

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.

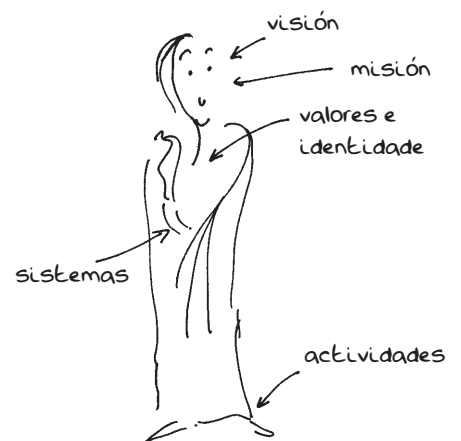
¿Cómo vemos a las organizaciones?

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.



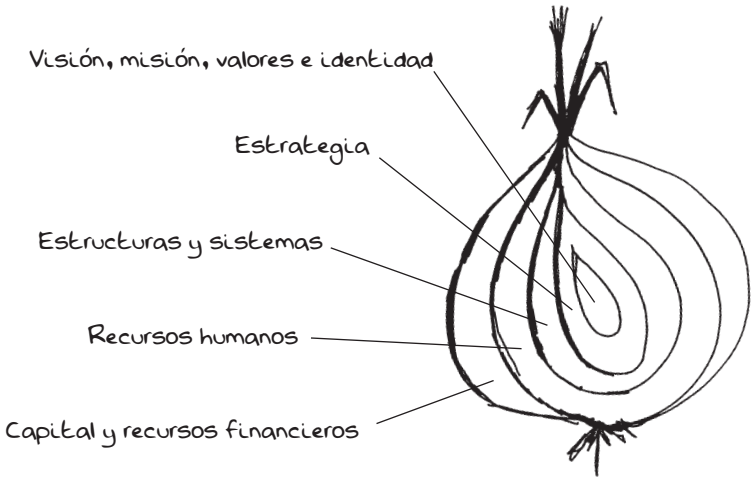
Si bien hay cierto peligro de simplificar demasiado la realidad de la organización, el dibujar imágenes es una forma útil de comenzar a pensar acerca de la naturaleza de las organizaciones y de cómo estas funcionan.

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).

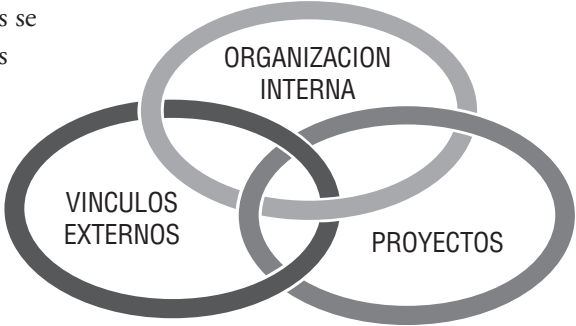


Círculos entrelazados/ elefante

Fuente del diagrama de círculos entrelazados: INTRAC

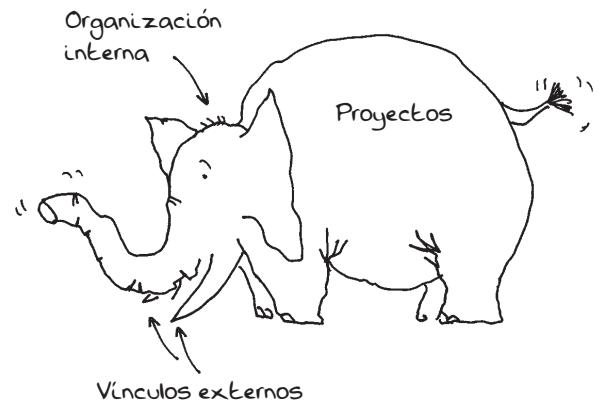
Tres círculos entrelazados muestran cómo las tres partes principales de una organización interactúan y se apoyan entre sí. También se puede dibujar un elefante para representar estas partes. Los círculos representan:

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.

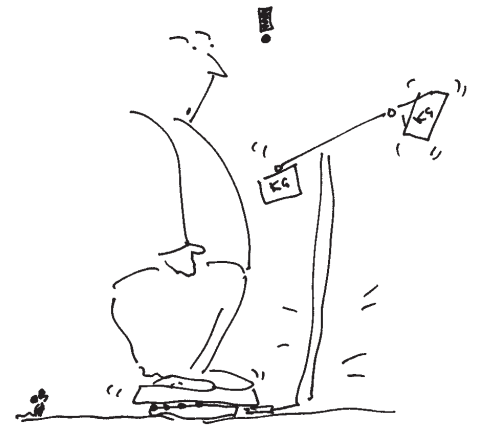
Evaluación

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	XXXXX	X	
Estrategia		XX	XXXXX	XXX
Distintivo como cristianos		X	XXX	XXXXXX
Compasión	XXXXX	XXXX	X	
No-discriminación	XXX	XXXXXX	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
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
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 fotocopiarse 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