presiones son externas. A veces es poco lo que se puede hacer respecto a ellas y es necesario aprender a adaptarse y ser flexible a fin de hacerles frente.

Las presiones externas pueden incluir:

- cambios a nivel político que dificultan el trabajo de ONGs cristianas
- desastres que exigen cambios en el tipo y naturaleza del trabajo que realiza su organización
- disminución de fondos recibidos de los donantes.

Las presiones internas pueden incluir:

- falta de habilidades y experiencia del personal clave
- una alta rotación del personal
- alta carga laboral y presiones para cumplir fechas tope
- falta de financiación para cubrir todas las necesidades.

¿Cuáles de estas presiones son relevantes a su organización? ¿Puede usted pensar en otras presiones? ¿Cómo pueden enfrentarlas?

Es posible que estas presiones puedan manejarse al interior de su organización como se hace hasta el momento. De otra parte, hay ocasiones en que se requiere una evaluación organizacional que ayude a todo el personal a detenerse para trabajar juntos en la identificación de problemas y el desarrollo de soluciones.

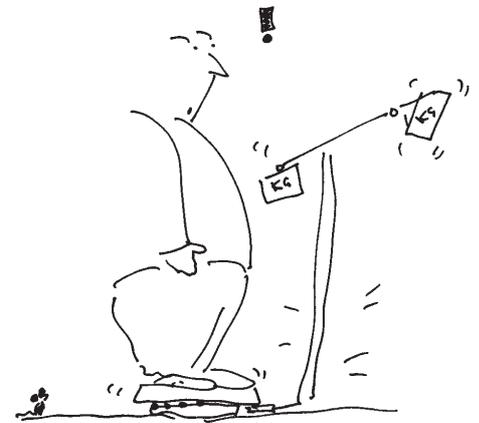
Evaluación

Todas las personas hacemos evaluaciones cada día de nuestra vida. Es posible que no las llamemos necesariamente evaluaciones, pero todos deseamos saber cómo vamos, cómo nos vemos y cómo nos sentimos acerca de nosotros mismos.

La necesidad de evaluar algo surge de una variedad de motivos. Estos podrían incluir: la preocupación sobre la presentación personal, el desarrollo personal y el mejoramiento de habilidades, o el logro del mejor negocio posible con nuestro dinero.

Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un propósito común. Cada organización tiene una cultura y una forma única de trabajar. Como sucede con los seres humanos, cada organización tiene una compleja gama de funciones y de características que interactúan entre sí para lograr las metas y los propósitos deseados.

La decisión de evaluar una organización debe formar parte del proceso de nutrirla y de transformarla de forma que ésta pueda fortalecerse y mejorarse para lograr su potencial completo. Como seres humanos, las organizaciones pasan por ciclos de cambio, de forma que es importante estar conscientes de las necesidades de una organización en diferentes etapas de su desarrollo. El objetivo de las evaluaciones organizacionales es ayudar a la organización a mantenerse saludable y pertinente frente a las personas a quienes procura servir.



Preguntas para discusión

- Haga una lista de las diferentes formas en que usted se auto-evalúa durante la semana.
- ¿Cuál es su motivo para auto-evaluarse en esta forma?
- ¿Cuáles son las similitudes entre una evaluación personal y una evaluación de una organización?
- Haga una lista de todas las formas en las cuales usted evalúa a su organización.

¿Por qué evaluar su organización?

La mayoría de las organizaciones se auto-evalúan todo el tiempo: a veces lo hacen formalmente, por medio de cuentas financieras o reportes de proyectos terminados, a veces informalmente por ejemplo mediante el estado anímico del personal.

Un punto de vista es que la mayoría de organizaciones a medida que maduran, atraviesan **diferentes etapas de desarrollo** de la misma manera que los seres humanos. Algunas personas dirían que todas las organizaciones atraviesan cinco etapas principales: nacimiento, infancia, adolescencia, madurez, muerte o renacimiento.

Cada una de estas etapas refleja **diferentes estilos** de liderazgo, de cultura organizacional y formas de trabajar. La transición entre estas diferentes etapas puede ser difícil y dolorosa, al igual que liberadora y emocionante en la medida en que se abren nuevas oportunidades.

Las organizaciones que trabajan con personas vulnerables y marginadas enfrentan un número creciente de presiones provenientes de diferentes fuentes, por ejemplo de las pautas gubernamentales.

Las asociaciones con **donantes** con frecuencia tienen un nivel alto de exigencia y se requieren cambios para ajustarse a sus requerimientos. El trabajar al lado de otras organizaciones puede generar oportunidades para compartir recursos, lo cual requiere de una planeación cuidadosa.

Las **influencias políticas y sociales** a nivel nacional, regional y global pueden exigir nuevas respuestas y cambios al interior de la organización. Este tipo de cambios está sucediendo a un ritmo creciente, especialmente en el campo de la tecnología de información.

¿Entonces qué significa todo esto?

El cambio es inevitable ya sea que lo aceptemos o no. Por tanto una evaluación organizacional es una forma útil de examinar dónde se encuentra ahora su organización, a fin de planear y prepararse para el futuro.

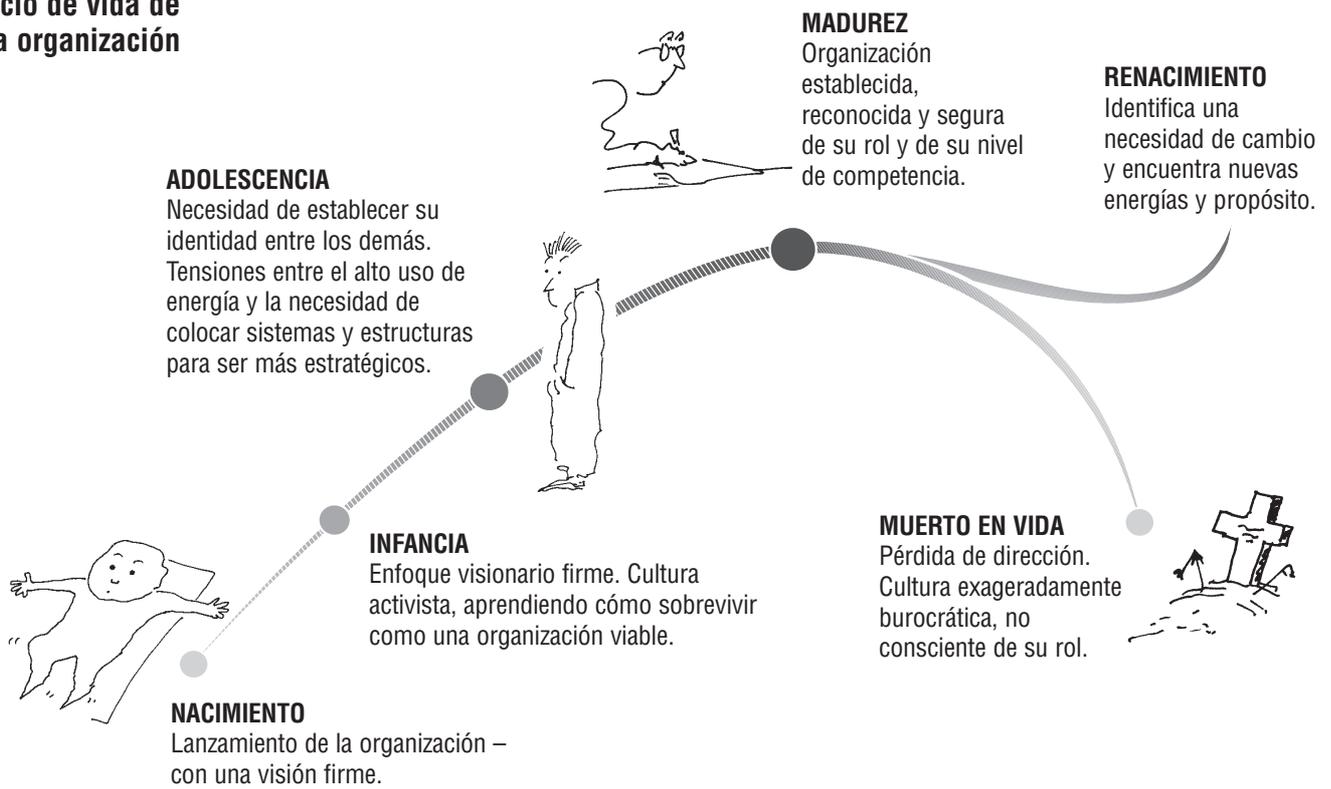
Puede ser útil pensar en una evaluación organizacional de las siguientes formas:

UN ESPEJO que nos da una oportunidad de mirarnos más de cerca

UNA FOTOGRAFIA AEREA que nos da una visión general y una perspectiva fresca de cosas que normalmente se ven a nivel del suelo

UN CHEQUEO MEDICO que nos da una oportunidad de conocer el estado de nuestra salud y de lo que podemos requerir para mejorarla.

Ciclo de vida de una organización



Preguntas para discusión

- Haciendo uso de la curva de crecimiento indicada arriba, ¿en qué etapa del ciclo colocaría usted a su organización y por qué?
- ¿Cuáles son algunas de las presiones principales ejercidas sobre su organización en la actualidad? ¿Y qué desafíos enfrentarán en los próximos cinco años?
- ¿En qué formas podría usted evaluar su organización de manera formal e informal?
- ¿De qué manera podría ser útil una evaluación organizacional que cubre la mayoría de aspectos de la vida organizacional?

Principios de la Investigación Participativa

En este punto usted puede desear usar la Investigación Participativa para animar a la organización a ver en forma positiva la evaluación. Los principios de la Investigación Participativa son:

ETAPA	PRINCIPIO	ACCION
1	Descubrir lo bueno de la organización	Lluvia de ideas
2	Soñar acerca del potencial futuro de la organización	Explorar la visión
3	Identificar las deficiencias y lo que es necesario fortalecer	AUTOCAP
4	Desarrollar un plan de fortalecimiento de capacidades	Plan de acción de AUTOCAP

Después de trabajar las primeras dos etapas, usted puede pasar a trabajar los módulos de AUTOCAP.

Formato de los módulos AUTOCAP

Cada sección de los módulos se divide en siete etapas. Es importante que usted se familiarice con estas etapas antes de que inicie el proceso. Usted deberá dar a los participantes una visión general breve de las etapas antes de que inicien el trabajo con los módulos. Luego, usted tendrá que explicar cómo trabajar cada etapa a medida que avanza en el proceso.

Es importante trabajar todas las etapas para sacar el máximo provecho de la evaluación.

Eta
ACTIVIDAD
PARA INICIAR
LA DISCUSION

Esta etapa estimula a los participantes a pensar en forma creativa e interesante sobre un aspecto de la organización, de modo que los ejercicios de asignación de puntajes reflejen la perspectiva que ellos tienen de la organización en el momento. En cada sección del módulo se dan detalles adicionales, puesto que la actividad para iniciar la discusión es diferente cada vez.

Eta
CUESTIONARIO



Cada participante recibe una copia del CUESTIONARIO. El cuestionario contiene indicadores enumerados que se relacionan con las áreas clave del módulo. Cada área clave se apoya por lo menos en cuatro indicadores. En el cuestionario los indicadores están mezclados entre sí. Los participantes completan el cuestionario a solas, asignando a cada indicador un puntaje de:

- 1** si sienten que el indicador **rara vez** describe a la organización
- 2** si sienten que el indicador **ocasionalmente** la describe
- 3** si sienten que el indicador **con frecuencia** describe a la organización
- 4** si sienten que el indicador **siempre** refleja a la organización.

El cuestionario debe tomar entre 10 y 15 minutos para completar.

Ejemplo de un Cuestionario

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
1	COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL El personal hace sacrificios personales en respuesta a las necesidades de otros miembros del personal y de los beneficiarios de proyectos	1	2	3	4
2	DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES Las políticas y estrategias de la organización son coherentes con la misión y valores de la organización	1	2	3	4
3	PLANES ORGANIZACIONALES Las políticas y estrategias de la organización son coherentes con la misión y valores de la organización	1	2	3	4

Indicador

Números para transferir a la Hoja de Resumen de Puntajes

Etapa 3
HOJA DE RESUMEN
DE PUNTAJES



En esta etapa se establece una correspondencia entre los indicadores del CUESTIONARIO y las áreas clave. Cada participante recibe una copia de la HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES, la cual contiene un número de pequeñas TABLAS DE AREAS CLAVE. Cada tabla representa un área clave. Los participantes transfieren sus puntajes para cada indicador, al espacio correspondiente. Cuando se han llenado todos los espacios, los participantes suman los puntajes en cada tabla y escriben el total en el espacio correspondiente.

Dado que algunas áreas clave contienen más indicadores que otras, es importante encontrar un puntaje promedio para cada área clave de forma que puedan compararse los puntajes de las áreas clave. El puntaje total en cada tabla de áreas clave debe dividirse por el número de indicadores para esa área clave.

El puntaje promedio deberá estar entre **1** y **4**. Si el promedio no es un número entero, entonces debe redondearse al número entero más cercano. Así por ejemplo, un puntaje promedio de **2.5** debe redondearse a **3**, y un puntaje de **2.4** debe redondearse a **2**.

Ejemplo de una
Tabla de un Area
Clave en la Hoja de
Resumen de
Puntajes

ESTRATEGIA		
3	Planes organizacionales	4
7	Evaluación	2
24	Sensibilización del personal	3
26	Pertinencia de la estrategia	3
28	Involucramiento de las personas interesadas	1
Total		13
(Para encontrar el promedio, divide el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano) PROMEDIO		3

Area clave

Puntaje que se ha de transferir a la Hoja de Puntajes de la Plenaria (es decir: el total 13, dividido por 5, es igual a 2.6 y por tanto se redondea a 3)

Los participantes deben estar listos para compartir sus puntajes promedio con todo el grupo.

Si algunos participantes terminan antes que otros, anímelos a compartir sus resultados con otros que hayan terminado, y a examinar cuáles indicadores generan puntajes altos y bajos dentro de cada área clave, y los motivos por los cuales ello sucede.

Etap 4
PUNTAJES DE
LA PLENARIA

Una tabla de puntajes se dibuja sobre una cartelera grande de papel de forma que todos puedan verla.

La TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA que se presenta a continuación corresponde a la Sección 1 del Módulo 1 – Misión y valores. Para otras secciones, esta tabla debe adaptarse incluyendo las áreas clave relevantes.

Uno por uno, cada participante anuncia su puntaje promedio para cada área clave. Si usted tiene acceso a etiquetas adhesivas, coloque una etiqueta por participante en el espacio correspondiente. Si usted no tiene etiquetas adhesivas, marque cada puntaje con un marcador. El ejemplo a continuación muestra donde se debe marcar si un participante tiene un puntaje de 2 para el área clave ‘Misión’.

Ejemplo de una
Tabla de Puntajes
de una Plenaria

ORGANIZACION INTERNA: MISION Y VALORES				
AREAS CLAVE	1 RARA VEZ	2 OCASIONALMENTE	3 CON FRECUENCIA	4 SIEMPRE
Misión		X		
Estrategia				
Distintivo como cristianos				

Cuando todos los participantes hayan reportado sus puntajes, el número de etiquetas adhesivas o marcas en cada fila, debe ser igual al número de participantes.

Etap 5
ANALISIS

El grupo analiza las tendencias de los puntajes sobre la TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA. El propósito del análisis es identificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización. Se debe discutir sobre los motivos por los cuales hay alguna(s) diferencia(s) de opinión.

Los participantes deben examinar áreas en las cuales ha habido puntajes coherentes, y lo que ello revela acerca de la organización.

Ejemplo de
una Tabla de
Puntajes de Plenaria
completada para
diez participantes

ORGANIZACION INTERNA: MISION Y VALORES				
AREAS CLAVE	1 RARA VEZ	2 OCASIONALMENTE	3 CON FRECUENCIA	4 SIEMPRE
Misión	XXXX	XXXXXX	X	
Estrategia		XX	XXXXXX	XXX
Distintivo como cristianos		X	XXX	XXXXXXX
Compasión	XXXXXX	XXXX	X	
No-discriminación	XXX	XXXXXXX	X	

Las áreas más fuertes de esta organización son la estrategia y el distintivo como cristianos. ¿Cuál puede ser la causa de esto?

La mayor debilidad de esta organización esta en su misión, su compasión y en la no-discriminación. ¿Cuál puede ser la causa de esto?

También es útil saber qué aspectos en particular requieren mejorarse de las áreas clave débiles. Esto se hace analizando las diferencias en los puntajes de los indicadores para cada área clave débil.

Debe dibujarse una TABLA DE INDICADORES para cada área clave, sobre un cartel grande de papel. Los participantes deben referirse a sus HOJAS DE RESUMEN DE PUNTAJES y anunciar sus puntajes para cada indicador. Debe colocarse una marca o etiqueta adhesiva por participante, en el espacio correspondiente.

La tabla de indicadores a continuación corresponde al área clave de estrategia en la Sección 1 del Módulo 1 – Misión y valores. Esta tabla debe adaptarse para incluir otras áreas clave que usted identifique como débiles.

Los participantes deben examinar áreas con puntajes consistentes y lo que ellas pueden revelar acerca de la organización. Deben discutirse los motivos que generan cualquier diferencia de opinión.

Ejemplo de una Tabla de Indicadores para diez participantes

INDICADOR PARA EL AREA CLAVE DE LA ESTRATEGIA	RARA VEZ	OCASIONALMENTE	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
Planes organizacionales	XXXXXX	XX		XX
Evaluación	XXX	XXXXXX		XX
Sensibilización del personal		XXXXXX	XXXXXX	
Pertinencia de la estrategia	XXXX			XXXXXX
Involucramiento de las personas interesadas		XXXXXXXX	XXX	

Esta organización parece tener una estrategia pertinente. ¿Por qué piensan algunas personas que la organización no tiene una estrategia pertinente?

El punto más débil de esta organización es en la planificación. ¿Cuáles pueden ser los motivos de ello?

Eta**pa 6**
JERARQUIZACION DE PRIORIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Del análisis realizado, seleccione las tres áreas más débiles en las cuales debe fortalecerse la capacidad. Los participantes discuten cómo se abordarán estas áreas y qué recursos se requerirán.



Eta**pa 7**
PLANIFICACION DE ACCIONES

Esta es la parte más importante del proceso y no debe realizarse con afanes. La planeación de acciones ayuda a los participantes a establecer un plan respecto a cómo abordarán las áreas débiles que ellos han priorizado. Un aspecto clave de este proceso es establecer quién se responsabiliza de asegurar que ésto suceda, y cuándo. En la página 31 se presenta un ejemplo de un plan de acción. Al final de cada sección de módulo, se incluye una planilla para el plan de acción, la cual puede fotocopiar y completarse.

AREA CLAVE	INDICADOR	DEFINICION	PUNTAJE PROMEDIO	COMENTARIOS	ACCION REQUERIDA	¿QUIEN DEBERA REALIZARLA?	¿PARA QUE FECHA?
Distintivo como cristianos	14 Tiempo para la oración	La organización destina un tiempo regular para la oración	2	Los miembros del personal no oran juntos en forma periódica por el trabajo de la organización	Acordar un tiempo cuando se reúnan todos los miembros del personal para orar Organizar un día de oración y de ayuno	Director Director	Inmediatamente agosto de 2003
Estrategia	24 Sensibilización del personal	El personal puede explicar las estrategias de la organización y cómo éstas se relacionan con su trabajo	1	No todo el personal puede explicar cuáles son las estrategias	Realizar una reunión de todo el personal en el cual el liderazgo explique las estrategias de la organización	Director	septiembre de 2003
No-discriminación	27 Capacitación del personal	La organización brinda capacitación sobre no-discriminación a todo el personal	2	No se da capacitación	Identificar un curso de capacitación y un instructor adecuados Invitar a participar en el taller, a todo el personal que requiere capacitación	Director de personal Director de personal	septiembre de 2003 noviembre de 2003

1

Evaluación de la organización interna

Contenido

SECCION 1	Misión y valores	34
SECCION 2	Gestión 1	40
SECCION 3	Gestión 2	46

Sección 1

Misión y valores

Las áreas clave respecto a la misión y valores son:

- Misión
- Estrategia
- Distintivo como cristianos
- Compasión
- No-discriminación.

Etapas 1 ACTIVIDAD PARA INICIAR LA DISCUSION Dibuje un animal que represente a su organización (30–45 minutos).

Si usted representara a su organización por medio de un dibujo de un animal, ¿qué tipo de representación haría?

- Pida a cada participante que dibuje un animal que represente cómo ellos ven a la organización.
- Compartan los dibujos.
- Busque temas comunes y lo que está haciendo falta en los dibujos.
- Pregunte ¿qué dicen estos dibujos acerca de la visión y los valores de su organización?
- Resuma en una hoja grande de papel, las ideas principales de la reflexión.



Etapas 2 CUESTIONARIO Pida a cada participante que complete a solas el cuestionario. Esto debe tomar unos 15 minutos. Por favor use el cuestionario en las páginas 35–36.

Etapas 3 HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES Transfiera los números del cuestionario que fueron marcados con un círculo, a las TABLAS DE AREAS CLAVE correspondientes en la página 37. Para cada área clave, sume los puntajes y divida el total por el número de indicadores. Ello dará un puntaje promedio que deberá redondearse al número entero más cercano.

CUESTIONARIO **Misión y valores**

Nombre de la organización _____ Fecha _____

- Por favor marque sus respuestas dibujando un círculo alrededor del número que mejor describe su punto de vista.
- Cuanto más verdadera y honesta sea su respuesta a cada pregunta, más útil será esta evaluación para la organización.

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
1	COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL El personal hace sacrificios personales en respuesta a las necesidades de otros miembros del personal y de los beneficiarios de proyectos	1	2	3	4
2	DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES Las políticas y estrategias de la organización son coherentes con la misión y valores de la organización	1	2	3	4
3	PLANES ORGANIZACIONALES Los planes de la organización son coherentes con sus estrategias	1	2	3	4
4	SENSIBILIZACION DEL PERSONAL El personal puede explicar la misión y los valores de la organización y cómo éstos se relacionan con su trabajo	1	2	3	4
5	ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES Las actividades de la organización son coherentes con sus políticas, estrategias y planes	1	2	3	4
6	BENEFICIARIOS DE LOS PROYECTOS Los beneficiarios de los proyectos son identificados con base en su nivel de marginación, su pobreza económica y su falta de empoderamiento	1	2	3	4
7	EVALUACION El liderazgo y el personal de la organización evalúan el desempeño de la organización de acuerdo con sus políticas y estrategias	1	2	3	4
8	TERMINOS Y CONDICIONES DE EMPLEO El personal cree que los términos y condiciones de empleo, tales como los niveles salariales, la cantidad de vacaciones por año, y los beneficios de maternidad/paternidad, son justos	1	2	3	4
9	RESPECTO POR LOS DEMAS Aquellas personas con quienes trabaja la organización son tratadas siempre como personas hechas a la imagen de Dios, independientemente de sus creencias religiosas	1	2	3	4
10	VALORES CRISTIANOS Los valores de la organización se basan en una comprensión bíblica del cristianismo	1	2	3	4
11	DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES La compasión se expresa como un valor central en los documentos más importantes de la organización, por ejemplo, en la Constitución y la Declaración de Misión de la organización	1	2	3	4
12	TOMA DE DECISIONES Cuando se toman las decisiones, el personal considera las necesidades de las personas marginadas, las personas económicamente pobres y las personas desempoderadas	1	2	3	4
13	LIDERAZGO El liderazgo de la organización hace referencia a, y recuerda al personal sobre la misión, los valores, las políticas y estrategias de la organización	1	2	3	4

continúa...

CUESTIONARIO Misión y valores continuación

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
14	TIEMPO PARA LA ORACION La organización destina un tiempo regular para la oración	1	2	3	4
15	PROYECTOS Los proyectos son planeados e implementados de forma que satisfagan las necesidades de las personas marginadas, las personas económicamente pobres y las personas desempoderadas	1	2	3	4
16	TRATO DE LOS DEMAS El personal demuestra una actitud positiva y de bienvenida hacia las personas o entidades interesadas	1	2	3	4
17	TRATO A GRUPOS MARGINADOS El personal trata a los grupos marginados en forma justa, y anima a otros a que traten en forma justa a estos grupos	1	2	3	4
18	VALOR DE LA ORACION El personal valora la oración – el uno por el otro, por los beneficiarios del proyecto, y por el trabajo de la organización	1	2	3	4
19	VALORES ORGANIZACIONALES Los valores organizacionales contribuyen al logro de la misión de la organización	1	2	3	4
20	POLITICA DE NO-DISCRIMINACION La organización cuenta con una política de no-discriminación por escrito que refleja un compromiso con condiciones de igualdad para el personal y los beneficiarios de proyectos, independientemente del género, edad, etnia, religión y discapacidad	1	2	3	4
21	REFLEXION TEOLOGICA La organización incorpora la reflexión teológica en su comprensión de la pobreza, de su trabajo y de sus relaciones	1	2	3	4
22	LIDERAZGO El liderazgo asegura que la no-discriminación esté integrada a todos los aspectos del trabajo de la organización, de acuerdo con la política de no-discriminación de la organización	1	2	3	4
23	SENTIDO DE MISION El personal cree que lo que ellos están haciendo es importante y valioso	1	2	3	4
24	SENSIBILIZACION DEL PERSONAL El personal puede explicar las estrategias de la organización y cómo éstas se relacionan con su trabajo	1	2	3	4
25	RECLUTAMIENTO El reclutamiento de personal y la asignación de salario se hace con base en sus habilidades y experiencia, y no en su género, edad, etnia o religión	1	2	3	4
26	PERTINENCIA DE LA ESTRATEGIA Las estrategias organizacionales hacen frente a las causas de marginación, la pobreza económica y el desempoderamiento	1	2	3	4
27	CAPACITACION DEL PERSONAL La organización provee capacitación en no-discriminación a todo el personal	1	2	3	4
28	INVOLUCRAMIENTO DE LAS PERSONAS INTERESADAS Las estrategias de la organización se establecen contando con el involucramiento de las personas o partes interesadas	1	2	3	4



HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES

Misión y valores

Nombre de la organización _____ Fecha _____

MISION		
2	Documentos organizacionales	
4	Sensibilización del personal	
5	Actividades organizacionales	
13	Liderazgo	
19	Valores organizacionales	
23	Sentido de misión	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 6 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

COMPASION		
1	Comportamiento del personal	
6	Beneficiarios de proyectos	
8	Términos y condiciones de empleo	
9	Respeto por los demás	
11	Documentos organizacionales	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

ESTRATEGIA		
3	Planes organizacionales	
7	Evaluación	
24	Sensibilización del personal	
26	Pertinencia de la estrategia	
28	Involucramiento de las personas interesadas	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

NO-DISCRIMINACION		
12	Toma de decisiones	
15	Proyectos	
17	Trato a grupos marginados	
20	Política de no-discriminación	
22	Liderazgo	
25	Reclutamiento	
27	Capacitación del personal	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 7 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

DISTINTIVO COMO CRISTIANOS		
10	Valores cristianos	
14	Tiempo para la oración	
16	Trato de los demás	
18	Valor de la oración	
21	Reflexión teológica	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

Etapa 4 PUNTAJES DE LA PLENARIA Sobre una hoja grande de papel, dibuje una TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA similar a la indicada en la página 29. Adáptela incluyendo en ella las áreas clave para esta sección del módulo.



Etapa 5 ANALISIS Analicen las tendencias de los puntajes en la TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA. Cuando hayan identificado las áreas clave más débiles, dibujen sobre hojas grandes de papel, TABLAS DE INDICADORES similares a la incluida en la página 30. Anoten en ellas los indicadores correspondientes.

Etapa 6 JERARQUIZACION DE PRIORIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Seleccionen las tres áreas más débiles en las cuales se requiere fortalecer las capacidades. Discutan cómo se abordarán estas áreas y qué recursos se necesitarán.

Etapa 7 PLANIFICACION DE ACCIONES Escriban un plan de acción para mostrar cómo abordarán las áreas que requieren de fortalecimiento de capacidades. En la página 31 se incluye un ejemplo de un plan de acción. En la página 39 se incluye una planilla para un plan de acción correspondiente a esta sección del módulo. La planilla debe fotocopiarse y completarse.

Plan de acción MISION Y VALORES

AREA CLAVE	INDICADOR	DEFINICION	PUNTAJE PROMEDIO	COMENTARIOS	ACCION REQUERIDA	¿QUIEN DEBERA REALIZARLA?	¿PARA QUE FECHA?

Sección 2

Gestión 1

Las áreas clave de Gestión 1 son:

- Liderazgo
- Cuerpo directivo
- Planificación
- Participación del personal
- Manejo financiero.

Etapas **Etapa 1 ACTIVIDAD PARA INICIAR LA DISCUSION: PENSANDO EN LAS FAMILIAS**

El concepto y la palabra ‘familia’ puede ayudar a facilitar una discusión sobre cómo se administran las organizaciones. A pesar de que una familia no es una institución formal, el proceso de toma de decisiones, de comunicación y de asignación de responsabilidad es similar.

Divida al grupo en pares y pídale que dialoguen sobre las siguientes preguntas durante 20 minutos:

- ¿De qué manera se reparte en su familia la responsabilidad de la toma de diferentes decisiones?
- ¿Qué papel juega su familia extendida (por ejemplo: los padres de su esposo/a) en la toma de decisiones familiares?
- ¿Cómo aprende su familia a partir de sus experiencias?
- ¿Cómo planea su familia para el futuro?
- ¿Cómo se manejan los recursos en su familia (bienes y dinero)?

Después de 20 minutos pida a cada pareja que comparta con el resto del grupo algo nuevo que ha aprendido.

Pida al grupo que haga paralelos entre los procesos familiares de liderazgo, de toma de decisiones, comunicación y manejo de recursos, y aquellos de una organización.

Etapas **Etapa 2 CUESTIONARIO** Pida a cada participante que complete a solas el cuestionario. Esto debe tomar unos 15 minutos. Por favor use el cuestionario en las páginas 41–42.

Etapas **Etapa 3 HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES** Transfiera los números del cuestionario que fueron marcados con un círculo, a las TABLAS DE AREAS CLAVE correspondientes en la página 43. Para cada área clave, sume los puntajes y divida el total por el número de indicadores. Ello dará un puntaje promedio que deberá redondearse al número entero más cercano.

CUESTIONARIO Gestión 1

Nombre de la organización _____ Fecha _____

- Por favor marque sus respuestas dibujando un círculo alrededor del número que mejor describe su punto de vista.
- Cuanto más verdadera y honesta sea su respuesta a cada pregunta, más útil será esta evaluación para la organización.

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
1	COMPROMISO Los líderes de la organización tienen humildad ante Dios y un compromiso con las necesidades de los demás por encima de las suyas propias	1	2	3	4
2	ENTENDIMIENTO FINANCIERO El miembro del personal que está a cargo del manejo de las finanzas de la organización entiende las fortalezas y debilidades financieras de la organización	1	2	3	4
3	GESTION DE PROYECTOS El personal está involucrado en la gestión de proyectos	1	2	3	4
4	COMITE DIRECTIVO Y CONSTITUCION El rol y las responsabilidades del comité directivo están claramente documentadas en la constitución de la organización	1	2	3	4
5	ESTILO DE LIDERAZGO El liderazgo de la organización demuestra amor, alegría, paz, paciencia, amabilidad, bondad, fidelidad, humildad y dominio propio	1	2	3	4
6	PROCESO DE PLANIFICACION Existe un proceso documentado de cómo la organización debe planear y evaluar su trabajo	1	2	3	4
7	ASESORIA FINANCIERA El miembro del personal que está a cargo del manejo de las finanzas de la organización da asesoría clara y pertinente al liderazgo	1	2	3	4
8	OPINIONES DEL PERSONAL El liderazgo de la organización estimula al personal a expresar sus opiniones respecto a los temas, y está abierto a diferentes puntos de vista	1	2	3	4
9	COMPORTAMIENTO DEL COMITE DIRECTIVO Los miembros del comité directivo hacen sacrificios personales en respuesta a las necesidades del personal y de los beneficiarios de proyectos	1	2	3	4
10	COMUNICACION AL INTERIOR DE LA ORGANIZACION La planificación toma en cuenta los planes de otras secciones de la organización	1	2	3	4
11	MANEJO DEL PRESUPUESTO El liderazgo maneja el presupuesto de la organización, y anticipa y evita los déficit financieros	1	2	3	4
12	REPRESENTACION DEL PERSONAL El liderazgo de la organización colabora con un comité representativo del personal	1	2	3	4
13	GOBERNABILIDAD Los miembros del comité directivo apoyan al liderazgo en el establecimiento de la misión de la organización, sus valores, políticas y estrategias, y en la evaluación del desempeño y finanzas de la organización	1	2	3	4

continúa...

CUESTIONARIO **Gestión 1** continuación

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
14	HABILIDADES PARA LA COMUNICACION El liderazgo de la organización se comunica bien con el personal, y clarifica las expectativas	1	2	3	4
15	RECURSOS Los planes toman en cuenta los recursos financieros y humanos disponibles	1	2	3	4
16	HABILIDADES Y EXPERIENCIA DEL PERSONAL Los miembros del personal responsables del manejo y administración de las finanzas de la organización tienen habilidades profesionales y experiencia pertinentes	1	2	3	4
17	REUNIONES El liderazgo de la organización invita al personal pertinente a asistir a reuniones, dando a conocer de antemano las agendas de reunión, y estando atento a los compromisos de trabajo que pueden prevenir la asistencia	1	2	3	4
18	DELEGACION DE LA ADMINISTRACION Los miembros del comité directivo se aseguran que la organización esté bien administrada, y no intentan administrarla por si solos	1	2	3	4
19	MOTIVACION DEL PERSONAL El liderazgo de la organización motiva al personal mediante expresiones de afirmación y estímulo	1	2	3	4
20	DELEGACION El liderazgo de la organización delega con sabiduría, dando oportunidades al personal para que asuma la responsabilidad de áreas del trabajo	1	2	3	4
21	TRANSPARENCIA FINANCIERA El manejo financiero de la organización es transparente y el liderazgo está abierto a discutir temas financieros con las personas interesadas	1	2	3	4
22	HABILIDADES Y EXPERIENCIA Los miembros del comité directivo tienen habilidades profesionales y experiencia pertinentes, y trabajan como equipo en asocio con el liderazgo de la organización	1	2	3	4
23	TOMA DE DECISIONES El liderazgo de la organización toma decisiones habiendo analizado: el punto de vista de las personas o partes interesadas, los riesgos, la disponibilidad de recursos, y los cambios en la situación actual	1	2	3	4
24	OBJETIVOS Los planes identifican objetivos que son realistas y medibles, y contienen plazos de tiempo que se pueden cumplir	1	2	3	4
25	CONFIABILIDAD FINANCIERA Las partes interesadas confían en la organización porque ésta cuenta con un buen manejo financiero	1	2	3	4
26	INFORMACION El personal cuenta con la información necesaria y oportunidades para aportar a la misión, los valores, estrategias, políticas y planes de la organización	1	2	3	4
27	GESTION DEL CAMBIO El liderazgo de la organización trabaja en forma conjunta, como un equipo	1	2	3	4
28	MONITOREO El liderazgo de la organización y el personal monitorean en forma periódica la implementación de los planes a la luz de los objetivos, y alteran los planes cuando es necesario	1	2	3	4

HOJA DE RESUMEN
DE PUNTAJES**Gestión 1**

Nombre de la organización _____ Fecha _____

LIDERAZGO		
1	Compromiso	
5	Estilo de liderazgo	
14	Habilidades para la comunicación	
19	Motivación del personal	
20	Delegación	
23	Toma de decisiones	
27	Gestión del cambio	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 7 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

CUERPO DIRECTIVO		
4	Comité directivo y constitución	
9	Comportamiento del comité directivo	
13	Gobernabilidad	
18	Delegación de la administración	
22	Habilidades y experiencia	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

PLANIFICACION		
6	Proceso de planificación	
10	Comunicación al interior de la organización	
15	Recursos	
24	Objetivos	
28	Monitoreo	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

PARTICIPACION DEL PERSONAL		
3	Gestión de proyectos	
8	Opiniones del personal	
12	Representación del personal	
17	Reuniones	
26	Información	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

MANEJO FINANCIERO		
2	Entendimiento financiero	
7	Asesoría financiera	
11	Manejo del presupuesto	
16	Habilidades y experiencia del personal	
21	Transparencia financiera	
25	Confiabilidad financiera	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 6 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

Etapa 4 PUNTAJES DE LA PLENARIA Sobre una hoja grande de papel, dibuje una TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA similar a la indicada en la página 29. Adáptela incluyendo en ella las áreas clave para esta sección del módulo.



Etapa 5 ANALISIS Analicen las tendencias de los puntajes en la TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA. Cuando hayan identificado las áreas clave más débiles, dibujen sobre hojas grandes de papel, TABLAS DE INDICADORES similares a la incluida en la página 30. Anoten en ellas los indicadores correspondientes.

Etapa 6 JERARQUIZACION DE PRIORIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Seleccionen las tres áreas más débiles en las cuales se requiere fortalecer las capacidades. Discutan cómo se abordarán estas áreas y qué recursos se necesitarán.

Etapa 7 PLANIFICACION DE ACCIONES Escriban un plan de acción para mostrar cómo abordarán las áreas que requieren de fortalecimiento de capacidades. En la página 31 se incluye un ejemplo de un plan de acción. En la página 45 se incluye una planilla para un plan de acción correspondiente a esta sección del módulo. La planilla debe fotocopiarse y completarse.

Plan de acción GESTION 1

AREA CLAVE	INDICADOR	DEFINICION	PUNTAJE PROMEDIO	COMENTARIOS	ACCION REQUERIDA	¿QUIEN DEBERA REALIZARLA?	¿PARA QUE FECHA?

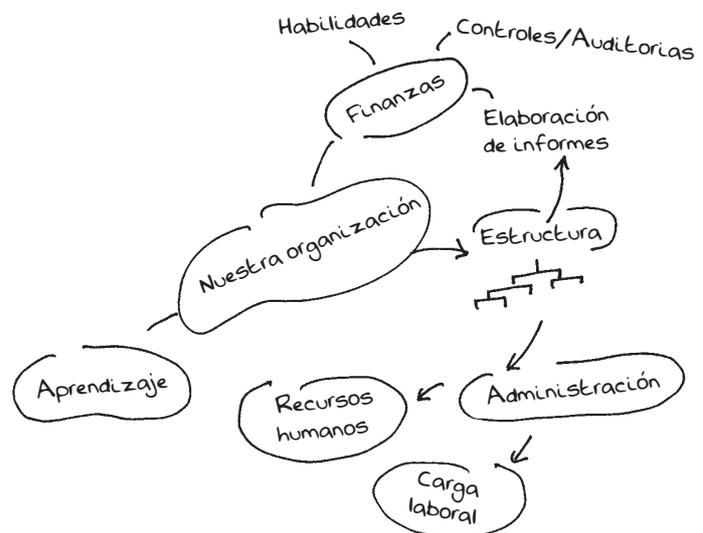
Sección 3

Gestión 2

Las áreas clave respecto a Gestión 2 son:

- Estructura organizacional
- Procedimientos para presentación de reportes financieros
- Gestión de recursos humanos
- Sistemas administrativos
- Recursos humanos
- Auto-reflexión y aprendizaje.

Etapa 1 ACTIVIDAD PARA INICIAR LA DISCUSION: UN DIBUJO DE SUS SISTEMAS



En grupos pequeños haga una lluvia de ideas sobre todos los sistemas que existen en su organización. Luego dibuje un gráfico que muestre cómo estos sistemas están ligados y apoyan el trabajo de la organización. Ello puede parecer como una red inmensa de líneas que se interconectan a partes clave de la organización. Permita 15 minutos para este proceso.

Luego invite a cada grupo a analizar sus diagramas y a identificar cuáles sistemas son fuertes y cuáles son débiles. Dé 10 minutos para ello.

Pida a cada grupo que comparta con el resto del grupo, una nueva percepción o aprendizaje. Dé 15 minutos para ello.

Etapa 2 CUESTIONARIO Pida a cada participante que complete a solas el cuestionario. Esto debe tomar unos 15 minutos. Por favor use el cuestionario en las páginas 47–49.

Etapa 3 HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES Transfiera los números del cuestionario que fueron marcados con un círculo, a las TABLAS DE AREAS CLAVE correspondientes en la página 50. Para cada área clave, sume los puntajes y divida el total por el número de indicadores. Ello dará un puntaje promedio que deberá redondearse al número entero más cercano.

CUESTIONARIO **Gestión 2**

Nombre de la organización Fecha

- Por favor marque sus respuestas dibujando un círculo alrededor del número que mejor describe su punto de vista.
- Cuanto más verdadera y honesta sea su respuesta a cada pregunta, más útil será esta evaluación para la organización.

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
1	DISEÑO ORGANIZACIONAL El liderazgo de la organización ha adoptado una estructura para la organización que asegura la máxima efectividad y el mejor uso de recursos	1	2	3	4
2	SISTEMAS DE ARCHIVO El sistema de archivo de la organización asegura que todos los documentos estén bien organizados y puedan accederse fácilmente	1	2	3	4
3	PRESENTACION DE INFORMES FINANCIEROS Los miembros del personal que tienen la responsabilidad de manejar las finanzas de la organización presentan informes en forma periódica y con puntualidad, respecto a sus actividades	1	2	3	4
4	CANTIDAD DE PERSONAL, HABILIDADES Y EXPERIENCIA La organización tiene suficientes personas con las habilidades profesionales y experiencia necesarias, y hay personal nombrado en todos los cargos clave	1	2	3	4
5	RECLUTAMIENTO El reclutamiento del personal se hace con base en un nivel acordado de habilidades y de experiencia para cada cargo	1	2	3	4
6	PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIDAD La organización utiliza procedimientos de contabilidad confiables para asegurar que los recursos financieros sean manejados en forma adecuada	1	2	3	4
7	ESTRUCTURA El organigrama de la organización muestra las líneas de responsabilidad entre las diferentes posiciones en la organización	1	2	3	4
8	COMUNICACIONES INTERNAS La información es comunicada en forma precisa y rápida a todo el personal pertinente	1	2	3	4
9	ESTANDARES DE CONTABILIDAD Los reportes financieros de la organización cumplen con los estándares nacionales de contabilidad y son aceptables para las partes interesadas	1	2	3	4
10	DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES La organización cuenta con un manual de personal o una política en forma escrita que describe(n) el proceso de reclutamiento, de despedida del personal y las normas de trabajo para todo el personal	1	2	3	4
11	APRENDIZAJE DE LOS DEMAS Antes de asumir un trabajo, el personal tiene en cuenta los aprendizajes de las partes interesadas y de otras personas que tienen conocimiento y experiencias pertinentes	1	2	3	4
12	COORDINACION Existe coordinación entre las diferentes secciones de la organización	1	2	3	4

continúa...

CUESTIONARIO **Gestión 2** continuación

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
13	COMUNICACIONES EXTERNAS Las cartas, los correos electrónicos, las llamadas telefónicas y los faxes son atendidos con prontitud por el personal apropiado	1	2	3	4
14	INFORMES FINANCIEROS Los informes financieros de la organización son completos y exactos, e incluyen todos los ingresos y gastos del período en consideración, al igual que explicaciones breves de cualquier discrepancia existente	1	2	3	4
15	INFORMACION El personal tiene la información necesaria para realizar su trabajo en forma efectiva	1	2	3	4
16	EVALUACION PARA EL APRENDIZAJE Al completar el trabajo, el personal evalúa los resultados con las personas interesadas, y comparte con ellos las lecciones aprendidas	1	2	3	4
17	EVALUACION ORGANIZACIONAL El liderazgo de la organización evalúa la estructura organizacional en puntos clave de la vida de la organización, para asegurar la máxima efectividad y el mejor uso de los recursos	1	2	3	4
18	FECHAS TOPE La organización usa un sistema para ayudar al personal a cumplir las fechas tope de planificación y de presentación de reportes	1	2	3	4
19	AUDITORIA ANUAL INDEPENDIENTE Las cuentas de la organización son auditadas en forma anual por parte de auditores independientes profesionalmente calificados	1	2	3	4
20	PLANIFICACION ESTRATEGICA Los planes y estrategias de la organización toman en cuenta el número de personal requerido y las habilidades y experiencia que éstos requieren	1	2	3	4
21	DESCRIPCIONES DE TRABAJO Las descripciones de trabajo y términos y condiciones de empleo incluyen las habilidades y experiencia requerida, las tareas a realizar, las relaciones de dependencia (a quién reportarse) y los indicadores clave de desempeño	1	2	3	4
22	OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE La organización provee oportunidades y espacios para aumentar el conocimiento, las habilidades y la experiencia del personal	1	2	3	4
23	NIVELES DE RESPONSABILIDAD La estructura organizacional permite la delegación de responsabilidad y promueve la innovación	1	2	3	4
24	REUNIONES Las reuniones se convocan con anterioridad, cuentan con una agenda clara, se registran en actas escritas, e involucran a miembros pertinentes del personal	1	2	3	4
25	RESPONSABILIDAD El comité directivo y el liderazgo de la organización tienen acceso a información exacta respecto a las finanzas de la organización	1	2	3	4
26	VOLUNTARIOS Y PERSONAL TEMPORAL La organización cuenta con voluntarios y con personal temporal quienes están motivados y comprometidos, y aportan al logro de los planes de la organización	1	2	3	4

continúa...

CUESTIONARIO **Gestión 2** continuación

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
27	EVALUACIONES La organización asegura que las evaluaciones de desempeño del personal sean conducidas y documentadas al menos una vez por año	1	2	3	4
28	REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS La organización cuenta con procedimientos para que el personal registre las lecciones aprendidas	1	2	3	4
29	DATOS DE LOS CONTACTOS La organización mantiene una base de datos con información de los contactos	1	2	3	4
30	ROTACION DEL PERSONAL El nivel de rotación del personal no disminuye la efectividad de la organización	1	2	3	4
31	DESARROLLO PROFESIONAL La organización provee oportunidades para el desarrollo profesional del personal	1	2	3	4
32	COMPARTIR DEL CONOCIMIENTO La organización estimula una cultura de apertura y de compartir del conocimiento	1	2	3	4
33	CARGAS LABORALES El personal tiene cargas de trabajo razonables y realistas que no los desestiman	1	2	3	4
34	REPRESENTACION DEL PERSONAL Al menos una persona es elegida por todo el personal para representarlos en discusiones con el liderazgo de la organización	1	2	3	4
35	APRENDIZAJE A PARTIR DE LA PRACTICA El personal evalúa periódicamente el avance de su trabajo, y pone en práctica las lecciones aprendidas	1	2	3	4

**HOJA DE RESUMEN
DE PUNTAJES**
Gestión 2

Nombre de la organización Fecha

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
1	Diseño organizacional	
7	Estructura	
12	Coordinación	
17	Evaluación organizacional	
23	Niveles de responsabilidad	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS		
2	Sistemas de archivo	
8	Comunicaciones internas	
13	Comunicaciones externas	
18	Fechas tope	
24	Reuniones	
29	Datos de los contactos	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 6 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

PROCEDIMIENTOS PARA PRESENTACION DE INFORMES FINANCIEROS		
3	Presentación de informes financieros	
6	Procedimientos de contabilidad	
9	Estándares de contabilidad	
14	Informes financieros	
19	Auditoría anual independiente	
25	Responsabilidad	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 6 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

RECURSOS HUMANOS		
4	Cantidad de personal, habilidades y experiencia	
15	Información	
20	Planificación estratégica	
26	Voluntarios y personal temporal	
30	Rotación del personal	
33	Cargas laborales	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 6 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

GESTION DE RECURSOS HUMANOS		
5	Reclutamiento	
10	Documentos organizacionales	
21	Descripciones de trabajo	
27	Evaluaciones	
31	Desarrollo profesional	
34	Representación del personal	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 6 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

AUTO-REFLEXION Y APRENDIZAJE		
11	Aprendizaje de los demás	
16	Evaluación para el aprendizaje	
22	Oportunidades de aprendizaje	
28	Registro de lecciones aprendidas	
32	Compartir del conocimiento	
35	Aprendizaje a partir de la práctica	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 6 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

Etapa 4 PUNTAJES DE LA PLENARIA Sobre una hoja grande de papel, dibuje una TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA similar a la indicada en la página 29. Adáptela incluyendo en ella las áreas clave para esta sección del módulo.



Etapa 5 ANALISIS Analicen las tendencias de los puntajes en la TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA. Cuando hayan identificado las áreas clave más débiles, dibujen sobre hojas grandes de papel, TABLAS DE INDICADORES similares a la incluida en la página 30. Anoten en ellas los indicadores correspondientes.

Etapa 6 JERARQUIZACION DE PRIORIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Seleccionen las tres áreas más débiles en las cuales se requiere fortalecer las capacidades. Discutan cómo se abordarán estas áreas y qué recursos se necesitarán.

Etapa 7 PLANIFICACION DE ACCIONES Escriban un plan de acción para mostrar cómo abordarán las áreas que requieren de fortalecimiento de capacidades. En la página 31 se incluye un ejemplo de un plan de acción. En la página 52 se incluye una planilla para un plan de acción correspondiente a esta sección del módulo. La planilla debe fotocopiar y completarse.

Plan de acción GESTION 2

AREA CLAVE	INDICADOR	DEFINICION	PUNTAJE PROMEDIO	COMENTARIOS	ACCION REQUERIDA	¿QUIEN DEBERA REALIZARLA?	¿PARA QUE FECHA?

2

Evaluación de los vínculos externos

Contenido

SECCION 1 Evaluación de los vínculos externos

54

Sección 1

Evaluación de los vínculos externos

Las áreas clave respecto a vínculos externos son:

- Relaciones con otras organizaciones
- Defensoría
- Relación con la iglesia
- Capacidad para obtener y movilizar recursos.

Etapa 1 ACTIVIDAD PARA INICIAR LA DISCUSION: UN MAPEO DE NUESTRAS RELACIONES

El propósito es examinar los diferentes tipos de relaciones y vínculos que tiene una organización con otros grupos e instituciones.

Materiales: bolígrafos, papel, tijeras, cinta pegante o pegamento

Tiempo: 45 minutos a 1 hora

Pasos:

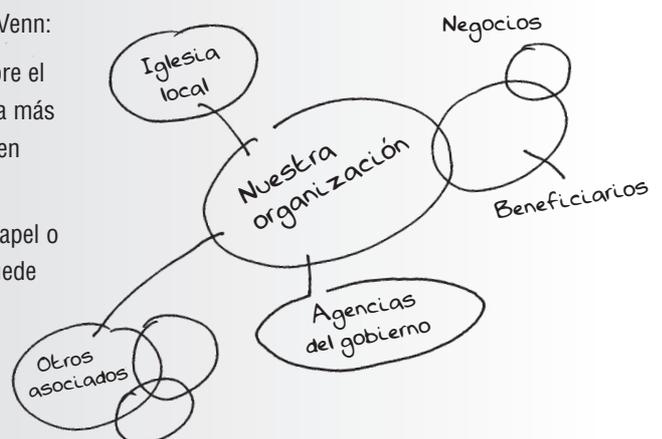
- Divida a los participantes en grupos para que elaboren diagramas de Venn de una organización conocida, generalmente aquella a la cual pertenecen los participantes. Divida a los participantes en grupos, ya sea según lo que ellos conocen acerca de la organización o de acuerdo con la jerarquía o departamento.
- Pida a los grupos que muestren a los demás sus diagramas de Venn. Analicen las diferencias clave entre los diagramas y las causas fundamentales.

¿QUE ES UN DIAGRAMA DE VENN?

Diferentes instituciones, grupos, departamentos o programas se representan por medio de círculos de diferentes tamaños. Estos círculos se superponen entre sí dependiendo del grado de contacto que hay entre ellos. Un círculo estará contenido dentro de otro si forma parte de la institución representada en el círculo mayor. Un círculo de mayor tamaño representa a una institución importante. A continuación se presenta un ejemplo de un diagrama de Venn.

Hay dos procesos para dibujar diagramas de Venn:

- Recorte círculos de papel y colóquelos sobre el papel, al lado o encima de otros. Esto toma más tiempo, pero es mejor puesto que se pueden preparar previamente las figuras.
- Dibuje los círculos directamente sobre el papel o sobre el suelo. Esto es más rápido pero puede generarse un desorden cuando se requiere hacer cambios. Dibuje flechas que indiquen si la relación es de doble vía o unidireccional.



Etapa 2 CUESTIONARIO Pida a cada participante que complete a solas el cuestionario. Esto debe tomar unos 15 minutos. Por favor use el cuestionario en las páginas 56–57.



Etapa 3 HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES Transfiera los números del cuestionario que fueron marcados con un círculo, a las TABLAS DE AREAS CLAVE correspondientes en la página 58. Para cada área clave, sume los puntajes y divida el total por el número de indicadores. Ello dará un puntaje promedio que deberá redondearse al número entero más cercano.

Etapa 4 PUNTAJES DE LA PLENARIA Sobre una hoja grande de papel, dibuje una TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA similar a la indicada en la página 29. Adáptela incluyendo en ella las áreas clave para esta sección del módulo.

Etapa 5 ANALISIS Analicen las tendencias de los puntajes en la TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA. Cuando hayan identificado las áreas clave más débiles, dibujen sobre hojas grandes de papel, TABLAS DE INDICADORES similares a la incluida en la página 30. Anoten en ellas los indicadores correspondientes.

Etapa 6 JERARQUIZACION DE PRIORIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Seleccionen las tres áreas más débiles en las cuales se requiere fortalecer las capacidades. Discutan cómo se abordarán estas áreas y qué recursos se necesitarán.

Etapa 7 PLANIFICACION DE ACCIONES Escriban un plan de acción para mostrar cómo abordarán las áreas que requieren de fortalecimiento de capacidades. En la página 31 se incluye un ejemplo de un plan de acción. En la página 59 se incluye una planilla para un plan de acción correspondiente a esta sección del módulo. La planilla debe fotocopiarse y completarse.



CUESTIONARIO Vínculos externos

Nombre de la organización _____ Fecha _____

- Por favor marque sus respuestas dibujando un círculo alrededor del número que mejor describe su punto de vista.
- Cuanto más verdadera y honesta sea su respuesta a cada pregunta, más útil será esta evaluación para la organización.

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
1	ASOCIACION La organización trabaja en asocio con otras organizaciones en temas de interés común	1	2	3	4
2	DEFENSORIA ESTRATEGICA La organización ejerce influencia sobre las políticas y prácticas de las personas que están en posiciones de poder	1	2	3	4
3	PARTICIPACION Los beneficiarios de proyectos participan en la planificación e implementación de actividades para influenciar las políticas y prácticas de personas en posiciones de poder	1	2	3	4
4	EMPODERAMIENTO La organización empodera a los beneficiarios de proyectos para que expresen sus necesidades y aumenten su voz en las instituciones locales y nacionales	1	2	3	4
5	GOBIERNO La organización trabaja con organizaciones del gobierno local y nacional sobre temas de interés común	1	2	3	4
6	BUENA MAYORDOMIA La organización rinde cuentas ante las personas o partes interesadas	1	2	3	4
7	COMPROMISO PARA BRINDAR APOYO Las personas y las organizaciones que apoyan el trabajo de la organización están motivadas y comprometidas	1	2	3	4
8	MOVILIZACION La organización aumenta la capacidad de la iglesia para cumplir su ministerio a los pobres mediante el trabajo con las comunidades locales	1	2	3	4
9	COMPARTIR DE RECURSOS La organización pone sus recursos a disposición de otras organizaciones	1	2	3	4
10	PERFIL DE LA ORGANIZACION Las personas o partes interesadas respetan a la organización por su trabajo de enfrentar las causas de la marginación, la pobreza económica y la falta de empoderamiento	1	2	3	4
11	TRABAJO ASOCIADO CON LA IGLESIA El liderazgo de la organización trabaja en asocio con líderes de la iglesia	1	2	3	4
12	TRABAJO EN REDES La organización trabaja con organizaciones que tienen pensamiento afín, para influenciar las políticas y prácticas de las personas en posiciones de poder	1	2	3	4
13	EMPODERAMIENTO La organización aumenta las capacidades de los líderes eclesiales para influenciar las políticas y prácticas de las personas en posiciones de poder	1	2	3	4

continúa...

CUESTIONARIO Vínculos externos continuación

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
14	ACTIVIDADES DE LOS PROYECTOS Los proyectos incorporan actividades para influenciar las políticas y prácticas de personas en posiciones de poder	1	2	3	4
15	RELACIONES La organización tiene buenas relaciones con las personas o partes interesadas	1	2	3	4
16	COMPARTIR DEL CONOCIMIENTO La organización aprende de, y comparte lecciones aprendidas con, otras organizaciones	1	2	3	4
17	APOYO DE LA COMUNIDAD La organización recibe apoyo de las comunidades con las cuales trabaja	1	2	3	4
18	VARIEDAD DE FUENTES DE FINANCIACION Hay una variedad de fuentes de financiación disponible para apoyar el trabajo de la organización	1	2	3	4
19	PROMOCION La organización hace publicidad y promoción de su trabajo	1	2	3	4
20	COMPROMISO El asocio entre la organización y la iglesia evidencia compromiso, aprendizaje mutuo, apertura y respeto	1	2	3	4



HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES

Vínculos externos

Nombre de la organización Fecha

RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES		
1	Asociación	
5	Gobierno	
6	Buena mayordomía	
9	Compartir de recursos	
10	Perfil de la organización	
15	Relaciones	
16	Compartir del conocimiento	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 7 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

RELACION CON LA IGLESIA		
8	Movilización	
11	Trabajo asociado con la iglesia	
13	Empoderamiento	
20	Compromiso	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 4 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

DEFENSORIA		
2	Defensoría estratégica	
3	Participación	
4	Empoderamiento	
12	Trabajo en redes	
14	Actividades de los proyectos	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

CAPACIDAD PARA OBTENER Y MOVILIZAR RECURSOS		
7	Compromiso para brindar apoyo	
17	Apoyo de la comunidad	
18	Variedad de fuentes de financiación	
19	Promoción	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 4 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

Plan de acción VINCULOS EXTERNOS

AREA CLAVE	INDICADOR	DEFINICION	PUNTAJE PROMEDIO	COMENTARIOS	ACCION REQUERIDA	¿QUIEN DEBERA REALIZARLA?	¿PARA QUE FECHA?

3

Evaluación de proyectos

Contenido

SECCION 1	Planificación e implementación de proyectos	62
SECCION 2	Resultados de los proyectos	68

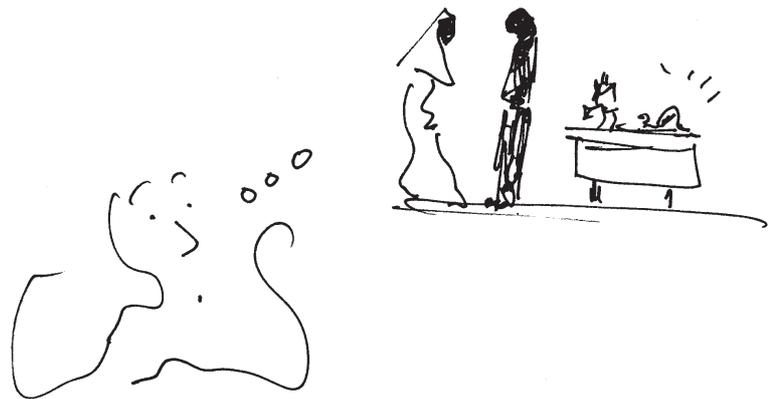
Sección 1

Planificación e implementación de proyectos

Las áreas clave de la planificación e implementación de Proyectos son:

- Buenas prácticas
- Participación de los beneficiarios
- Cultura local
- Enfoque en el grupo objeto
- Monitoreo y evaluación.

Etapa 1 ACTIVIDAD PARA INICIAR LA DISCUSION: PLANES PARA UNA BODA



- Pida a los participantes que se dividan en grupos pequeños y piensen en cómo ellos planearían e implementarían una buena boda. Dígalos que habrá un premio para el mejor plan. Deles 30 minutos para ello.
- Pida a cada grupo que presente sus planes. Entregue el premio.
- Invite a cada grupo a que reflexione sobre qué tan bien planean e implementan sus proyectos.
- Pídalos que piensen en sus grupos pequeños, acerca de tres cosas que ellos saben hacer bien, y tres cosas que podrían mejorarse en la planificación e implementación de proyectos.

Etapa 2 CUESTIONARIO Pida a cada participante que complete a solas el cuestionario. Esto debe tomar unos 15 minutos. Por favor use el cuestionario en las páginas 63–64.

Etapa 3 HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES Transfiera los números del cuestionario que fueron marcados con un círculo, a las TABLAS DE AREAS CLAVE correspondientes en la página 65. Para cada área clave, sume los puntajes y divida el total por el número de indicadores. Ello dará un puntaje promedio que deberá redondearse al número entero más cercano.

CUESTIONARIO Planificación e implementación de proyectos

Nombre de la organización _____ Fecha _____

- Por favor marque sus respuestas dibujando un círculo alrededor del número que mejor describe su punto de vista.
- Cuanto más verdadera y honesta sea su respuesta a cada pregunta, más útil será esta evaluación para la organización.

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
1	INVOLUCRAMIENTO Los beneficiarios de los proyectos están involucrados en la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación de proyectos	1	2	3	4
2	OBJETIVOS E IMPACTO El monitoreo y la evaluación de los proyectos mide el nivel de avance hacia el logro de los objetivos de los proyectos, y el impacto más amplio de los proyectos	1	2	3	4
3	SENSIBILIDAD Los proyectos son sensibles a las culturas y prácticas de las comunidades locales	1	2	3	4
4	ANALISIS DE LA INFORMACION El personal utiliza un sistema formal para recopilar, registrar y analizar la información sobre el avance en los proyectos	1	2	3	4
5	OBJETIVOS Los objetivos de los proyectos reflejan las necesidades y prioridades de los beneficiarios de los proyectos	1	2	3	4
6	GUIAS El personal emplea guías de buenas prácticas para la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación de los proyectos	1	2	3	4
7	DISEÑO DE PROYECTOS La planificación de proyectos se centra en las personas marginadas, las económicamente pobres y desempoderadas	1	2	3	4
8	FORTALEZAS Y FORMAS DE ENFRENTAR La planificación e implementación de proyectos toma en cuenta las fortalezas y las formas que tienen los beneficiarios de ajustarse o hacer frente a situaciones	1	2	3	4
9	PARTICIPACION DE LAS PERSONAS O PARTES INTERESADAS Las personas o partes interesadas están involucradas en la selección y la definición de indicadores numéricos y descriptivos	1	2	3	4
10	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Los proyectos se planifican y se implementan para enfrentar las causas de la marginación, la pobreza económica y el desempoderamiento, y no sólo los síntomas	1	2	3	4
11	CONFIANZA Los beneficiarios de proyectos aumentan su confianza por medio del involucramiento en la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos	1	2	3	4
12	APRENDIZAJE DE LOS DEMAS Durante la planificación, la implementación, el monitoreo y evaluación de proyectos, el personal aprende de las personas o partes interesadas y de otros quienes tienen conocimiento y experiencia pertinentes	1	2	3	4
13	SELECCION DE LOS INDICADORES Los indicadores de proyecto son sencillos y pertinentes	1	2	3	4

continúa...

CUESTIONARIO Planificación e implementación de proyectos
continuación

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
14	MOVILIZACION En la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación de proyectos se hace uso de enfoques participativos para movilizar a las personas o partes interesadas	1	2	3	4
15	RETROALIMENTACION EFECTIVA Se hacen ajustes a la planificación y la implementación de los proyectos teniendo en cuenta las lecciones aprendidas a través del monitoreo y la evaluación de proyectos	1	2	3	4
16	MONITOREO Y EVALUACION El personal monitorea y evalúa los proyectos para asegurar que los beneficios de los proyectos lleguen a quienes se pretende beneficiar	1	2	3	4
17	COSTO Y RECURSOS Los planes de los proyectos identifican los recursos que se requieren para la implementación, el monitoreo y la evaluación, el costo global, y las fuentes potenciales de financiación	1	2	3	4
18	EVALUACION DE NECESIDADES Los beneficiarios de los proyectos se involucran en la evaluación de sus necesidades y prioridades durante la planificación de proyectos	1	2	3	4
19	VALOR DADO AL CONOCIMIENTO El personal valora el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los beneficiarios de los proyectos	1	2	3	4
20	RESTRICCIONES A LA PARTICIPACION El personal toma en cuenta las circunstancias que pueden prevenir que los beneficiarios de los proyectos participen en los proyectos	1	2	3	4
21	REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS Las lecciones aprendidas de los proyectos se registran y se utilizan para mejorar otros proyectos	1	2	3	4
22	INFORMES FINALES Los informes de proyecto se comparten con las personas o partes interesadas	1	2	3	4
23	CAPACITACION DEL PERSONAL El personal cuenta con las habilidades profesionales y la experiencia para monitorear y evaluar proyectos	1	2	3	4
24	ANALISIS SOCIAL La planificación e implementación de proyectos se basa en el análisis de diferencias sociales y en las necesidades de diferentes grupos de la comunidad local, tales como las mujeres, los niños y los ancianos	1	2	3	4
25	USO DE METODOS CULTURALES La planificación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos usa enfoques que son familiares a las comunidades locales	1	2	3	4
26	PLANIFICACION DEL MONITOREO Y DE LA EVALUACION Se planifica y se presupuesta para el monitoreo y la evaluación de actividades	1	2	3	4
27	APROPIACION Los beneficiarios de los proyectos asumen un rol de liderazgo en la toma de decisiones acerca de la gestión de los proyectos	1	2	3	4
28	DIVISIONES SOCIALES Los proyectos enfrentan las causas de la desigualdad y de la discriminación producto de las divisiones sociales existentes, tales como género, edad, etnia y religión	1	2	3	4



HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES

Planificación e implementación de proyectos

Nombre de la organización _____ Fecha _____

BUENAS PRACTICAS		
5	Objetivos	
6	Guías	
10	Identificación de problemas	
12	Aprendizaje de los demás	
14	Movilización	
17	Costo y recursos	
21	Registro de lecciones aprendidas	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 7 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

ENFOQUE EN EL GRUPO OBJETO		
7	Diseño de los proyectos	
16	Monitoreo y evaluación	
24	Análisis social	
28	Divisiones sociales	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 4 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS		
1	Involucramiento	
11	Confianza	
18	Evaluación de necesidades	
20	Restricciones a la participación	
27	Apropiación	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

MONITOREO Y EVALUACION		
2	Objetivos e impacto	
4	Análisis de la información	
9	Participación de las partes interesadas	
13	Selección de los indicadores	
15	Retroalimentación efectiva	
22	Informes finales	
23	Capacitación del personal	
26	Planificación del monitoreo y de la evaluación	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 8 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

CULTURA LOCAL		
3	Sensibilidad	
8	Fortalezas y formas de enfrentar	
19	Valor dado al conocimiento	
25	Uso de métodos culturales	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 4 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

- Etapa 4 PUNTAJES DE LA PLENARIA** Sobre una hoja grande de papel, dibuje una TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA similar a la indicada en la página 29. Adáptela incluyendo en ella las áreas clave para esta sección del módulo.
- Etapa 5 ANALISIS** Analicen las tendencias de los puntajes en la TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA. Cuando hayan identificado las áreas clave más débiles, dibujen sobre hojas grandes de papel, TABLAS DE INDICADORES similares a la incluida en la página 30. Anoten en ellas los indicadores correspondientes.
- Etapa 6 JERARQUIZACION DE PRIORIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES** Seleccionen las tres áreas más débiles en las cuales se requiere fortalecer las capacidades. Discutan cómo se abordarán estas áreas y qué recursos se necesitarán.
- Etapa 7 PLANIFICACION DE ACCIONES** Escriban un plan de acción para mostrar cómo abordarán las áreas que requieren de fortalecimiento de capacidades. En la página 31 se incluye un ejemplo de un plan de acción. En la página 67 se incluye una planilla para un plan de acción correspondiente a esta sección del módulo. La planilla debe fotocopiar y completarse.

Plan de acción PLANIFICACION E IMPLEMENTACION DE PROYECTOS

AREA CLAVE	INDICADOR	DEFINICION	PUNTAJE PROMEDIO	COMENTARIOS	ACCION REQUERIDA	¿QUIEN DEBERA REALIZARLA?	¿PARA QUE FECHA?

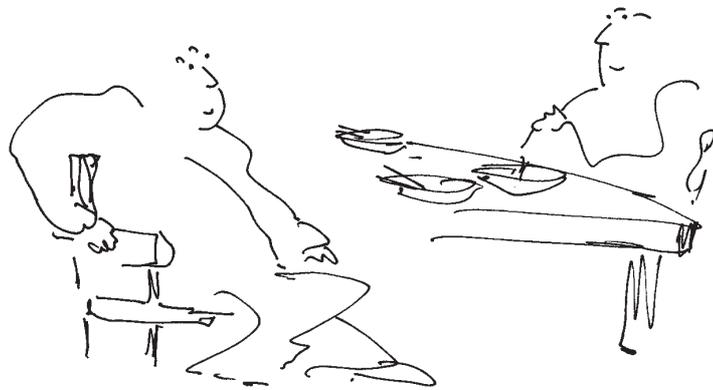
Sección 2

Resultados de los proyectos

Las áreas clave en cuanto a resultados de los Proyectos son:

- Logro de los objetivos
- Restablecimiento de la esperanza y de las relaciones
- Testimonio cristiano
- Sostenibilidad.

Etapa 1 **ACTIVIDAD PARA INICIAR LA DISCUSION: LOS RESULTADOS DE LA BODA**



- Pida a los participantes que se dividan en grupos pequeños y hagan una lista de todas las cosas buenas que deben resultar de una buena boda. ¿Cuáles serían los factores clave de éxito y cómo podrían ellos saber que los han logrado? Deles 15 minutos para ello.
- Pida a cada grupo que comparta con los demás, dos factores de éxito y cómo los medirían. Deles 30 minutos para ello.
- Haga una discusión en plenaria acerca de las similitudes que hay entre una fiesta de bodas y la forma en que miramos el impacto de los proyectos. Deles 15 minutos para ello.

Etapa 2 CUESTIONARIO Pida a cada participante que complete a solas el cuestionario. Esto debe tomar unos 15 minutos. Por favor use el cuestionario en las páginas 69–70.

Etapa 3 HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES Transfiera los números del cuestionario que fueron marcados con un círculo, a las TABLAS DE AREAS CLAVE correspondientes en la página 71. Para cada área clave, sume los puntajes y divida el total por el número de indicadores. Ello dará un puntaje promedio que deberá redondearse al número entero más cercano.



CUESTIONARIO Resultados de los proyectos

Nombre de la organización _____ Fecha _____

- Por favor marque sus respuestas dibujando un círculo alrededor del número que mejor describe su punto de vista.
- Cuanto más verdadera y honesta sea su respuesta a cada pregunta, más útil será esta evaluación para la organización.

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
1	RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE Los proyectos contribuyen a la restauración de relaciones con el ambiente	1	2	3	4
2	OBJETIVO GENERAL Los proyectos contribuyen hacia el logro de los objetivos de largo plazo	1	2	3	4
3	REPRODUCCION Los proyectos se reproducen en otras comunidades	1	2	3	4
4	PERFIL PUBLICO Las personas o partes interesadas saben que los valores de la organización se basan en una comprensión de la Biblia	1	2	3	4
5	RECURSOS Los beneficios de los proyectos se sostienen con recursos locales, sin necesidad de apoyo externo	1	2	3	4
6	ACTIVIDADES Las actividades de los proyectos se completan a tiempo y dentro del presupuesto previsto	1	2	3	4
7	COMPASION El proyecto contribuye a un mayor sentido de amor y compasión entre las personas o partes interesadas	1	2	3	4
8	ESPERANZA PARA EL FUTURO Los beneficiarios de los proyectos muestran un deseo creciente de llevar a cabo acciones positivas para enfrentar las causas de la marginación, la pobreza económica y la falta de empoderamiento	1	2	3	4
9	COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL El comportamiento y estilo de vida del personal refleja su fe cristiana	1	2	3	4
10	LOGROS Los logros de los proyectos se entregan a tiempo y conforme al presupuesto	1	2	3	4
11	EMPODERAMIENTO Los proyectos contribuyen a un proceso de cambio positivo a nivel personal y comunitario	1	2	3	4
12	RECONCILIACION Los proyectos contribuyen a la reconciliación y a la restauración de relaciones en las comunidades locales	1	2	3	4
13	MOTIVACION PARA EL TRABAJO El personal explica a las personas o partes interesadas que su trabajo es motivado por el amor y la compasión de Dios	1	2	3	4
14	EL MEDIO AMBIENTE Los proyectos utilizan recursos renovables y mejoran el medio ambiente	1	2	3	4

continúa...

CUESTIONARIO Resultados de los proyectos continuación

		rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	siempre
15	RELACION CON EL CREADOR Los proyectos contribuyen a la restauración de relaciones con Dios el Creador	1	2	3	4
16	PROPOSITO Los propósitos de los proyectos se logran al finalizar los proyectos	1	2	3	4
17	RENDICION DE CUENTAS Y CONFIANZA Los proyectos contribuyen a una mayor responsabilidad en la rendición de cuentas, confianza y generosidad entre las personas o partes interesadas	1	2	3	4
18	CONFIANZA Y RESPETO El proyecto provee oportunidades para que los beneficiarios de los proyectos exploren la fe cristiana en un ambiente de confianza y respeto mutuo	1	2	3	4
19	VOZ Y EMPODERAMIENTO Los proyectos contribuyen a que los beneficiarios de los proyectos tengan una voz en la sociedad	1	2	3	4
20	CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DE LOS BENEFICIARIOS Los proyectos se desarrollan a partir del conocimiento y habilidades de los beneficiarios de los proyectos	1	2	3	4
21	SEGURIDAD Los proyectos contribuyen a una reducción de la vulnerabilidad de los beneficiarios de los proyectos	1	2	3	4



HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES

Resultados de los proyectos

Nombre de la organización _____ Fecha _____

LOGRO DE LOS OBJETIVOS		
2	Objetivo general	
6	Actividades	
10	Logros	
16	Propósito	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 4 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

SOSTENIBILIDAD		
3	Reproducción	
5	Recursos	
11	Empoderamiento	
14	El medio ambiente	
20	Conocimiento y habilidades de los beneficiarios	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

RESTABLECIMIENTO DE LA ESPERANZA Y DE LAS RELACIONES		
1	Relación con el medio ambiente	
8	Esperanza para el futuro	
12	Reconciliación	
15	Relación con el Creador	
17	Rendición de cuentas y confianza	
19	Voz y empoderamiento	
21	Seguridad	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 7 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

TESTIMONIO CRISTIANO		
4	Perfil público	
7	Compasión	
9	Comportamiento del personal	
13	Motivación para el trabajo	
18	Confianza y respeto	
(Para encontrar el promedio, divida el total por 5 y redondéelo al número entero más cercano)		Total PROMEDIO

- Etapa 4 PUNTAJES DE LA PLENARIA** Sobre una hoja grande de papel, dibuje una TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA similar a la indicada en la página 29. Adáptela incluyendo en ella las áreas clave para esta sección del módulo.
- Etapa 5 ANALISIS** Analicen las tendencias de los puntajes en la TABLA DE PUNTAJES DE LA PLENARIA. Cuando hayan identificado las áreas clave más débiles, dibujen sobre hojas grandes de papel, TABLAS DE INDICADORES similares a la incluida en la página 30. Anoten en ellas los indicadores correspondientes.
- Etapa 6 JERARQUIZACION DE PRIORIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES** Seleccionen las tres áreas más débiles en las cuales se requiere fortalecer las capacidades. Discutan cómo se abordarán estas áreas y qué recursos se necesitarán.
- Etapa 7 PLANIFICACION DE ACCIONES** Escriban un plan de acción para mostrar cómo abordarán las áreas que requieren de fortalecimiento de capacidades. En la página 31 se incluye un ejemplo de un plan de acción. En la página 73 se incluye una planilla para un plan de acción correspondiente a esta sección del módulo. La planilla debe fotocopiar y completarse.

Plan de acción RESULTADOS DE LOS PROYECTOS

AREA CLAVE	INDICADOR	DEFINICION	PUNTAJE PROMEDIO	COMENTARIOS	ACCION REQUERIDA	¿QUIEN DEBERA REALIZARLA?	¿PARA QUE FECHA?

Notas

Notas

Notas

Auto-evaluación de capacidades

por Bill Crooks

ISBN 1 904364 19 5

Publicado por Tearfund

