

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

UNA HERRAMIENTA
PARA EL FORTALECIMIENTO DE
ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO



Serie *Recursos para el éxito*
Volumen 1

Esta serie reemplaza a *Recursos para el éxito. Un manual para organizaciones conservacionistas en América Latina y el Caribe* (1993), editado por Paquita Bath.

© 2001 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.
Todos los derechos reservados.

Diseño: Justice Graphics
Fotografía de la portada: Andy Drumm
Traducción: Clara P. Klimovsky
Producción: International Publications Program, The Nature Conservancy, International Headquarters, 4245 North Fairfax Drive, Arlington, VA 22203, USA.
Fax: 703-841-4880; email: publications@tnc.org.

Autoevaluación institucional. Una herramienta para el fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro fue preparado por: Richard Devine, Alex Hitz-Sánchez, Joseph Keenan, Patricia León, Paige MacLeod, Betsy McGean, Bruce Moffat, Stephanie Rust.

Queremos agradecer a las siguientes personas por su contribución en el desarrollo de esta herramienta: Paul Hardy, Audrey Im, Polly Morrison, Brad Northrup, Jason Spensley, Lourdes Spineli, Philippe Taieb.

Para mayor información sobre los proyectos de Desarrollo Institucional o para compartir su opinión, puede ponerse en contacto con:

Richard Devine
Director, International Partnership Program
The Nature Conservancy
International Headquarters
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 USA
Teléfono: 703-841-4833
Fax: 703-841-4880
Email: rdevine@tnc.org

Prefacio

A nivel internacional, The Nature Conservancy provee asistencia técnica, a través de su relación con socios locales, para desarrollar la capacidad y el compromiso para conservar la diversidad biológica y los sistemas naturales necesarios para garantizar la continuidad de vida. Desde 1988, The Nature Conservancy ha trabajado para fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones socias en los países en los cuales colabora para lograr nuestras metas comunes de conservación.

En 1993, cuando The Nature Conservancy publicó el manual clave de desarrollo institucional *Recursos para el éxito*, para compartir las lecciones aprendidas en los primeros cinco años de trabajo con sus organizaciones socias, resultó ser un documento fundamental para miles de organizaciones sin fines de lucro. Este manual fue diseñado en un principio para fortalecer a los socios de The Nature Conservancy, pero luego se tornó un libro de referencia clásico en los países donde las organizaciones locales tenían acceso limitado al consejo práctico y los mejores métodos en temas de desarrollo institucional. Ocho años después de su publicación, *Recursos para el éxito* continúa siendo un documento de consulta para el personal de The Nature Conservancy y para sus socios, así como para otros profesionales de la conservación y del desarrollo organizacional, alrededor del mundo.

Dada la importancia y el impacto de *Recursos para el éxito*, en una primera instancia la idea de ampliar el manual nos intimidó. Sin embargo, en el correr de los años, The Nature Conservancy y sus socios han aprendido numerosas lecciones nuevas de gran importancia para el desarrollo organizacional. The Nature Conservancy trabaja actualmente con más de 90 organizaciones socias en diferentes países de América Latina, el Caribe, Asia,

el Pacífico y Canadá. Estos socios cubren un amplio espectro que va desde pequeños grupos de base hasta organizaciones nacionales poderosas que tienen la capacidad de proveer asistencia a otros. En nuestro continuo trabajo con socios, The Nature Conservancy también ha aprendido de ellos métodos nuevos y mejores para desarrollar organizaciones locales fuertes con capacidad sostenible a largo plazo.

La nueva serie *Recursos para el éxito* reúne estas lecciones, mejores métodos y herramientas ya experimentadas en el campo. Esta nueva serie se destaca por su uso más fácil, sugerencias y métodos más prácticos, texto más claro e información básica más detallada que el manual anterior. Para facilitar su acceso se publica en breves librillos dedicados a diferentes temas relevantes al fortalecimiento organizacional. Como tal, esta serie no sólo toma el lugar del manual anterior, sino que ofrece material más especializado. Nos sentimos orgullosos de presentar el primer volumen de la serie: *Autoevaluación institucional*. Próximos volúmenes incluirán, entre otros, los siguientes temas:

Los cuatro pilares de la sustentabilidad financiera
Planificación financiera estratégica
Desarrollo de programas de membresía
Manejo de recursos humanos
Desarrollo de coaliciones

Creemos que *Recursos para el éxito* es una excelente serie que sobrepasa al manual anterior y esperamos que estimule a su organización a desarrollarse y compartir sus mejores prácticas.

Richard Devine
Director, Program Internacional para el
Fortalecimiento de Socios
The Nature Conservancy

Introducción

Una organización es una entidad dinámica en un mundo en constante cambio, en el que continuamente se esfuerza por cumplir su misión a lo largo del tiempo alcanzando objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. A medida que el personal y la junta directiva evoluciona, también lo hace la estructura de la organización. Dado el continuo cambio del medio interno y externo, los líderes de una organización se enfrentan a un desafío cada vez más importante: cómo adaptarse al cambio constante sin perder de vista el cumplimiento de la misión de la organización. El proceso que permite a una organización adaptarse de modo exitoso es conocido con el nombre de Proceso de Desarrollo Institucional.

Los procesos de evaluación de las organizaciones no son nada nuevo en el campo de la administración sin fines de lucro; también conocidos como desarrollo institucional, son un proceso con frecuencia conducido por un experto o consultor externo. Lo relativamente nuevo es la idea de una autoevaluación institucional. The Nature Conservancy ha desarrollado la siguiente herramienta para ayudar a las organizaciones a determinar su actual nivel de desarrollo basándose en ocho áreas institucionales centrales. En esta noción está implícito que, con un pequeño asesoramiento y con las herramientas adecuadas, una ONG es capaz de reflexionar conscientemente sobre sí misma e identificar sus propias fortalezas y debilidades como organización. Este auto-análisis, conducido colectivamente por el personal superior y de primera línea del grupo, luego se transforma en el punto de partida para las iniciativas de mejoramiento de la organización. El resultado final debería ser la identi-

cación de un plan de acción que detalle los mejores modos para alcanzar los objetivos de mejoramiento. Esto, a su turno, permitirá una adecuada planificación para el futuro crecimiento y desarrollo, que aproveche las actuales fortalezas mientras refuerza las limitaciones.

Con el espíritu del aprendizaje organizativo, The Nature Conservancy agradece los comentarios y las sugerencias sobre esta metodología. Estas contribuciones constituyen una importante retroalimentación durante la fase de prueba y mejoramiento de esta herramienta de asistencia técnica.

¿Por qué realizar una autoevaluación institucional?

Una entidad que demuestra apertura para examinarse a sí misma y someterse a la auto-crítica constructiva está preparada para beneficiarse en los siguientes aspectos:

- ❖ Identificar mejor las prioridades de la organización así como las deficiencias institucionales;
- ❖ Mejorar la eficacia de la organización al alcanzar su misión;
- ❖ Revisar una y otra vez la efectividad del plan estratégico de la organización;
- ❖ Demostrar un nivel de profesionalismo más alto frente a los donantes y aliados externos;
- ❖ Mejorar la documentación y monitorear los progresos institucionales según las referencias;
- ❖ Destacar las áreas en las cuales la organización debe mejorar y aprender;
- ❖ Aumentar la habilidad para emprender alianzas estratégicas;

- ❖ Fomentar una actitud más proactiva entre el personal y los voluntarios.

¿Quién debe utilizar la herramienta de autoevaluación institucional?

Los socios de The Nature Conservancy suelen ser organizaciones no gubernamentales establecidas y de tamaño mediano, que operan en el terreno de la conservación del medio ambiente y el desarrollo sustentable. Algunos de estos grupos se establecieron durante el período de explosión conservacionista durante los años 80, aunque no pocos fueron fundados en la década de los 90. Muchos (pero de ningún modo todos) están localizados en ciudades capitales y tienen personal técnicamente entrenado. No obstante la orientación específica de este sector, The Nature Conservancy considera que este documento puede muy bien ser importante para organizaciones de la sociedad civil en otros sectores. Estos grupos, con seguridad, querrán evaluar cuáles de los indicadores se aplican fácilmente a sus sectores y cuáles son extraños; también harán bien en agregar indicadores específicos para su sector.

Por dónde comenzar

Una organización debe comenzar el proceso determinando objetivos específicos para utilizar la herramienta de evaluación, y estableciendo cómo se facilitará el proceso y quién estará involucrado.

Facilitación

Es más efectivo utilizar un facilitador externo la primera vez que se implementa la autoevaluación. El evaluador puede ayudar a la organización a diseñar el proceso de autoevaluación más apropiado para su situación específica. El punto central es la promoción de una amplia discusión en la organización sobre el estado de desarrollo actual así como sobre la dirección de futuros desarrollos. El facilitador actúa a lo largo del proceso como un recurso, proveyendo información contextual sobre indicadores específicos en la herramienta, facilitando el ejercicio mismo, documentando el proceso de evaluación y ayudando a la organización a identificar los mejores modos de alcanzar sus objetivos de mejoramiento en la forma de un plan de acción. La reflexión organizacional objetiva y las direcciones claras para guiar los esfuerzos de fortalecimiento son productos de una evaluación bien planificada y adecuadamente facilitada (ver apéndice 1 para las “Pautas para el facilitador”).

The Nature Conservancy, u otros socios externos similares, pueden ser útiles para facilitar los primeros ejercicios de autoevaluación de una ONG, dado su compromiso histórico con el fortalecimiento de las instituciones y su experiencia en la evaluación de ONG en el contexto de la conservación internacional. Por último, la meta de una ONG que está siendo evaluada es internalizar el proceso de modo tal que sea capaz de evaluar su propio progreso regularmente.

Actores clave

La organización necesitará determinar quiénes estarán involucrados en el proceso y establecer el papel de potenciales actores externos. Una amplia participación en toda la organización provee información y discusiones ricas. La participación tanto del personal administrativo como de programación, así como de los gerentes generales y del personal de primera línea es crucial para comprender la verdadera capacidad de la organización. Dependiendo del tamaño de la ONG, podrá participar todo el personal y los miembros de la junta directiva, o puede limitarse la participación a un conjunto de individuos clave que representen las categorías esbozadas más arriba. Los participantes externos variarán de organización en organización: algunas incluirán varios socios de peso, mientras otras pueden incluir sólo uno o dos participantes externos.

Metodología

Se puede conducir la evaluación utilizando una variedad de diferentes metodologías, que pueden incluir entrevistas personales, trabajo en pequeños grupos o un taller de trabajo con toda la organización. El punto central es la promoción de una discusión general sobre el nivel de desarrollo actual así como sobre la futura dirección del desarrollo.

Por razones de consistencia interna, esta herramienta emplea una escala de cinco puntos usada comúnmente. La escala está diseñada para describir un cierto espectro a lo largo del cual una ONG típica puede evolucionar en el tiempo, aunque la experiencia nos enseña que muchos grupos probablemente no transitan una progresión lineal y perfectamente lógica a medida que adquieren capacidades en las diferentes áreas organizacionales. Nótese que para alcanzar la próxima categoría de referencia, una organización también debe cumplir con todas las referencias dentro de un indicador. Nótese, también, que con la escala no se intenta abrir juicio acerca de

la organización que se evalúa a sí misma. Una organización que alcanza los cinco puntos en un indicador particular no es inherentemente mejor que un grupo que alcanza los dos puntos. Es responsabilidad de cada organización utilizar la herramienta para identificar áreas de capacidad clave que considera críticas para mejorar con el fin de progresar como entidad. De manera similar, sólo la organización misma puede establecer sus propias referencias para progresar. Para ciertos grupos, progreso puede significar avanzar en la escala del dos al tres, mientras que otros aceptarán el desafío de avanzar del uno al cuatro. Por último, se ha incluido una sección de “Explicación” luego de cada indicador para permitirle al facilitador (ya sea interno o externo) asentar observaciones más cualitativas sobre el proceso de evaluación, y ayudar a las organizaciones en evaluaciones de progreso subsiguientes.

En tanto los indicadores de evaluación siguientes representan las normas que la mayoría de las ONG pueden usar para medir su propio progreso, de ningún modo son los únicos criterios de evaluación. Además de estos ocho indicadores centrales, que

pueden ser útiles para comparar con evaluaciones de otras organizaciones similares, una ONG que quiera seriamente aprovecharse a sí misma como parte de su cultura institucional bien puede elegir desarrollar indicadores adicionales que considere describen más completamente sus capacidades. En tanto el grupo esté comprometido con una autoevaluación de largo alcance y demuestre la voluntad de aprender y cambiar, los indicadores específicos utilizados se vuelven secundarios. Las ocho categorías de indicadores de evaluación establecidas son:

- ❖ Visión estratégica y planificación
- ❖ Liderazgo
- ❖ Administración de la organización
- ❖ Recursos humanos
- ❖ Desarrollo de recursos
- ❖ Administración financiera
- ❖ Relaciones externas
- ❖ Capacidad programática

Indicadores de la capacidad institucional

A. Visión estratégica y planificación

La claridad del propósito y la dirección son consideradas generalmente como el sello de una organización efectiva. Una organización también se beneficia teniendo en claro su lugar con relación a otros grupos similares. Una vez que la misión del grupo ha sido claramente identificada, en lo posible con la participación activa del personal y sus voluntarios clave, es necesario adoptarla y reafirmarla para que el personal y miembros del directorio puedan articularla dentro y fuera de la organización. Una vez que la cultura de la planificación se ha establecido en una ONG, el grupo es capaz de traducir direcciones estratégicas a largo plazo en planes anuales vinculados a los recursos disponibles para ayudar a que los planes sean fructíferos.

A 1: Misión de la organización

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Una misión específica y concentrada ya ha sido articulada por el personal y la Junta Directiva, orienta las actividades de la organización, es ampliamente conocida por el público y se revisa periódicamente. |
| <input type="radio"/> 4 | Una misión específica y concentrada ya ha sido articulada por el personal y la Junta Directiva y orienta las actividades de la organización. |
| <input type="radio"/> 3 | Una misión específica y concentrada ya ha sido articulada por el personal. |
| <input type="radio"/> 2 | Una misión específica y concentrada expresa claramente el propósito central de la organización. |
| <input type="radio"/> 1 | Una misión imprecisa o muy amplia no brinda una clara orientación para la organización. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

A 2: Planificación estratégica

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | El plan estratégico, que incluye un plan financiero institucional de largo alcance (3-5 años) es actualizado periódicamente como resultado del proceso participativo en el cual intervienen el personal, la junta directiva y asesores externos. |
| <input type="radio"/> 4 | El personal usa el plan estratégico actual, que incorpora el plan financiero institucional de largo alcance, a fin de orientar las principales decisiones programáticas, incluyendo la presentación de propuestas de subvenciones. |
| <input type="radio"/> 3 | El personal tiene cierta familiaridad con el plan estratégico existente. |
| <input type="radio"/> 2 | El plan estratégico no está actualizado o está en preparación. |
| <input type="radio"/> 1 | No existe plan estratégico alguno. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

A 3: Planificación operativa

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Sobre la base de la planificación estratégica, se completaron planes operativos anuales para cada programa y para la organización en conjunto, que incluyeron las proyecciones de costos e ingresos anuales, por lo menos para dos años consecutivos. |
| <input type="radio"/> 4 | Sobre la base de la planificación estratégica, se completó un plan operativo anual para cada programa y para la organización en conjunto, que incluyó las proyecciones de costos e ingresos anuales, durante el año anterior. |
| <input type="radio"/> 3 | Se completaron planes operativos anuales, incluidas las proyecciones de costos e ingresos anuales, para la mayoría de los programas, durante el año anterior. |
| <input type="radio"/> 2 | Planes operativos anuales incompletos para la mayoría de los programas. |
| <input type="radio"/> 1 | No se completaron planes operativos para los programas. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

A 4: Evaluación del impacto (logros de la misión)

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Los miembros de la Junta Directiva y del personal evalúan periódicamente el progreso hacia el alcance de la misión comparando con el plan estratégico del grupo, usando evaluadores externos, donde es apropiado. |
| <input type="radio"/> 4 | Los miembros de la Junta Directiva y del personal evalúan periódicamente el progreso hacia el alcance de la misión comparando con el plan estratégico del grupo. |
| <input type="radio"/> 3 | El personal ocasionalmente evalúa los progresos hacia el alcance de la misión. |
| <input type="radio"/> 2 | El personal esporádicamente evalúa el impacto de ciertos programas y proyectos. |
| <input type="radio"/> 1 | El personal nunca evalúa el progreso hacia el alcance de la misión. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

B: Liderazgo

No existe un único tipo de liderazgo que se ajuste a todas las organizaciones. El liderazgo como concepto es a menudo más una característica situacional que una característica uniforme. En muchas organizaciones, uno de los recursos menos utilizados en el liderazgo es la Junta Directiva. El potencial de líderes voluntarios de la comunidad para ayudar a guiar la dirección de una ONG, a contribuir con profesionales expertos ad honorem y a prestar credibilidad a la organización no puede ser sobre estimado. Muchas de las ONG más efectivas han sido capaces de forjar un equipo de trabajo entre el director ejecutivo, el personal más antiguo y los miembros del directorio. En su mayor expresión, esta sociedad tiende a liderar una guía colectiva que es capaz de renovarse continuamente, enfrentando cambios de organización de una manera favorable y manteniendo la organización en altos estándares de conducta.

B 1: Composición de la Junta Directiva

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Búsqueda activa de representantes destacados de sectores importantes de la sociedad local que posean las habilidades apropiadas para reemplazar a los miembros existentes de la Junta Directiva o a los que están en vías de alejamiento. |
| <input type="radio"/> 4 | Los miembros del órgano directivo de la organización prestan servicios por períodos estipulados, representan a distintos sectores de la sociedad local y poseen la idoneidad necesaria para gobernar la organización. |
| <input type="radio"/> 3 | Los miembros del órgano directivo de la organización representan a ciertos sectores de la sociedad local y poseen algunas de las aptitudes necesarias para gobernar la organización. |
| <input type="radio"/> 2 | La mayoría de los miembros del órgano directivo de la organización representa sólo a un sector importante de la sociedad local (académico, empresario, medios de comunicación, otras ONG, etc.) y no han sido escogidos para cumplir adecuadamente con los requisitos de idoneidad necesarios para gobernar la organización. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización no distingue claramente entre las funciones del personal y de los voluntarios y no se selecciona a los miembros del órgano directivo en función de las necesidades de la organización ni de la representación de sectores clave de la sociedad local. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

B 2: Efectividad de la Junta Directiva

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Los miembros de la Junta Directiva gobiernan activa y efectivamente para guiar el futuro de la organización y asegurar su estabilidad institucional y financiera en el largo plazo. Los comités han sido formados para abordar temas específicos tales como inversiones, sustentabilidad financiera, recaudación de fondos, etc. |
| <input type="radio"/> 4 | La mayoría de los miembros del órgano directivo de la organización, en forma regular, imparten orientación, ejercen supervisión financiera, fijan políticas, participan en la planificación, proporcionan u obtienen fondos y brindan continuidad para las transiciones de liderazgo. |
| <input type="radio"/> 3 | Algunos miembros de la Junta Directiva de la organización ejercen, ocasionalmente, liderazgo y supervisión y proporcionan u obtienen fondos para la organización. |
| <input type="radio"/> 2 | Sólo pocos miembros de la Junta Directiva de la organización aportan tiempo, esfuerzo o dinero para el gobierno de la organización. |
| <input type="radio"/> 1 | La Junta Directiva de la organización es inactiva, no orienta ni provee fondos. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

**B 3: Rol del Director Ejecutivo y del Gerente General
(si es pertinente) en el desarrollo de la Junta Directiva.**

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | El Director Ejecutivo y los Gerentes Generales tienen relaciones de trabajo altamente constructivas con sus colegas en la junta de directores y/o sus comités. |
| <input type="radio"/> 4 | El Director Ejecutivo y los Gerentes Generales tienen relaciones razonablemente constructivas de trabajo con sus colegas en la junta de directores y/o sus comités. |
| <input type="radio"/> 3 | El Director Ejecutivo y los Gerentes Generales tienen relaciones de trabajo con sus colegas en la junta de directores y/o sus comités. |
| <input type="radio"/> 2 | El Director Ejecutivo y los Gerentes Generales tienen una relación de trabajo pobre con sus colegas en la junta de directores y/o sus comités. |
| <input type="radio"/> 1 | El Director Ejecutivo y los Gerentes Generales tienen ya sea relaciones de trabajo hostiles o no tienen relación con sus colegas en la junta de directores y/o sus comités. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

B 4: Procesos de toma de decisión

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Los Gerentes Generales valoran activamente el trabajo en equipo y buscan delegar autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones en el nivel más apropiado para asegurar una toma de decisión bien informada y rápida. |
| <input type="radio"/> 4 | Los Gerentes Generales desarrollan planes, estrategias o estructuras que permiten delegar autoridad y responsabilidad en el nivel apropiado de la organización y estimular el trabajo en equipo. |
| <input type="radio"/> 3 | Los Gerentes Generales desarrollan una gran conciencia acerca de la importancia de la delegación para la toma de decisiones y trabajo en equipo. |
| <input type="radio"/> 2 | Los Gerentes Generales ocasionalmente delegan responsabilidad a los niveles más bajos de la organización y no promueven el trabajo en equipo. |
| <input type="radio"/> 1 | Los Gerentes Generales no están abiertos a delegar autoridad a los niveles más bajos de la organización y no promueven el trabajo en equipo. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

B 5: Manejo de los cambios de una organización

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | El liderazgo de la ONG estimula los cambios y la innovación en la organización y habitualmente revisa y actualiza sus estrategias, estructura y procedimientos. |
| <input type="radio"/> 4 | El liderazgo no se resiste a los cambios de la organización y habitualmente revisa y actualiza sus planes estratégicos. |
| <input type="radio"/> 3 | El liderazgo reconoce la necesidad de los cambios en la organización y habitualmente se compromete en la planificación estratégica. |
| <input type="radio"/> 2 | El liderazgo tiende a favorecer la inercia de la organización y se compromete con la planificación estratégica sólo cuando es absolutamente necesario. |
| <input type="radio"/> 1 | El liderazgo prefiere abiertamente el status quo y se resiste a las ideas internas y externas con respecto a los cambios en la organización. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

B 6: Ética y principios de la organización

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La ONG tiene una declaración de valores o códigos de ética y todo el personal y miembros de la Junta Directiva lo conocen y lo usan. |
| <input type="radio"/> 4 | La ONG tiene una declaración de valores o códigos de ética y está en el proceso de difundirlo entre el personal y miembros de la Junta Directiva. |
| <input type="radio"/> 3 | La ONG está comenzando a desarrollar una declaración de valores o códigos de ética con la participación del personal y miembros de la Junta Directiva. |
| <input type="radio"/> 2 | La ONG tiene una noción general de los valores institucionales, pero no los ha concretado. |
| <input type="radio"/> 1 | La ONG no se ha dedicado al tema de los valores éticos institucionales. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

C: Administración de la organización

A medida que las organizaciones crecen y evolucionan, se enfrentan constantemente al desafío de balancear la necesidad de mejorar la efectividad de la organización con la capacidad de respuesta característica de una entidad más pequeña. El crecimiento de la organización normalmente implica una mayor necesidad de sistemas y procedimientos de administración para asegurar a los donantes y al público en general que la ONG está bien administrada. Las demandas internas, tales como claras políticas de recursos humanos y mejores sistemas de archivo, puede también ayudar a mejorar el proceso de capacidad de dirección. Sin embargo, el personal puede estar poco dispuesto a someterse a políticas y procedimientos más complejos y sofisticados, a los que pueden ver como demasiado burocráticos. El correcto balance entre el control interno y la capacidad de respuesta operacional será diferente en los distintos grupos.

C 1: Estructura de la organización

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Todo el personal está familiarizado con el organigrama y éste refleja los flujos reales de comunicación, delegación y subordinación. El organigrama se actualiza regularmente, en la medida necesaria. |
| <input type="radio"/> 4 | Todo el personal está familiarizado con el organigrama y éste refleja los flujos reales de comunicación, delegación y subordinación. |
| <input type="radio"/> 3 | Algunos miembros del personal están familiarizados con el organigrama, pero los flujos reales de comunicación, delegación y subordinación con frecuencia siguen cauces distintos. |
| <input type="radio"/> 2 | La mayoría de los miembros del personal no conocen el organigrama; los flujos reales de comunicación, delegación y subordinación con frecuencia siguen cauces distintos. |
| <input type="radio"/> 1 | No existe una estructura clara de la organización para facilitar los flujos correctos de comunicación, delegación y subordinación. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

C 2: Comunicaciones internas

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Además de la comunicación cotidiana, hay canales de comunicación formal que facilitan la visión de largo alcance mediante la integración constante de una serie de mecanismos de comunicación verbal y escrita. |
| <input type="radio"/> 4 | Existe una serie de canales de comunicación formal, como por ejemplo reuniones regulares y programáticas del personal, retiros periódicos y visitas de campo. Toda la información pertinente es documentada y distribuida con regularidad. |
| <input type="radio"/> 3 | Los canales formales de comunicación establecidos incluyen reuniones regulares y programáticas del personal. La organización documenta y distribuye por escrito la mayoría de la información pertinente. |
| <input type="radio"/> 2 | Existen algunos canales formales de comunicación, como por ejemplo reuniones de personal ocasionales o reuniones programáticas concertadas. La organización documenta por escrito algunas informaciones importantes. |
| <input type="radio"/> 1 | No existen canales formales de comunicación, como por ejemplo reuniones de personal o programáticas; sólo existen comunicaciones informales internas entre el personal. |

Explique como fueron determinadas estas referencias. _____

C 3: Políticas y procedimientos

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | El manual de reglamentos y sistemas de operación es publicado y usado ampliamente como referencia; reglamentos y sistemas de operación individuales son revisados regularmente por la organización para que reflejen los cambios legales, estructurales y organizacionales. |
| <input type="radio"/> 4 | En la mayoría de los casos, la organización consulta el manual de operaciones estándar a medida que se van tomando las decisiones y éste contiene una variedad de reglamentos y sistemas de operación; el personal está familiarizado con el manual y sabe como usarlo. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización usualmente sigue los reglamentos y sistemas de operación establecidos; el manual de reglamentos y sistemas de operación no se revisa o actualiza y contiene alguna información irrelevante y anticuada. |
| <input type="radio"/> 2 | Los procedimientos informales y las prácticas estándares para la toma de decisiones se acuerdan de manera unánime con el personal de la organización, aunque no hay documentación al respecto o no es revisada regularmente. |
| <input type="radio"/> 1 | No existen reglamentos y sistemas de operación estándares; para tomar decisiones se recurre a la planificación informal y <i>ad hoc</i> . |

Explique como fueron determinadas estas referencias. _____

D: Recursos humanos

Siempre se dice que el recurso más importante de una organización es su personal. Desafortunadamente, muy pocas ONG le dan la suficiente importancia y se esfuerzan en dirigir y desarrollar efectivamente sus recursos humanos. En realidad, para muchos grupos los recursos humanos representan un verdadero Talón de Aquiles. Por ejemplo, las necesidades de recursos humanos son frecuentemente descuidadas en los procesos de planificación estratégica, cuestionando así la habilidad de la organización para implementar su plan exitosamente. Una administración efectiva de los recursos humanos se refleja en un bajo cambio de personal, ya que un trabajador que se siente valorado y recompensado tiene menos deseos de cambiar de empleador. Además de las recompensas tangibles (o seguras) de un trabajo remunerado, muchos empleados se encuentran muy bien con factores menos tangibles, tales como el contribuir a una causa valiosa, la posibilidad de avanzar en una carrera y las oportunidades para un desarrollo profesional.

D 1: Procedimiento de contratación

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Las necesidades de personal se proyectan en base al plan estratégico de la ONG; existen descripciones de tareas para todo el personal (basadas en las necesidades de proyección), son utilizadas sistemáticamente en el proceso de contratación y son actualizadas periódicamente. |
| <input type="radio"/> 4 | Los cargos generalmente se desarrollan en base a las necesidades estratégicas; existen descripciones de tareas para todos los trabajos anunciados y se utilizan sistemáticamente en el proceso de contratación. |
| <input type="radio"/> 3 | Algunos cargos son creados en base a las necesidades estratégicas de la ONG, existen descripciones de tareas para la mayoría de los trabajos anunciados y para todo el personal. Las contrataciones se extiende más allá de los contactos existentes. |
| <input type="radio"/> 2 | Pocos cargos son diseñados en base al plan estratégico de la ONG; existen descripciones de tareas para algunos de los trabajos anunciados pero rara vez se desarrollan antes de comenzar con las contrataciones. Las contrataciones se extiende más allá de los contactos existentes. |
| <input type="radio"/> 1 | Los cargos son desarrollados arbitrariamente; no se realizan descripciones de tareas. Las contrataciones se extienden más allá de los contactos existentes. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

D 2: Desarrollo y orientación del personal

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La organización planifica, destina recursos y ofrece a todo el personal orientación y capacitación en materias relacionadas con sus funciones (incluidas las gerenciales). La organización obtiene fondos para llevar a cabo su estrategia de capacitación e instruye al personal en forma continua de acuerdo con sus objetivos anuales, consignados por escrito. |
| <input type="radio"/> 4 | La organización destina recursos y ofrece a la mayoría del personal orientación y capacitación en materias relacionadas con sus funciones (incluidas las gerenciales). |
| <input type="radio"/> 3 | La organización destina recursos y ofrece a parte del personal orientación y capacitación en materias relacionadas con sus funciones y, ocasionalmente, busca fondos para financiar la capacitación. |
| <input type="radio"/> 2 | La organización ofrece acceso a la orientación y la capacitación en forma oportunista y aleatoria a algunos miembros del personal. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización ofrece escaso acceso a la orientación y la capacitación. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

D 3: Evaluación del desempeño

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Hay un proceso institucionalizado y sistemático de supervisión y evaluación, relacionado con las decisiones en materia de remuneración, asignación de funciones y promociones, que se actualiza en forma regular. |
| <input type="radio"/> 4 | Uso generalizado de un proceso sistemático de supervisión y evaluación, relacionado con las decisiones en materia de remuneración, asignación de funciones y promociones. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización proporciona a los gerentes ciertas pautas de supervisión, evaluación y examen anual del desempeño del personal supervisado. |
| <input type="radio"/> 2 | Los gerentes supervisan y evalúan en forma esporádica o llevan a cabo exámenes informales e irregulares del desempeño del personal supervisado. |
| <input type="radio"/> 1 | La supervisión y evaluación por parte de los gerentes es escasa o inexistente, y tampoco hay un sistema de examen del desempeño. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

D 4: Compensación y beneficios competitivos y justos

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Los sueldos y beneficios son competitivos con respecto a los de organizaciones similares y se basan en una escala que refleja equidad a través de la clasificación del trabajo y de nivel a nivel. |
| <input type="radio"/> 4 | Los sueldos y beneficios son generalmente comparables con los de organizaciones similares y su escala de sueldos es razonablemente justa. |
| <input type="radio"/> 3 | Los sueldos y beneficios son a veces comparables con los de organizaciones similares y su escala de sueldos es moderadamente justa. |
| <input type="radio"/> 2 | Los sueldos y beneficios generalmente no son comparables con los de organizaciones similares y la escala de sueldos no es justa. |
| <input type="radio"/> 1 | Los sueldos y beneficios están por debajo de los de organizaciones similares y no existe una escala de sueldos. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

E: Desarrollo de recursos

La piedra fundamental de la viabilidad financiera a largo plazo de una organización es el desarrollo de un plan financiero y de desarrollo estratégico, integral e integrado. El proceso debe comenzar por analizar las necesidades financieras planteadas, basándose en los objetivos y las actividades detallados en el plan estratégico de la ONG. Una vez que el plan estratégico ha sido cuantificado en términos monetarios, un grupo puede identificar sus necesidades de financiación a largo plazo, diseñar un plan de desarrollo y de obtención de fondos que se corresponda con esas necesidades y crear una estrategia para ampliar su base de fuentes de fondos. Del mismo modo, una organización puede comenzar planificando actividades que le permitan generar un porcentaje de sus propios recursos, dándole una autonomía con respecto a las preferencias de los donantes y a las condiciones de los subsidios. Además, para las organizaciones con fondos de donación u otros bienes financieros, una planificación financiera sólida asegura que se ha establecido una provisión adecuada y que la estructura está en el lugar apropiado para la estabilidad a largo plazo de los bienes institucionales.

E 1: Planificación financiera estratégica

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La organización posee un plan de sustentabilidad financiera monitoreado permanentemente. Se cumplen las metas y se realizan ajustes. |
| <input type="radio"/> 4 | La organización ha ensayado y analizado varios métodos de generación de ingresos y recaudación de fondos y ha integrado esas estrategias en un plan financiero con el objeto de alcanzar sus metas financieras, y ha comenzado a concretar algunas de ellas. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización ha comenzado a trazar estrategias de recaudación de fondos y otros tipos de generación de ingresos, con el objeto de atender a las necesidades financieras cuantificadas y ha comenzado a ensayar esos métodos. |
| <input type="radio"/> 2 | La organización ha cuantificado las necesidades financieras que deberá atender a fin de lograr los objetivos administrativos y programáticos fijados para los próximos 3-5 años. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización no ha definido las necesidades financieras mínimas que deberá atender a fin de lograr los objetivos administrativos y programáticos fijados para los próximos 3-5 años. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

E 2: Plan para la obtención de fondos y el desarrollo

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | El proceso de recaudación de fondos está integrado con los sistemas financiero-administrativos, los cuales son objeto de seguimiento y ajuste constantes. |
| <input type="radio"/> 4 | Los objetivos de recaudación de fondos están claramente definidos y el plan para lograrlos está desarrollado en base a los planes estratégicos y financieros de la organización; se comparte la responsabilidad entre varias personas, como parte de un proceso sistemático. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización ha comenzado a sistematizar actividades para generar recursos y a delegar los contactos con los donantes y los esfuerzos de recaudación de fondos. |
| <input type="radio"/> 2 | Una sola persona es responsable de casi toda la generación de recursos. |
| <input type="radio"/> 1 | No se llevan a cabo actividades sistemáticas para la generación de recursos. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

E 3: Diversificación de las fuentes de financiamiento

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La organización posee una amplia base de financiamiento formada al menos por 8 fuentes (donantes) diferentes, ninguna de las cuales contribuye más del 25% del ingreso total anual. |
| <input type="radio"/> 4 | Por lo menos cinco de las fuentes de financiamiento (donantes) representan el 60% del presupuesto total de la organización; ninguna fuente de financiamiento representa más del 25% de los ingresos de la organización. |
| <input type="radio"/> 3 | Una fuente de financiamiento (donante) representa más del 40% de los ingresos de la organización; al menos otras cuatro fuentes representan el 60% restante. |
| <input type="radio"/> 2 | Una fuente de financiamiento (donante) representa más del 60% de los ingresos de la organización. |
| <input type="radio"/> 1 | Una fuente de financiamiento (donante) representa más del 80% de los ingresos de la organización. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

E 4: Generación de ingresos sin restricciones

Nota: Este indicador se refiere al financiamiento que puede ser gastado a discreción de la organización. Este financiamiento puede haber sido ganado (por la venta de productos o servicios, por ingresos de un fondo fiduciario) o provisto por donantes sin instrucciones específicas acerca de cómo se deben gastar los fondos. Para poder responder esta pregunta, una organización debe haber determinado previamente el costo de sus operaciones (también conocido como costos generales fijos o costos indirectos), o haber determinado que más del 20% de su ingreso total deriva de fuentes sin restricciones.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | El ingreso sin restricciones representa más del 40% del total del presupuesto anual de la organización. |
| <input type="radio"/> 4 | El ingreso sin restricciones representa más del 20% del total del presupuesto anual de la organización. |
| <input type="radio"/> 3 | El ingreso sin restricciones representa más del 50% de sus costos operacionales anuales. |
| <input type="radio"/> 2 | El ingreso sin restricciones representa menos del 50% de sus costos operacionales anuales. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización no genera ingresos sin restricciones. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

E 5: Inversiones a largo plazo (si fuera aplicable)

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La Junta Directiva ha establecido e implementado una estrategia para guiar la creación y la administración de los mecanismos de financiamiento a largo plazo (fondos de donación, propiedades, empresas de riesgo, etc.). |
| <input type="radio"/> 4 | La Junta Directiva proporciona lineamientos acerca de la creación y la administración de una estrategia de financiamiento a largo plazo. |
| <input type="radio"/> 3 | La Junta Directiva está en proceso de desarrollar una estrategia de financiamiento a largo plazo. |
| <input type="radio"/> 2 | La ONG está en proceso de establecer un mecanismo de sustentabilidad financiera a largo plazo. |
| <input type="radio"/> 1 | La ONG no ha comenzado a establecer ningún mecanismo de sustentabilidad financiera a largo plazo. |

Explique como se ha determinado esta referencia.

F: Administración financiera

Mientras que una generación de recursos exitosa es vista a menudo como el elemento clave para el desarrollo financiero de una institución, para una ONG es igualmente importante establecer un sistema correspondiente de administración financiera para administrar los fondos. Los procedimientos de contabilidad de la organización deben ser computarizados y el nivel de complejidad de los programas de contabilidad debe corresponder al estado de desarrollo institucional de la ONG; organizaciones que manejan varios proyectos de diversas fuentes de financiamiento requieren sistemas de contabilidad más sofisticados. El sistema debe permitir al grupo generar informes financieros de una manera oportuna y adaptar el formato de los informes para responder a las preferencias de los donantes de acuerdo a su formato y frecuencia. Las proyecciones de flujo de caja permiten al grupo planificar si se presentara un déficit de liquidez. La organización debe calcular el costo de sus negocios para asegurarse de que estos costos son cargados a los donantes siempre que sea posible, mencionados aquí como el índice de recuperación de costos internos, también conocido comúnmente como costos generales o costos de administración. Los controles financieros internos deben facilitar regularmente exitosas auditorías externas para así impartir confianza en los donantes y el público en general con respecto a la administración de sus fondos. Un amplio registro actualizado facilita el proceso antes mencionado y asegura una memoria institucional a pesar de los cambios del personal.

F 1: Sistemas de contabilidad

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Se usa la información contable en el proceso de toma de decisiones. |
| <input type="radio"/> 4 | El plan de cuentas de la organización permite realizar el análisis financiero de los proyectos en forma conjunta. |
| <input type="radio"/> 3 | Contabilidad por proyecto, con acumulación en el estado financiero general de la organización. |
| <input type="radio"/> 2 | Contabilidad por proyecto o por donante, sin acumulación. |
| <input type="radio"/> 1 | Contabilidad por desembolso. |

Explique como se ha determinado esta referencia.

F 2: Información financiera interna

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Los informes financieros de toda la organización y de programas específicos que muestran las ganancias reales y los gastos acumulativos en comparación con el presupuesto se entregan puntualmente por trimestre, durante dos años consecutivos. |
| <input type="radio"/> 4 | Los informes financieros de toda la organización y de programas específicos que muestran las ganancias reales y los gastos acumulativos en comparación con el presupuesto se entregan puntualmente, por lo menos cada trimestre, a los gerentes de proyecto o miembros de la Junta Directiva. |
| <input type="radio"/> 3 | Los informes financieros de toda la organización y de programas específicos que muestran las ganancias reales y los gastos acumulativos en comparación con el presupuesto se preparan pero no circulan entre los gerentes de proyecto o miembros de la Junta Directiva. |
| <input type="radio"/> 2 | Algunos informes financieros de programas específicos que muestran las ganancias y los gastos acumulativos en comparación con el presupuesto se preparan pero no circulan entre los gerentes de proyecto o miembros de la Junta Directiva. |
| <input type="radio"/> 1 | No se preparan informes financieros que muestran las ganancias y los gastos acumulativos en comparación con el presupuesto. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

F 3: Flujo de caja

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | El flujo de caja se calcula trimestralmente y se utiliza el cálculo para orientar las decisiones programáticas por lo menos durante dos años consecutivos. Anualmente no hay flujo de caja negativo (el ingreso anual es igual o superior a los gastos). |
| <input type="radio"/> 4 | El flujo de caja se calcula trimestralmente y se utiliza el cálculo para orientar las decisiones programáticas. Anualmente no hay flujo de caja negativo. |
| <input type="radio"/> 3 | El flujo de caja se calcula anualmente y se utiliza el cálculo para orientar las decisiones programáticas. |
| <input type="radio"/> 2 | El flujo de caja sólo se calcula ocasionalmente o para proyectos específicos. |
| <input type="radio"/> 1 | No se calcula el flujo de caja. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

F 4: Tasa de recuperación de gastos indirectos

Referencias:

- | | | |
|-----------------------|---|--|
| <input type="radio"/> | 5 | Un auditor externo ha calculado el índice de recuperación de gastos indirectos (también llamado costo de operación o costo general) y se lo incluye en todas las subvenciones (cuando los donantes lo permiten). |
| <input type="radio"/> | 4 | Un auditor externo ha calculado el índice de recuperación de gastos indirectos y se lo incluye en la mayoría de las subvenciones. |
| <input type="radio"/> | 3 | El personal ha calculado el índice de recuperación de gastos indirectos pero éste no ha sido verificado por un auditor externo; el índice es incluido en la mayoría de las subvenciones. |
| <input type="radio"/> | 2 | Algunos gastos indirectos son incluidos en las subvenciones pero el índice no ha sido calculado. |
| <input type="radio"/> | 1 | Ningún gasto indirecto es incluido en los proyectos de subvenciones. |

Explique como se ha determinado esta referencia.

F 5: Información financiera externa

Referencias:

- | | | |
|-----------------------|---|--|
| <input type="radio"/> | 5 | Los informes financieros para uso externo se terminan y distribuyen a su debido tiempo y se usan regularmente para tomar decisiones. Los informes financieros se incluyen en el Informe Anual de la organización que ha sido publicado al menos durante dos años consecutivos. |
| <input type="radio"/> | 4 | Los informes financieros para uso externo se terminan y distribuyen a su debido tiempo, y ocasionalmente se usan para tomar decisiones. |
| <input type="radio"/> | 3 | Los informes financieros para uso externo se terminan y distribuyen a su debido tiempo. |
| <input type="radio"/> | 2 | Los informes financieros y estados de cuenta para uso externo generalmente están incompletos y/o son distribuidos con atraso, incluyendo el informe de los donantes, las hojas de balance y los informes de gastos. |
| <input type="radio"/> | 1 | Se producen esporádicamente informes financieros y balances sólo para uso interno. |

Explique como se ha determinado esta referencia.

F 6: Supervisión externa (auditoría)

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Se llevan a cabo auditorías internas y externas en forma periódica y se ponen en práctica todas las recomendaciones. |
| <input type="radio"/> 4 | Se llevan a cabo auditorías internas y externas en forma periódica y las recomendaciones se ponen en práctica parcialmente. |
| <input type="radio"/> 3 | Se llevan a cabo auditorías internas y externas en forma periódica. |
| <input type="radio"/> 2 | Sólo se llevan a cabo auditorías internas. |
| <input type="radio"/> 1 | No se llevan a cabo auditorías internas ni externas, ni exámenes formales de los estados financieros de la organización por parte de la Junta Directiva. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

G: Relaciones externas

Ninguna organización puede trabajar u operar efectivamente cuando está aislada. La efectividad de una organización depende cada vez más de la habilidad de la ONG para establecer relaciones de beneficio mutuo con entidades externas, incluyendo otras ONG, agencias gubernamentales, organizaciones internacionales, instituciones académicas, medios de comunicación, grupos basados en la comunidad, coaliciones y el sector privado. El plan estratégico de una ONG debe reflejar dichas alianzas en la forma de una estrategia de comunicación y/o de mercadeo. Las inversiones en tecnologías de información serán un beneficio para que la ONG alcance una coordinación con sus socios estratégicos.

G 1: Relaciones con la prensa y otros medios de comunicación

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La organización constantemente obtiene una atención regular, permanente y favorable en la prensa y en otros medios de comunicación locales. |
| <input type="radio"/> 4 | La organización pone en marcha una estrategia con el objeto de obtener una atención favorable regular en la prensa y en otros medios de comunicación locales. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización ocasionalmente toma medidas concretas con objeto de obtener una atención favorable en la prensa y en otros medios de comunicación locales. |
| <input type="radio"/> 2 | La organización obtiene cierta atención favorable en la prensa y en otros medios de comunicación locales de manera aleatoria. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización no recibe atención significativa en la prensa ni en otros medios de comunicación locales. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

G 2: Relaciones de trabajo con otras organizaciones

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La organización tiene relaciones de trabajo de años y/o proyectos conjuntos con una variedad de organizaciones estratégicas socias. |
| <input type="radio"/> 4 | La organización tiene relaciones de trabajo de años y/o proyectos conjuntos con varias organizaciones estratégicas socias. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización tiene relaciones de trabajo y, al menos, un proyecto en conjunto con otra organización. |
| <input type="radio"/> 2 | La organización ocasionalmente se asocia o emprende proyectos con otras organizaciones, en forma <i>ad hoc</i> . |
| <input type="radio"/> 1 | La organización colabora escasamente con otras organizaciones. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

G 3: Relaciones con el gobierno

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La organización tiene buenas relaciones de trabajo con agencias gubernamentales relevantes en varios niveles y participa regularmente en eventos oficiales y en comisiones oficiales de conservación. |
| <input type="radio"/> 4 | La organización tiene buenas relaciones de trabajo con agencias gubernamentales relevantes y participa periódicamente en eventos oficiales y en comisiones oficiales de conservación. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización tiene relaciones de trabajo con algunas agencias gubernamentales relevantes y ocasionalmente participa en eventos oficiales y en comisiones oficiales de conservación. |
| <input type="radio"/> 2 | La organización tiene pocas relaciones de trabajo con agencias gubernamentales relevantes, y rara vez participa en actos oficiales y en comisiones oficiales de conservación. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización no tiene relaciones de trabajo con agencias gubernamentales relevantes y no participa en actos oficiales o en comisiones oficiales de conservación. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

G 4: Legitimidad

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La organización es altamente respetada por un grupo variado de actores en el sector de la conservación y sus eventos siempre llaman la atención. |
| <input type="radio"/> 4 | La organización es respetada en general por un grupo variado de actores en el sector de la conservación y sus eventos generalmente llaman la atención. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización es moderadamente respetada por un grupo de actores en el sector de la conservación y sus eventos a veces llaman la atención. |
| <input type="radio"/> 2 | La organización es respetada por unos pocos actores del sector de la conservación y sus eventos llaman poco la atención. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización no es respetada por los actores del sector de la conservación y sus eventos llaman poco o nada la atención. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

H: Capacidad programática

Los proyectos y programas de una organización demuestran hasta qué punto pone en acción sus propósitos declarados. En este punto, las ONG que han creado una verdadera cultura de planificación a todo nivel (estratégico, financiero y operacional) prueban el valor que para ellos tiene colaborar con la sociedad de sus respectivos países. A la inversa, cuando las ONG dicen que se concentran en una cierta misión e implementan proyectos en otras áreas (usualmente basándose en oportunidades de fondos disponibles), tarde o temprano, esto se vuelve obvio a los donantes, a los beneficiarios, a los aliados estratégicos y al público en general. Las buenas organizaciones también desarrollan la capacidad de verificar el progreso de sus proyectos y pueden hacer correcciones a mitad de camino a medida que las circunstancias cambian. También adquieren la habilidad de evaluar o estimar el impacto de su trabajo en función de los logros de su misión, lo cual los ayuda a obtener fondos para sus programas. Por último, muchas de las organizaciones más efectivas desarrollan mecanismos para involucrar o comprometer a los beneficiarios del proyecto (“o clientes”) en el proceso, desde el diseño hasta la evaluación.

H 1: Identificación y planificación del proyecto/programa

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La organización posee un conjunto coherente de programas que están alineados con su misión, que son manejados profesionalmente, y se entregan resultados relevantes y concretos del proyecto. |
| <input type="radio"/> 4 | La organización posee un conjunto razonable de programas que están alineados con su misión, que son manejados profesionalmente, y se entregan resultados relevantes y concretos del proyecto. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización posee un conjunto de programas que no están fuera de la línea de su misión, que son manejados profesionalmente, y ocasionalmente se entregan resultados relevantes y concretos del proyecto. |
| <input type="radio"/> 2 | La organización posee un conjunto de programas que generalmente difieren con su misión, que no son manejados profesionalmente, y raramente se entregan resultados relevantes y concretos del proyecto. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización posee un conjunto de programas que generalmente son inconsistentes con su misión, muchos de los cuales no son manejados profesionalmente, y raramente se entregan resultados relevantes y concretos del proyecto. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

H 2: Dirección de programas

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La organización demuestra buena calidad en la ejecución del proyecto incluyendo la verificación del progreso hacia el logro de los objetivos y la habilidad para hacer ajustes. |
| <input type="radio"/> 4 | La organización generalmente demuestra calidad en la ejecución del proyecto incluyendo la verificación del progreso hacia el logro de los objetivos y la habilidad para hacer ajustes. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización demuestra poca calidad en la ejecución del proyecto y a veces incluye una verificación del progreso hacia el logro de los objetivos y la habilidad para hacer ajustes. |
| <input type="radio"/> 2 | La organización demuestra calidad inconsistente en la ejecución del proyecto y a veces incluye una verificación del progreso hacia el logro de los objetivos y la habilidad para hacer ajustes. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización demuestra una pobre calidad en la ejecución del proyecto y rara vez incluye una verificación del progreso hacia el logro de los objetivos y la habilidad para hacer ajustes. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

H 3: Verificación de progreso e impacto

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La organización es capaz de evaluar el impacto, la relevancia y la escala de sus programas y los beneficiarios de sus proyectos. |
| <input type="radio"/> 4 | La organización generalmente es capaz de evaluar el impacto, la relevancia y la escala de sus programas y los beneficiarios de sus proyectos. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización a veces es capaz de evaluar el impacto, la relevancia y la escala de sus programas y los beneficiarios de sus proyectos. |
| <input type="radio"/> 2 | La organización tiene dificultades en evaluar el impacto, la relevancia y la escala de sus programas y los beneficiarios de sus proyectos. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización es incapaz de evaluar el impacto, la relevancia y la escala de sus programas y los beneficiarios de sus proyectos. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

H 4: Intermediación entre capacitación y servicios (opcional)

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La organización desempeña una función rectora como intermediaria de enseñanza y aprendizaje, definiendo y ordenando, en forma sistemática, las prioridades relacionadas con sus deficiencias de conocimientos, así como las de otros interesados, y ha institucionalizado una estrategia y un mecanismo para incrementar de manera constante la capacidad de los interesados. |
| <input type="radio"/> 4 | La organización mantiene contacto regular con otros interesados, ha ordenado las prioridades relacionadas con sus deficiencias de conocimientos y las de otros interesados, y toma la iniciativa para compartir las prácticas óptimas con objeto de incrementar la capacidad de manera constante. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización ha reconocido la importancia de definir y compartir las mejores prácticas con otros interesados, ha definido informalmente algunas deficiencias de conocimientos y comparte esa información con otros en forma <i>ad hoc</i> . |
| <input type="radio"/> 2 | La organización mantiene contactos esporádicos con algunos interesados y ocasionalmente comparte información con otros. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización mantiene contactos esporádicos con algunos interesados y ocasionalmente comparte información con otros. |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

I. Otros indicadores organizacionales

Una ONG puede tener la necesidad de identificar otros indicadores organizacionales que la ayuden a evaluar o estimar su capacidad. Estos pueden ir desde los más cuantitativos, tales como su sistema de información de gerencia, hasta los más cualitativos, tales como el grado de credibilidad que el grupo tiene entre el público en general. Mientras la ONG más adopte y adapte estos indicadores para sus propias circunstancias de organización, más hará que sus Juntas Directivas y su personal sientan que el proceso de autoevaluación verdaderamente tiene en cuenta las necesidades sentidas de una organización en particular.

1:

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | |
| <input type="radio"/> 4 | |
| <input type="radio"/> 3 | |
| <input type="radio"/> 2 | |
| <input type="radio"/> 1 | |

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

2:

Referencias:

<input type="radio"/> 5	
<input type="radio"/> 4	
<input type="radio"/> 3	
<input type="radio"/> 2	
<input type="radio"/> 1	

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

3:

Referencias:

<input type="radio"/> 5	
<input type="radio"/> 4	
<input type="radio"/> 3	
<input type="radio"/> 2	
<input type="radio"/> 1	

Explique como se ha determinado esta referencia. _____

Como se mencionó en la presentación, la primera vez que se realiza una evaluación de la capacidad institucional, es más efectivo—y más objetivo—si es facilitada por un profesional externo a la organización. Las siguientes pautas son sugerencias para que el facilitador se asegure un conocimiento óptimo de la institución. El facilitador ayuda a la organización a diseñar el proceso de autoevaluación más apropiado para su situación específica. La evaluación institucional puede ser conducida utilizando una variedad de metodologías, entre las que es posible incluir entrevistas personales, trabajo en grupos pequeños o un taller con toda la organización.

El punto central es promover una discusión general en la organización acerca de la etapa actual de desarrollo, tanto como sobre los rumbos a seguir. El facilitador actúa como un recurso a lo largo del proceso, proporcionando información contextual sobre indicadores específicos de la herramienta de evaluación, facilitando el mismo ejercicio, documentando el proceso de evaluación y ayudando a la institución a identificar los mejores métodos para desarrollar un plan de acción que le permita alcanzar y mejorar sus objetivos. La reflexión objetiva y las instrucciones claras para guiar los esfuerzos de fortalecimiento de una organización son producto de una evaluación bien planeada y bien facilitada.

Cuando elija un facilitador, tenga en cuenta que los profesionales de Desarrollo Institucional son los más adecuados para llevar adelante esta tarea; tienen experiencia en evaluar etapas de desarrollo de una organización y en planificar cómo una organización puede empezar a fortalecer sus competencias centrales. El personal de Desarrollo Institucional de The Nature Conservancy puede proporcionar, potencialmente, un apoyo valioso como facilitador en el proceso de evaluación institucional.

Conocimiento y confianza

Más que con ningún otro tipo de intervención, es importante desarrollar la confianza y la seguridad dentro de la organización para realizar una eficiente evaluación de la capacidad institucional. Los temas en torno al desempeño de una organización y a sus fortalezas y

debilidades son delicados y a menudo causan sensibilidad. Se sobreentiende la necesidad de un alto grado de confidencialidad.

- ❖ El facilitador necesita ayudar al personal de The Nature Conservancy a evaluar el estado de preparación de la organización para este tipo de evaluación, y trabajar con la organización para elegir el momento apropiado para realizar este ejercicio.
- ❖ La educación y el compromiso del personal de los programas de país de The Nature Conservancy es esencial para realizar una evaluación eficiente de las capacidades de una organización socia. El facilitador debe pasar cierto tiempo con el personal del país para aclarar los objetivos, los beneficios y los resultados esperados luego del ejercicio de evaluación. El personal de The Nature Conservancy debe, entonces, jugar un papel fundamental en el desarrollo de la relación de conocimiento de la organización y en proveer al facilitador la información contextual.
- ❖ Una evaluación de capacidades debe ser realizada por las razones apropiadas. El desarrollo de la relación con las organizaciones socias debe enfatizar los beneficios de la evaluación. Se deben hacer todos los esfuerzos necesarios para asegurarse de que la organización no está realizando la evaluación simplemente para cumplir con las exigencias de un donante. El interés de The Nature Conservancy en este proceso y en el resultado de la evaluación debe ser transparente y explícito.

Antes del ejercicio

Es importante trabajar muy estrechamente con la organización para aclarar los objetivos de la evaluación y diseñar conjuntamente un proceso de implementación que se ajuste a la cultura de la organización. En el proceso de preparación, el facilitador debe:

- ❖ Pasar cierto tiempo con los actores clave de la organización para asegurarse de que comprendan el proceso, los beneficios y los resultados esperados.
- ❖ Permitir que la ONG convoque formalmente a la sesión y determine quien debe participar en la evaluación, incluyendo los participantes internos y externos.

Confidencialidad

Antes de comenzar un proceso de evaluación institucional, se debe discutir con la ONG el uso que se le dará a la información generada durante la evaluación para determinar el grado de confidencialidad exigido para satisfacer a todas las partes involucradas. En el caso de que The Nature Conservancy desee utilizar información específica, tal como la clasificación de la organización o las mediciones de progreso en el tiempo, esto debe ser discutido y acordado antes de realizar el ejercicio.

Presentación del ejercicio

Al comenzar el ejercicio, el facilitador debe explicar a los participantes los antecedentes, la historia y los objetivos de la evaluación y analizar el proceso que se utilizará. Además, en la presentación, el facilitador debe informar sobre los siguientes temas:

- ❖ Especificar los beneficios potenciales que brindará a la organización realizar una evaluación: identificar las omisiones y prioridades; mejorar la eficiencia para alcanzar la misión; demostrar profesionalismo ante los donantes; monitoreo y documentación del progreso; destacar las áreas de desacuerdo dentro de la organización que pueden conducir a una discusión y un aprendizaje enriquecedores.
- ❖ Especificar el interés de The Nature Conservancy en la evaluación: identificar las áreas prioritarias para canalizar los recursos limitados; identificar las necesidades comúnmente percibidas que pueden ser utilizadas para desarrollar programas de asistencia técnica; y medir la efectividad de la asistencia técnica en el tiempo.
- ❖ Explicar por qué la herramienta es más efectiva si se facilita el proceso externamente las primeras veces que se lo utiliza, pero reafirmar que el objetivo es institucionalizar el proceso dentro de la organización.
- ❖ Enfatizar el valor del aprendizaje mutuo y de la visión compartida que puede proporcionar internamente la evaluación, aún cuando la evaluación sea realizada externamente.
- ❖ Explicar el formato de la herramienta de evaluación y cómo se utilizan las referencias para clasificar la organización. Explicar que las referencias están predeterminadas para permitir comparaciones a través de la organización. Enfatizar que las referencias no son puntajes sino que describen fases naturales del desarrollo de una organización.

Metodología de facilitación

Las siguientes son sugerencias para que el facilitador recalque al máximo el aprendizaje y los beneficios del proceso de evaluación:

- ❖ La amplia participación dentro de toda la organización produce información y discusiones enriquecedoras. La participación de personal administrativo y programático, así como del personal superior y de primera línea, es crucial para comprender la verdadera capacidad de la organización.
- ❖ La herramienta es flexible y puede adaptarse a las necesidades individuales o a las preferencias de una organización específica. El facilitador puede trabajar con la ONG para desarrollar indicadores adicionales que la organización sienta que servirán más eficientemente para evaluar su capacidad.
- ❖ Durante el ejercicio, el facilitador es más eficaz si actúa como un recurso para el grupo y no como un evaluador. El o ella pueden hacer uso de experiencias previas de evaluación con otras ONG para ayudar a enriquecer la discusión. Si la organización ha invitado personal de The Nature Conservancy u otras personas ajenas a la organización, ellos deben brindar su opinión, pero el facilitador deberá permanecer neutral.
- ❖ Durante la discusión de indicadores específicos, el facilitador puede concientizar a los participantes haciendo referencia a ejemplos específicos de la conservación, utilizando estos ejemplos para demostrar los beneficios de realizar una evaluación y el fortalecimiento institucional que se consigue si se alcanzan los resultados de la conservación.
- ❖ El facilitador puede utilizar los desacuerdos para concientizar a los participantes y resaltar las razones por las cuales es necesaria la evaluación. Discutir acerca de la falta de consenso sobre algunos indicadores conduce a algunas de las mejores oportunidades de aprendizaje para una organización. Enfatice la importancia de alcanzar el consenso grupal sobre las referencias.
- ❖ El facilitador puede recalcar el valor de la intuición cuando se reflexiona acerca de las fortalezas y debilidades de una organización. Todos pueden contribuir a la discusión, aún cuando no tengan conocimiento directo sobre indicadores específicos.
- ❖ El facilitador puede alentar al grupo a que documente sus ideas acerca de cada indicador. Puede utilizar los

espacios en blanco dejados en cada indicador para hacer anotaciones sobre las discusiones y divergencias del grupo. Estas notas serán información valiosa durante las revisiones del progreso realizado.

- ❖ Las discusiones se deben concentrar en el futuro. El objetivo es identificar y resolver problemas, no extenderse en quejas del pasado.
- ❖ Si bien puede ser más eficaz un facilitador para la primera evaluación, el facilitador debe trabajar con la ONG para institucionalizar mecanismos de evaluación, monitoreo y revisión dentro de las actividades regulares de la organización.

Después del ejercicio

El objetivo de la evaluación de la capacidad institucional es institucionalizar un ciclo periódico de autoevaluación y aprendizaje dentro de la organización. De allí que lo que sucede luego de la evaluación es tan importante o más que el ejercicio mismo.

- ❖ La primera evaluación debe establecer una línea de base para medir el progreso de la organización en el tiempo.

- ❖ Basándose en los resultados de la evaluación, la organización debe desarrollar un plan de acción para mejorar indicadores prioritarios durante el año próximo. En el plan de acción, la ONG debe establecer las referencias—objeto que desea alcanzar dentro de un período específico, así como también debe establecer quienes serán los individuos responsables para que esas referencias sean alcanzadas.

- ❖ El facilitador debe trabajar conjuntamente con la organización para ayudarla a realizar controles periódicos del progreso del plan de acción, y revisiones anuales del progreso de los indicadores prioritarios. La revisión anual debe establecer nuevos indicadores prioritarios y referencias-objeto para el año siguiente. El personal de los programas de país de The Nature Conservancy también debe involucrarse en el seguimiento del progreso del plan de acción.

- ❖ Los programas de país de The Nature Conservancy, las divisiones y el Departamento de Desarrollo Institucional deben basar sus actividades y servicios en los resultados agregados de estas evaluaciones.