

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

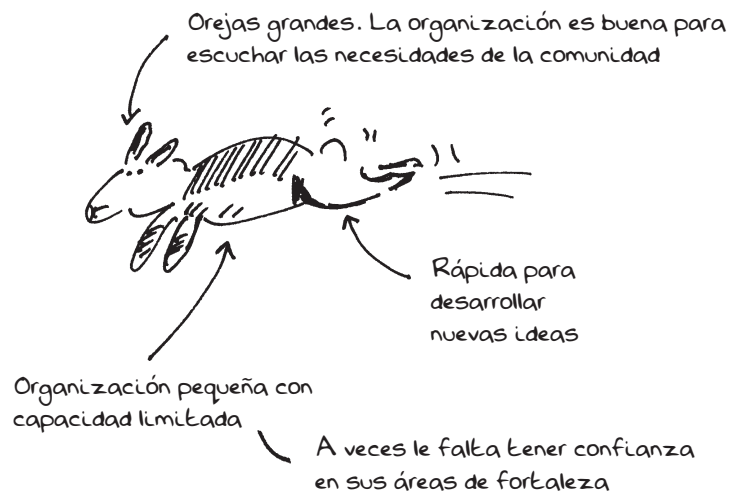
Las áreas clave respecto a la misión y valores son:

- 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

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

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

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

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

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?

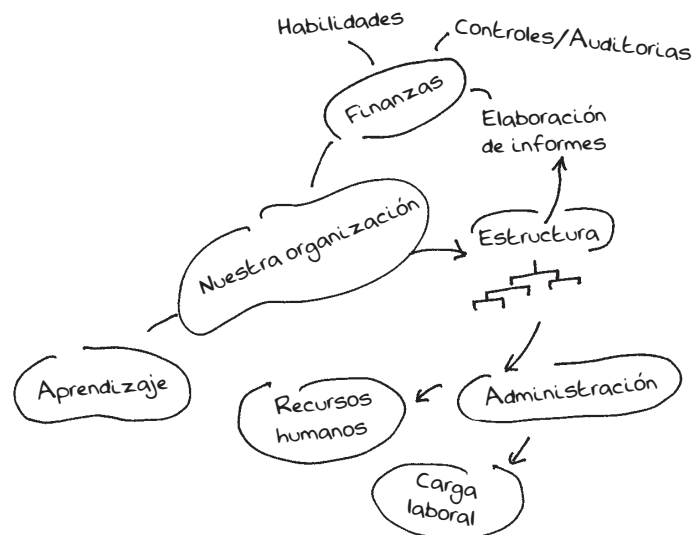
Sección 3

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

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

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

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

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

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 fotocopiarse y completarse.

