

Mejorando el desempeño de las organizaciones

Método de autoevaluación

*Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien,
Gary Anderson y Fred Carden*

Traducción: Oscar Chavarría Aguilar



Primera edición en español, 2001
Editorial Tecnológica de Costa Rica
y el Centro Internacional de Investigaciones
para el Desarrollo (Canadá)

Traducción de la obra *Enhancing organizational performance: a toolbox for self-assessment*,
publicada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá), 1999.

Mejorando el rendimiento de las organizaciones : método de autoevaluación / Charles Lusthaus y otros; trad. Oscar Chavarría . — 1a. ed. en español —Cartago : Editorial Tecnológica de Costa Rica; Ottawa : Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 2000.

162 p.; cm.

ISBN 9977-66-120-0

1. Efectividad de la organización. 2. Desarrollo sostenible - Manuales, guías, etc. I. Lusthaus, Charles. II. T

CDD sugerida 658.1



Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación se puede reproducir, almacenar en sistema de recuperación ni transmitirse en forma alguna por medios electrónicos, mecánicos, fotocopia o cualquier otro medio, sin el previo permiso del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.





Libros CIID pretende producir publicaciones que no dañen el medioambiente. Todo el papel es reciclado además de reciclable. Todas las tintas y los enlucidos son a base de productos vegetales.



© Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
PO Box 8500, Ottawa, ON, Canadá K1G 3H9
(ISBN) 0-88936-870-8, edición en inglés)
ISBN 9977-66-120-0

Hecho el depósito de ley
Impreso por Litografía e Imprenta LIL S.A.

Contenido

PRÓLOGO	9
PREFACIO	11
CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA	13
CAPÍTULO 1	
¿SE DEBE LLEVAR A CABO UNA AUTOEVALUACIÓN?	17
¿Por qué llevar a cabo una autoevaluación?	17
Algunas razones típicas para llevar a cabo una autoevaluación	18
 <i>Ejercicio 1. Identificación de las razones</i>	19
¿Se está preparado?	20
 <i>Ejercicio 2. Preparación</i>	21
¿Detenerse o seguir adelante?	22

¿Cuánto tiempo tardará?	22
Antes de comenzar	23
¿Quién hará uso de los resultados?	24
Los interesados	24
 <i>Ejercicio 3. Identificación de los interesados</i>	25
¿Quién debe dirigir el proceso?	26
Conformación de un equipo	28
¿Quién hará qué?	28
¿Qué posee el equipo? ¿Qué necesita el equipo?	29
¿Existen otros papeles o responsabilidades?	29
 <i>Ejercicio 4. Conformación del equipo</i>	30
¿Cuál es la mejor manera de dirigir el proceso?	31
¿Qué problemas pueden presentarse en la etapa preparatoria?	32
¿Se ha olvidado algo?	33
CAPÍTULO 2	
PLANIFICACIÓN DE UNA AUTOEVALUACIÓN	
¿Cuál es la unidad de análisis?	35
¿Cuáles son los problemas principales de desempeño?	36
 <i>Ejercicio 5. Identificación preliminar de problemas de desempeño</i>	39
¿Cuáles son las preguntas correctas?	39
Tres clases de preguntas	40
Establecimiento de prioridades entre conjuntos de preguntas	40
¿Qué es un indicador?41	41
Unas palabras de advertencia sobre los indicadores	43
 <i>Ejercicio 6. Desarrollo de indicadores</i>	44
¿Cuáles son las mejores fuentes de datos?	45




¿Qué métodos emplearán para la recolección de datos?	45
 <i>Ejercicio 7. Selección de metodologías</i>	52
 <i>Ejercicio 8. Completa el marco de autoevaluación</i>	53
¿Se ha olvidado algo?	54



CAPÍTULO 3

LA DIRECCIÓN DE UNA AUTOEVALUACIÓN	55
La planificación de la recolección de datos	55
Recolección de datos	56
Análisis de datos	57
Fuentes de datos y triangulación	58
Clasificación de los datos	59
Bases de juicio	60
Comunicación de los resultados	60
Comunicación durante el proceso	61
Comunicación después del proceso	61
Sugerencias para la comunicación de los resultados	62
Preparación de un buen informe	62
¿Qué problemas pueden surgir en esta etapa?	63
¿Cómo se utilizarán los resultados?	65
Por qué los resultados se olvidan	66

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN	67
Un marco para la evaluación del desempeño de una organización	67
Desempeño de la organización	68
Efectividad	69
Eficiencia	71

Pertinencia	72
Viabilidad financiera	73
 <i>Ejercicio 9. Análisis del desempeño de una organización</i>	74
Ambiente externo	75
Ambiente administrativo y legal	76
Ambiente político	77
Ambiente sociocultural	78
Ambiente económico	79
Ambiente tecnológico	79
Ambiente de los interesados	80
 <i>Ejercicio 10. Comprensión del ambiente externo de una organización</i>	81
Motivación de una organización	82
Historia	83
Misión: declarada y percibida	83
Cultura	84
Incentivos	85
 <i>Ejercicio 11. La determinación de la motivación de una organización</i>	86
Capacidad de una organización	87
Liderazgo estratégico	88
Liderazgo	89
Planificación estratégica	89
Administración	90
Estructura de la organización	91
Administración de mercado específico	92
Recursos humanos	93
Planificación	93
Nombramiento de personal	95

Desarrollo	95
Evaluaciones y recompensas	96
Relaciones efectivas en los recursos humanos	97
Administración financiera	98
Infraestructura	101
Administración de programas	103
Procesos de organización	106
Nexos interinstitucionales	110
 Ejercicio 12. Examen de la capacidad de una organización	112
 Ejercicio 13. Resumen de los problemas de rendimiento	113

APÉNDICE 1

Instrumentos para la autoevaluación	115
Instrumento 1. Método en cinco partes para una rápida autoevaluación	115
Instrumento 2. Evaluación de los interesados	116
Instrumento 3. Plan de trabajo sobre problemas de rendimiento	118
Instrumento 4. Evaluación cultural	119
Instrumento 5. Análisis de trabajo	120
Instrumento 6. Análisis persona/día	122

APÉNDICE 2

Sugerencias para el diseño de instrumentos para la recolección de datos	123
Sugerencia 1. Técnicas de grupo	124
Sugerencia 2. Entrevistas	129
Sugerencia 3. Cuestionarios	133
Sugerencia 4. Bases de juicio	142

APÉNDICE 3

Muestras de cuestionarios	143
Muestra 1. Cuestionario para el personal	143
Muestra 2. Cuestionario para el donador	148
Muestra 3. Carta para el cuestionario para el donador	151

APÉNDICE 4

Muestras de ejercicios de autoevaluación	153
--	---------------------



Ejercicio A1. ¿Quién es XYZ? ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del ambiente interno?	154
---	---------------------



Ejercicio A2. Nuestro contexto externo	156
--	---------------------



Ejercicio A3. Sueños del futuro	157
---------------------------------	---------------------



Ejercicio A4. Comenzando a sanar las brechas	158
--	---------------------

Los autores	159
-------------	---------------------

Cómo comunicarse con nosotros	161
-------------------------------	---------------------

Prólogo

Desde su fundación en el año 1970, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) ha financiado la investigación que apunta a la solución de problemas de desarrollo. Nuestros programas se guían por la convicción de que el desarrollo sostenible es posible únicamente si las personas poseen el conocimiento necesario para asegurar su propio bienestar. El CIID pretende contribuir a esa meta mediante el fortalecimiento de la capacidad investigadora de individuos e instituciones de los continentes del Sur.

Capacitar a los investigadores individuales es relativamente sencillo. Al igual que en muchas otras agencias, en el CIID hemos aprendido a ofrecer oportunidades para el adiestramiento, la colaboración con otros investigadores, y el financiamiento de proyectos de investigación, con bastante éxito. Por el contrario, la agencia donante parece no tener una idea muy clara de cómo crear la capacidad dentro de instituciones y organizaciones. Durante los últimos años, el CIID ha incrementado sus esfuerzos para llegar a un mejor

entendimiento sobre los factores que producen instituciones investigadoras eficaces y viables.

En 1995 publicamos en inglés *Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*. (Evaluación institucional: un marco para el fortalecimiento de la capacidad organizadora para los investigadores asociados del CIID). Esta publicación se tradujo en 1996 al francés con el título *Évaluation institutionnelle*. Estos materiales son producto de la colaboración entre la unidad evaluadora del CIID y el Grupo de Administración Universalía (Universalía Management Group) firma canadiense asesora en administración. Estos libros identificaron y recopilaron una serie de preguntas sobre el ambiente exterior a una organización, su motivación, su capacidad interna, y su rendimiento. Se pretende que esta serie de preguntas constituya una guía práctica para la evaluación de la capacidad de una organización de sostenerse y cumplir con sus metas.

Trabajando conjuntamente con Universalía, probamos en el campo el marco conceptual, con los socios del CIID en el Sur. Queríamos saber si ese marco podía ser útil en el diagnóstico de las fortalezas y debilidades de una organización, en guiar una institución en la formulación de una respuesta capacitadora, y en ayudar en la evaluación del resultado de una intervención. Nuestros colaboradores reaccionaron al marco en forma positiva y aportaron sus propias ideas en cuanto a cómo podía ser mejorado y empleado. Dos importantes aspectos surgieron de las pruebas de campo:

- Las organizaciones con frecuencia prefieren autoevaluarse y no emplear evaluadores externos; y
- Las organizaciones que carecen de la capacidad para llevar a cabo una evaluación plena, con frecuencia desean llevar a cabo ejercicios más pequeños, basados en problemas específicos y enfocando una área o situación específica.

El presente libro constituye una respuesta a esas necesidades. Es una guía para la autoevaluación que emplea instrumentos y técnicas flexibles que pueden ser adaptadas y empleadas en forma individual o en conjunto.

Dada la acogida entusiasta a este marco de evaluación, estamos complacidos con la presente publicación. Esperamos sinceramente que ésta ofrezca nuevas posibilidades a las organizaciones para la mejora de su rendimiento y el mantenimiento de sus programas, y que pueda servir de base para una relación mejor y más eficaz entre las organizaciones donadoras y las receptoras.

Esta guía representa trabajo en desarrollo, y por tanto esperamos recibir sus comentarios y sugerencias para su perfeccionamiento. Los interesados pueden comunicarse con nosotros mediante las direcciones anotadas al final de este libro (“Cómo comunicarse con nosotros”). Sus comentarios son valiosos y enriquecerán nuestra labor.

En conjunto las publicaciones *Institutional Assessment*, *Évaluation institutionnelle* y la presente, *Mejorando el rendimiento de las organizaciones*, están destinadas a apoyar al

CIID y sus colaboradores en la creación y mantenimiento de organizaciones bien adaptadas al servicio de los pobres de la tierra.

Terry Smutylo
Director de evaluación
Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

Prefacio

Las organizaciones a menudo llevan a cabo autoevaluaciones para comprender mejor su propio rendimiento y para orientar sus objetivos estratégicos y, por ende, para incrementar su rendimiento. La autoevaluación constituye frecuentemente un diagnóstico, o un punto de partida para aquellas organizaciones que pretenden efectuar un cambio interno o un proceso de planificación estratégico, o ambas cosas. También se puede emplear como método para entablar un diálogo con otros interesados, tales como una junta directiva o agencias donadoras de fondos.

El texto de *Mejorando el rendimiento de las organizaciones* fue desarrollado para acompañar a las publicaciones previas del CIID, *Institutional Assessment* y *Évaluation institutionnelle*, las cuales describen un marco conceptual para la evaluación de la capacidad de organizaciones, mediante diferentes posibles intervenciones, tales como las autoevaluaciones internas o evaluaciones externas por la agencia financiera.

Este modelo de autoevaluación va más allá de medir los resultados de los programas de una organización, sus productos y servicios. Este modelo pretende integrar dichos resultados con las técnicas de la evaluación formativa, en la cual el equipo de evaluación se dedica a apoyar los esfuerzos de una organización hacia el cumplimiento más eficaz de sus metas. Con su enfoque en la autoevaluación de la organización, el marco se ha probado en una gran variedad de organizaciones alrededor del mundo.

Esta guía no puede considerarse definitiva. Ha evolucionado conforme las organizaciones comparten sus experiencias con nosotros. Por cierto, si el lector conoce el libro *Institutional Assessment*, se dará cuenta que en esta guía hemos refinado o ampliado algunos de los términos empleados en el modelo original. Esta es la verdadera característica de una obra en desarrollo. Invitamos al lector a compartir sus experiencias y comentar esta guía y el proceso de autoevaluación que ofrece.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la Unidad de Evaluación del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID), cuyo apoyo al Centro en el desarrollo de la capacidad investigadora resultó en la

elaboración de este marco y a su comprobación en el campo. En especial expresamos nuestro agradecimiento a Terry Smutylo y Cerstin Sander, quienes revisaron y mejoraron los esbozos finales de esta guía. También agradecemos al personal programador del CIID

quienes definieron los contextos en los cuales podíamos trabajar y colaboraron con nosotros en múltiples maneras para mejorar el modelo. Los nexos fuertes y creativos del CIID con las instituciones colaboradoras hizo posible la eficaz comprobación del modelo.

Queremos muy especialmente expresar nuestro agradecimiento al personal y los líderes de las organizaciones con las cuales colaboramos. Fue un placer y una oportunidad el colaborar con el Dr. Soekartawil de la Organización de Ministros de Educación del Sureste de Asia (Filipinas); el Dr. Souleymane Soulama del Centro de Estudios, de Documentación, de Investigación Económica, Burkina Faso; los Dres. Tade Aina, Mkwadawire Thandika, y Achille Mbembe, del Centro para el Desarrollo de la Investigación en las Ciencias Sociales en Africa, Senegal; el Sr. A.V.S. Reddy del Centro para el Desarrollo Rural Integrado en Asia y el Pacífico (siglas en inglés: CIRDAP), Bangladesh; los Drs. Joseph Yao Yao y Aïssata Camara del Centro Marfileño para la Investigación Social y Económica, Costa de Marfil; Dr. Diagne Abdoulaye del Centro para la Investigación Económica Aplicada, Senegal.

Nuestro especial agradecimiento a la Sra. Rosalie Y. Say, Directora de capacitación del CIRDAP, por sus valiosas contribuciones a la versión final de esta guía; a la Sra. Julie Valentine, investigadora; y a la Sra. Carroll Salomon, nuestra editora.


Charles Lusthaus
Grupo de Administración Universalía

Cómo utilizar esta guía

Esta guía y el proceso de autoevaluación que representa pueden utilizarse de varias maneras. Nuestro objetivo principal es presentar un proceso para llevar a cabo una evaluación, ofrecer un marco para evaluar los problemas, y proponer algunos instrumentos y sugerencias para hacerle frente a cualquier problema –grande o pequeño– que pueda presentarse en una organización.


Esta guía está dividida en cuatro capítulos y cuatro apéndices. Los primeros tres capítulos tratan los elementos principales del proceso de autoevaluación. El cuarto capítulo hace un repaso del marco de rendimiento elaborado por el Grupo de Administración Universalía y el CIID, y ofrece una lista de comprobación y ejercicios para el diagnóstico de problemas de rendimiento de una organización.

El Apéndice 1, ofrece muestras de instrumentos para la autoevaluación que algunas organizaciones han hallado de utilidad en el proceso de autoevaluación, y el Apéndice 2 se centra en el diseño de instrumentos para la recolección de datos. Las referencias a estos

instrumentos y sugerencias a lo largo del texto se identifican con el símbolo .

Esperamos que el usuario copie o adapte algunos de estos instrumentos, o todos, en el proceso de autoevaluación, y que nos haga llegar su opinión sobre ellos. A lo largo de la

guía hemos incluido cuentos cortos o anécdotas sobre nuestras experiencias con la autoevaluación, y esperamos que éstos sirvan para ilustrar cómo funciona el proceso;

también hemos incluido ejercicios, identificados por el símbolo , para ayudar en varias partes del proceso. El Apéndice 3 ofrece muestras de cuestionarios. En el Apéndice 4 se encuentran muestras de ejercicios para la autoevaluación.

En nuestro trabajo, algunas organizaciones utilizaron partes de esta guía para confrontar algunas preguntas que los administradores con frecuencia se hacen: ¿Qué es nuestra empresa? ¿Qué impacto tenemos sobre nuestro grupo de clientes? ¿Están contentas las personas de nuestra organización? Estas organizaciones utilizaron el marco y algunos de los instrumentos y encontraron el tiempo para solucionar problemas durante sus reuniones usuales.

Algunas otras organizaciones, sometidas a cambios más dramáticos, optaron por un examen más profundo. Estas utilizaron el método ofrecido en esta guía de una manera más sistemática y proporcionaron horarios y recursos especiales al proceso de autoevaluación. El lector determinará la mejor utilización de esta guía en su propia organización.

Utilización del método de autoevaluación

En esta guía y en nuestro trabajo, el término *autoevaluación* se refiere a un método para el diagnóstico de una organización en el cual ésta tiene, en alguna medida, el control sobre la evaluación. El grado de control va desde la evaluación controlada totalmente por la organización hasta aquella encomendada a una agencia externa, pero en la cual la organización participa plenamente y es propietaria de los resultados. En las experiencias descritas en esta guía, el control del proceso se evidencia en varios puntos a lo largo de éste.

Aunque en esta guía hemos descrito el proceso de autoevaluación en cierta secuencia, no es nuestra intención dictar que toda autoevaluación debe seguir estos pasos en forma rígida o en este orden. Muchas organizaciones se someten a una autoevaluación en diferentes etapas o dentro de un marco particular que mejor sirva a una organización determinada. A veces una institución procura obtener una idea global de sus actividades, otras veces tal vez debe hacer frente a un problema específico, en cuyo caso una evaluación institucional en pleno estorbaría. Estos dos métodos de autoevaluación se exponen en forma gráfica en la Figura 1.

FIGURA 1. MÉTODOS DE AUTOEVALUACIÓN: EL EXAMEN GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN Y EL PROBLEMA EN LA ORGANIZACIÓN



Durante la discusión con un colaborador, desarrollamos un modelo de evaluación rápida.



VÉASE INSTRUMENTO 1 – Modelo de evaluación rápida

Véase Instrumento 1 – (el modelo en cinco partes para una evaluación rápida) en Apéndice 1.

Antes de comenzar, es importante determinar los objetivos del ejercicio y esclarecer las necesidades de los participantes. Solo mediante la comprensión y la exploración de sus intereses y de este método se podrán identificar las maneras de reorganizar éste de acuerdo con las necesidades y habilidades de los participantes.

Página intencionalmente en blanco.



CAPÍTULO 1

¿Se debe llevar a cabo una autoevaluación?

Antes de comenzar una autoevaluación, se tendrán que tomar muchas decisiones. Se tendrán que hacer algunas preguntas. ¿Por qué se está haciendo esto? ¿Cómo se hará? ¿Quién lo hará? En este capítulo se discuten

- Las razones para emprender una autoevaluación
- La disposición de la organización a la autoevaluación
- Los usuarios de los resultados y los intereses de los diferentes interesados en el proceso
- La extensión de la intervención y los recursos necesarios; y
- El equipo autoevaluador.

¿POR QUÉ LLEVAR A CABO UNA AUTOEVALUACIÓN?

Es importante tener muy claras las razones para emprender la autoevaluación. Una vez establecidas las razones será más fácil determinar

- El alcance de la intervención;
- La profundidad de los datos necesarios;

- El enfoque en cuanto a los problemas (tales como desempeño, capacidad, motivación de la organización; ambiente); y
- El costo.

Algunas razones típicas para llevar a cabo una autoevaluación

Es común en una organización realizar una autoevaluación cuando llega un momento de cambio en su historia. Una institución también puede considerar útil una autoevaluación cuando es necesario tomar decisiones sobre aspectos determinados de la propia organización:

- *Decisiones estratégicas* – ¿Debe crecer la organización? ¿Fundirse? ¿Contraerse? ¿Cambiar de misión?
- *Decisiones programáticas* – ¿Deben ampliarse los programas? ¿Deben integrarse dos o varios programas? ¿Deben ofrecerse nuevos servicios?
- *Decisiones sobre viabilidad económica* – ¿Debe atraer a nuevos inversionistas? Debe diversificar más los recursos financieros, y cómo? ¿Debe identificar nuevos métodos para recaudar fondos?
- *Decisiones sobre personal* – Debe contratar personal con diferentes habilidades para apoyar la misión? ¿Debe la organización despedir personal? En caso afirmativo, ¿a quiénes?

Otras razones podrán ser menos específicas; por ejemplo, la autoevaluación puede tener los siguientes objetivos:

- Identificar las fortalezas y debilidades, lo cual representa un primer paso hacia el mejoramiento;
- Identificar las áreas y los problemas antes que la corrección llegue a ser difícil o imposible;
- Identificar las necesidades que es preciso enfrentar mediante acción específica;
- Identificar los recursos humanos y otros que la organización pueda utilizar para la eficaz mejora de su desempeño;
- Documentar los resultados deseados de las actividades de la organización;
- Generar información de utilidad en la planificación y en la toma de decisiones;
- Ayudar en la recaudación de fondos; y
- Ofrecer a donantes y otros interesados información en cuanto al desempeño de la organización.

ENFRENTANDO RECORTES DE FONDOS

El recurso financiero principal de la agencia sería recortado dentro de 9 meses. La agencia debía decidir si cerrar operaciones, disminuir el personal

y los programas, o privatizar. Cada opción tendría importantes implicaciones para los programas y servicios de la misma, requisitos de personal, y mecanismos para la recaudación de fondos. Para comprender estas implicaciones, la agencia emprendió una autoevaluación. Con este conocimiento, la organización llegó a una decisión apropiada.

CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

El centro nunca había llevado a cabo un examen comprensivo de sus fortalezas y debilidades, aunque sí había completado numerosos proyectos y evaluaciones de programas. La necesidad de un examen a fondo de la organización surgió de

- La llegada de un nuevo director ejecutivo;
- El incremento de la presión sobre la organización para que identificara recursos alternos de financiación; y
- El deseo de la organización de hacer frente a las necesidades cambiantes de las instituciones asociadas.

El proceso también fue apoyado por uno de sus donantes, quien vio en esto una manera de fortalecer la capacidad del centro de investigación.

EJERCICIO 1. Identificación de las razones



Instrucciones: El ejercicio que sigue puede ser de utilidad para los miembros de su organización en reconocer por qué se debe llevar a cabo una autoevaluación. Pida a los administradores de mayor jerarquía y a otros individuos o grupos que deben estar involucrados que reflexionen sobre este problema y que comiencen a preparar una lista de sus razones en favor de la autoevaluación. Sus ideas pueden compartirse y pueden constituir la base para la toma futura de decisiones. Este ejercicio se puede llevar a cabo individualmente, y la información cotejada por una persona, o se puede constituir en ejercicio de grupo, con el apoyo de una persona interna o externa.

En su organización, identifique las tres principales razones para emprender una autoevaluación en este momento.

1. _____

2. _____

3. _____

¿SE ESTÁ PREPARADO?

Las organizaciones requieren de un cierto grado de preparación para emprender la autoevaluación. Aunque no existe un número determinado de variables por evaluar, se deben tomar en cuenta algunos conceptos preparatorios antes de iniciar el proceso.

- *Preparación cultural* – Esto significa que la organización posee una cultura en la cual es aceptable ofrecer sugerencias para el mejoramiento.
- *Preparación del liderazgo* – Esto significa que los líderes apoyan la autoevaluación y la asignación de recursos para el proceso.
- *Disposición de recursos* – Esto significa que se está dispuesto a dedicar los recursos necesarios (personal, tiempo, dinero, tecnología) para emprender la autoevaluación. Aunque el tipo y cantidad de recursos necesarios para emprender la evaluación son desconocidos hasta que no se comience, el compromiso de la administración de poner a disposición los recursos necesarios es importante. Las autoevaluaciones institucionales requieren de más tiempo del personal interno que las evaluaciones externas, y típicamente involucran una mayor parte del personal interno también. Esto se debe comprender y aceptar. La evaluación puede ofrecer beneficios a largo plazo a los propietarios y al progreso de la implantación de cambios, mas esto no estará claro al comienzo.
- *Visión y preparación de estrategias* – Esto significa que la organización tiene un concepto de la trayectoria por seguir y de cómo alcanzar la meta, o que tiene deseos de crear una visión más clara
- *Disposición del personal* – Esto significa que la organización cuenta con el personal que favorece el proceso de autoevaluación y que está dispuesto a trabajar en conjunto durante un proceso a veces ambiguo y constantemente cambiante.
- *Disposición sistémica* – Esto significa que la organización tiene, o desea tener, sistemas disponibles para proporcionar la información necesaria para completar la recolección de datos y apoyar la autoevaluación.

FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR LA PREPARACIÓN

Se debe contar con

- Líderes de la organización que acepten el proceso
- Un impulsor
- Recursos internos adecuados (tiempo y personal) para hacer la autoevaluación
- Una razón de peso para hacer la autoevaluación

Puntos problemáticos

- Otros cambios simultáneos que no se pueden controlar
- Una organización con historial de cambios
- Experiencia previa con evaluaciones (positivas o negativas)

Conviene tener

- Líderes con credibilidad
- Una visión clara en la organización sobre su meta
- Recursos (financieros) adicionales para emprender la autoevaluación

Estos pueden constituir obstáculos mayores

- fracasos y frustraciones previos con experiencias de autoevaluación
- Motivos superficiales
- Bajos niveles de preparación y capacidades
- Incentivos negativos para la autoevaluación

EJERCICIO 2. Preparación

Instrucciones: Este ejercicio ayudará a decidir si se está preparado para emprender una autoevaluación. Se le pide a un grupo de administradores de la organización que reflexionen en forma individual sobre estas preguntas. Luego se utiliza la lista como base de una discusión colectiva sobre la preparación de la organización. No existen respuestas definitivas a estas preguntas. El grupo deberá llegar a un consenso sobre si se procede o no con la evaluación.

Evaluación de preparación

1. ¿En qué medida apoyan los líderes de la organización el proceso de cambio? ¿Tiene el personal confianza en la habilidad de los líderes de comprometerse al cambio administrativo?
2. ¿En qué medida está el individuo (profesional o administrativo) anuente a fomentar el proceso y tiene la capacidad para hacerlo?
3. ¿Está la organización enfrentando la necesidad de tomar decisiones estratégicas? ¿Favorecería la autoevaluación la toma de decisiones?
4. ¿Tiene la organización una visión clara de hacia dónde va?
5. ¿En la actualidad, hay cambios en marcha dentro de la organización que podrían retardar o dificultar el proceso?
6. ¿Cuenta la organización con los recursos para llevar a cabo el proceso?
7. ¿Cuándo ocurrió el último cambio importante en la organización? ¿En qué medida fue exitoso? ¿El efecto sobre el personal fue positivo, o negativo?
8. ¿Poseen las personas dentro de la organización la capacidad adecuada para emprender este proceso?
9. ¿En qué medida aceptan los líderes y el personal la utilización de datos para la organización? ¿Existen esos datos?
10. ¿Es este el tiempo apropiado para el cambio? ¿Sería mejor otra ocasión? ¿Existen incentivos futuros para que el cambio se efectúe ahora?
11. ¿Cuáles son las implicaciones culturales positivas, negativas o neutrales del cambio? ¿Se da apoyo en la organización a las personas si intentan algo nuevo?

¿Detenerse o seguir adelante?

Es imposible tener absoluta certeza de que la organización esté preparada para una autoevaluación. El diagnóstico sobre la preparación se basará en el mejor cálculo. El propósito de este diagnóstico no es el logro de una respuesta definitiva sino la consideración de los elementos que puedan contribuir a un proceso exitoso de evaluación. Las condiciones cambian, y hay factores que pueden determinar si se detiene o se sigue adelante en varias etapas del proceso.

En esta etapa del proceso, algunas organizaciones pueden, por una variedad de razones, decidir que no desean seguir adelante: porque no están totalmente preparadas, o porque

desean iniciar el proceso en el futuro. Es importante reconocer esto y no emprender el proceso sin el apoyo interno de la organización.

¿CUÁNTO TIEMPO TARDARÁ?

Una autoevaluación implica comprometer tiempo y energía. Debe aportar los conocimientos para el mejoramiento del desempeño de la organización. No obstante, es difícil calcular cuánto tiempo ha de tomar, ya que el proceso depende de muchas variables: el número de problemas estratégicos que se

desea explorar, el alcance de estos problemas, el tipo de datos necesarios y su accesibilidad, la disponibilidad del personal que se va a involucrar en el proceso, y el tipo de informe que se pretende presentar. Estos factores afectarán la duración del proceso.

La extensión de la recolección de datos depende también de la cantidad de información necesaria para la comprensión de un problema. Puede que esto no sea obvio durante la etapa de planificación. Conforme se acumula información sobre un problema, es posible identificar la necesidad de más información. Cuánto más se conoce, más se descubrirá. El proceso deberá guiarse por consideraciones de tiempo, recursos, disponibilidad de datos nuevos, y la importancia del problema.

Uno de los elementos más críticos que afectan el alcance de la autoevaluación es la forma en que los evaluadores tendrán que presentar su informe. Por ejemplo, producir un informe minuciosamente detallado que relaciona cada resultado con numerosas fuentes de datos consume mucho tiempo. Esto puede o no ser necesario según el auditorio y sus expectativas.

Conocer el auditorio ayudará a definir el tipo de informe que se requiere y el nivel apropiado de lenguaje. Si la autoevaluación es principalmente para uso interno, por ejemplo, el informe puede tomar la forma de una serie de notas breves, un resumen de los puntos principales, o simplemente un memorándum. Si, al contrario, es necesario informar a interesados externos a la organización de los resultados, será necesario consultar con ellos sobre la forma en que quieren que les llegue la información (Véase “Comunicación de los resultados”, capítulo 3). Hay que recordar que es posible llevar a cabo un proceso completamente profesional, pero menos formal, en apoyo de los resultados. El evaluador y la organización deberán sopesar cuánto tiempo se debe o puede invertir en el proceso.

En nuestra experiencia, algunas organizaciones completaron el proceso en 12 meses, otras, con el enfoque en problemas específicos para uso interno solamente, completaron la evaluación en 1 mes.

Finalmente, actividades especializadas durante la autoevaluación se pueden delegar a terceros para producir cierta información. Por ejemplo, un análisis financiero puede ser elaborado por el departamento de finanzas de la organización, el cual puede producir tanto datos preliminares como los gráficos para su interpretación. Otros elementos se pueden contratar a terceros. Existen múltiples opciones que se pueden utilizar y controlar.

ANTES DE COMENZAR

Si la organización opta por emprender una autoevaluación, será necesario hacer varias cosas antes de llevar a cabo el diagnóstico. En este momento, probablemente será necesario

- Identificar a los usuarios del resultado final del diagnóstico;
- Tener claro cómo los usuarios desean ser informados de los resultados;
- Decidir quién debe encabezar la autoevaluación; y
- Determinar cuánto tiempo y esfuerzo se le dedicará.

¿QUIÉN HARÁ USO DE LOS RESULTADOS?

El auditorio de la evaluación influye en el alcance y el tipo de resultados que se espera obtener. Cuánto más pronto se identifique el auditorio final, tanto más fácil será identificar sus necesidades. Será necesario consultar con el auditorio a lo largo del proceso para obtener un mejor conjunto de datos.

- *Dentro de la organización* – La junta directiva y los funcionarios de la administración superior de la organización utilizan los resultados de las evaluaciones en apoyo de sus esfuerzos al efectuar cambios estratégicos administrativos u organizativos. Los profesionales y el personal pueden utilizar los resultados para mejorar las decisiones relacionadas con sus funciones y responsabilidades.
- *Fuera de la organización* – Donantes y otros inversionistas en la organización utilizan las evaluaciones en apoyo de sus esfuerzos para el cambio interno (aprendizaje) y para comprender mejor los efectos de sus inversiones sobre la organización. De igual manera, grupos de clientes y beneficiarios pueden utilizar los resultados para mejorar la comprensión de sus relaciones con la organización.

Los interesados

Los interesados son individuos u organizaciones que se verán afectados de alguna manera significativa por el resultado del proceso de autoevaluación o por el desempeño de la organización, o por las dos cosas. Como se muestra en la Figura 2, la mayoría de las organizaciones son afectadas por una amplia gama de interesados, algunos con más influencia que otros (ya porque se benefician de la organización, porque financian algunas de sus actividades, o por razones políticas). No todos los interesados tienen el mismo interés en la organización, y es importante reconocer el nivel de influencia de cada interesado sobre la organización. Esto guiará el proceso de recolección de datos y permitirá la identificación de las principales fuentes de datos.

FIGURA 2. IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS





VÉASE INSTRUMENTO 2 – Evaluación de los interesados

Véase Instrumento 2 (Evaluación de los interesados) en el Apéndice 1. Esto ayudará a responder preguntas importantes sobre los interesados de la organización. ¿Quiénes son? ¿Qué desean saber?

EJERCICIO 3. Identificación de los interesados

Instrucciones: Identificar los diversos grupos, en orden de importancia, que tengan interés en la organización y en los resultados de la autoevaluación. Escribir los nombres de estos grupos en la Figura 3. Cuanto más cerca estén del centro del mapa, tanto mayor su interés o influencia en la organización. Al concluir, completar la lista de comprobación para la identificación de los interesados.

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

FIGURA 3. ¿QUIÉNES SON LOS INTERESADOS?



Lista de comprobación para la identificación de los interesados

- ¿Se han identificado a todos los interesados primarios y secundarios?
- ¿Se han identificado a todos los posibles partidarios u opositores de la organización?
- ¿Se han identificado a todas las demás personas que puedan resultar interesadas como resultado de la autoevaluación?
- ¿Se han identificado los intereses de los interesados?
- ¿Se han identificado las relaciones recíprocas de los interesados?

[] ¿Se han conjugado las metas de la autoevaluación con las necesidades, intereses y prioridades de los interesados?

[] ¿Se ha investigado la participación de los interesados en la autoevaluación?

¿QUIÉN DEBE DIRIGIR EL PROCESO?

Una parte de la fase de planificación consiste en determinar los papeles y responsabilidades. En esta etapa, se puede conformar un equipo de autoevaluación para dirigir el proceso. Los equipos de autoevaluación tienen dos funciones mayores: estratégica y operativa.

En algunos casos, será necesario constituir dos equipos separados; en otros casos, un solo equipo con dos funciones distintas. En todo caso, se deben seleccionar los miembros del equipo con cuidado según la función que van a desempeñar. El papel estratégico requiere de personas que establezcan las pautas y determinen la dirección del proceso y sean responsables por la calidad en forma global. La función operativa requiere de personas que se involucren más en la recolección de datos, análisis e información. Las habilidades necesarias para estos papeles son bastante diferentes, y muchos factores influirán en la selección de los miembros de los equipos: su disponibilidad, el carácter complejo de las preguntas de la autoevaluación, y el propósito y alcance de la misma.

Aunque los mismos individuos pueden desempeñar tanto la función estratégica como la operativa como partes del equipo de autoevaluación, es importante reconocer que ciertas responsabilidades serán más importantes en unas etapas del proceso y menos en otras. Las responsabilidades estratégicas son más conceptuales; las operativas más prácticas.

El tamaño del equipo de autoevaluación es también importante. Debe incluir una amplia gama de puntos de vista, pero no tantos que se dificulte la toma de decisiones. Cómo se tomarán las decisiones y quiénes las tomarán debe acordarse hacia el inicio del proceso y esto dependerá del tipo de decisiones por tomar.

CONFORMANDO UN EQUIPO

Equipo de autoevaluación interno

En cierto caso, el director ejecutivo conformó un equipo de autoevaluación que comprendía varios profesionales jóvenes dirigido por el encargado de

capacitación. El equipo era responsable de todos los aspectos del proceso de autoevaluación. Su trabajo era revisado por el director ejecutivo.

Una combinación de miembros internos y externos

En otra organización, el proceso de autoevaluación fue dirigido por dos administradores de niveles jerárquicos superiores, quienes contrataron a asesores externos para llevar a cabo aspectos específicos del proceso, tales como la recolección de datos y el análisis de algunos problemas. El equipo luego integró estos informes externos en su propia síntesis.

Un comité de iniciativas para dirigir el proceso de autoevaluación

En una tercera organización los administradores superiores operaron como comité de iniciativas responsable de los aspectos estratégicos de la autoevaluación. Los administradores asignaron a diversos individuos dentro de la organización la conducción de elementos del proceso.

Conformación de un equipo

Los siguientes criterios puede ser de utilidad en la selección de miembros del equipo capaces de comprometerse con el proceso y seguirlo hasta su final:

- *Credibilidad* – Una persona reconocida por los interesados principales y por miembros de la organización como poseedora de la combinación apropiada de autoridad, responsabilidad, conocimiento de la organización, y penetración;
- *Pericia técnica* – Una persona que comprenda el método de autoevaluación, que pueda compartir responsabilidad en la planificación, administración, y la utilización de la autoevaluación; que conozca los programas y servicios que ofrece la organización, que comprenda los problemas de la organización y sea capaz de analizar datos;
- *Imparcialidad* – Una persona que pueda mantener en equilibrio las perspectivas de diferentes personas;
- *Habilidad para comunicar* – Una persona que pueda comunicar los resultados de la autoevaluación en forma fácil de comprender por todos los sectores;
- *Habilidad interpersonal* – Una persona que pueda colaborar con todos los sectores en forma sensible y eficaz, y capaz de trabajar en equipo; y
- *Disponibilidad* – Una persona disponible para la dirección de la autoevaluación y que podrá dedicarle tiempo al proceso.

¿Quién hará qué?

La autoevaluación es un proceso introspectivo. Dado que los participantes están involucrados con el contenido de la evaluación y tienen algún interés en la organización, los sentimientos pueden ser muy fuertes. Una clara definición de los papeles y del proceso al inicio podrá atenuar las tensiones. La organización necesita tener un proceso claro para iniciar la autoevaluación, para manejar la autoevaluación, y para hacerle frente a lo esperado y lo inesperado. Por otra parte, no se pretende que la autoevaluación sea una encuesta científica; por el contrario, es una intervención para el desarrollo de la organización y se debe mantener dentro del contexto de los recursos disponibles.

La capacidad de facilitación es importante para asegurar que se oigan todas las voces, para allanar diferencias, y para crear oportunidades para llegar a un consenso. La experiencia y los conocimientos de los miembros del equipo enriquecen el proceso de autoevaluación. Al inicio, es importante comprender los niveles de habilidad y conocimientos de los miembros del equipo y saber lo que necesiten o quieran aprender. Esta información será de utilidad en la toma de decisiones en cuanto a la distribución del trabajo del equipo.

¿Qué posee el equipo? ¿Qué necesita el equipo?

Algunos miembros del equipo poseerán un conocimiento más profundo de la organización y de sus problemas; otros podrán aportar datos comparativos basándose en su experiencia en otras organizaciones; y otros tendrán más habilidad para la autoevaluación. Todas estas habilidades y conocimientos serán de utilidad para la autoevaluación.

La autoevaluación constituye un proceso de aprendizaje para todos los miembros. Es poco probable que los miembros del equipo posean todas las habilidades necesarias para el proceso de autoevaluación. Será menester decidir qué habilidades o características son importantes, empleando la lista de comprobación que sigue.

LISTA DE COMPROBACIÓN DE LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTO DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN

Sí	No	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tiene el equipo habilidades y conocimientos suficientes de las técnicas de evaluación (cómo desarrollar una entrevista, cómo asignar prioridades a las preguntas, dónde hallar datos, cómo analizarlos, etc.)?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tiene el equipo suficientes habilidades y conocimientos en cuanto al funcionamiento de la organización?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tiene el equipo suficientes habilidades y conocimientos en cuanto a las

necesidades de los interesados y el ambiente en el que funciona la organización?

- ¿Tienen los miembros del equipo el tiempo para dedicarle a la autoevaluación, además de aquél para su trabajo normal?
- ¿Tienen los miembros las habilidades facilitadoras necesarias para llevar a cabo una autoevaluación?

¿Existen otros papeles o responsabilidades?

Además de los papeles del equipo de autoevaluación propio, quizás sea necesario aclarar los papeles y las responsabilidades de otros miembros de la organización. Posiblemente sea necesario que la junta directiva participe en la recolección de datos y en su seguimiento.

Deben tomarse en consideración los papeles de los interesados externos; por ejemplo recaudadores externos de financiamiento, quienes apoyan total o parcialmente la autoevaluación; y asesores profesionales externos que hayan sido contratados en apoyo de una parte o de la totalidad del proceso.

Definir cuanto antes los papeles y responsabilidades de estos otros participantes facilitará el proceso. Para que sea eficaz el proceso ha de ser transparente, participativo, y habilitador; ante todo, ha de ser un proceso articulado de aprendizaje. Es importante la creatividad en la utilización de recursos locales y externos. Quizás sea importante considerar recursos externos para ahorrar tiempo o para manejar situaciones delicadas.

EL MANEJO DE SITUACIONES DELICADAS

Aprovechamiento de los miembros con influencia

En cierta organización, el director ejecutivo desempeñó un papel mínimo por propia iniciativa durante el proceso de autoevaluación. No obstante, sí desempeñó un papel crucial, asegurando que interesados importantes aportaran información necesaria: era persona de influencia y respeto en la región y él personalmente se comunicó con los interesados y les instó a responder al cuestionario enviado por el equipo operativo. Consecuentemente el número de respuestas aumentó.

La perspectiva histórica

En cierta organización, además del equipo operativo y los miembros administrativos, la autoevaluación contó con un exdirector ejecutivo (el fundador del centro), quien aportó una perspectiva histórica a los problemas. El papel de este individuo fue invaluable.

EJERCICIO 4. Conformación del equipo



Instrucciones: Este ejercicio pretende contribuir a la selección de la mejor combinación de personas para el equipo. Estudie las preguntas y luego elabore un cuadro como el que se muestra a continuación.

1. ¿Quiénes de la organización serán miembros del equipo?

2. ¿Qué valor aportarán al equipo?

3. ¿Qué papeles se prevé para ellos en el proceso?

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)



¿CUÁL ES LA MEJOR MANERA DE DIRIGIR EL PROCESO?

Un equipo de autoevaluación reúne a las personas durante un período corto. Es importante que los miembros del equipo discutan el proceso y establezcan reglas para su operación

PREGUNTAS SOBRE LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Tema	Preguntas
Discusión somera	¿Cómo profundizar sobre los problemas por discutir, en especial aquellos problemas delicados?
Competencia vs confidencialidad	¿Cómo propiciar un clima en el cual los miembros del equipo colaboren en vez de competir?
Protección de la confidencialidad	¿Cómo asegurar que toda la información llegue a todos los miembros del equipo, conservando la confidencialidad?
Libertad de expresión	¿En qué medida los miembros del equipo tienen la libertad de expresar sus sentimientos y opiniones durante el proceso de autoevaluación?
Amplia utilización de recursos	¿Cómo asegurar la máxima utilización de los miembros individuales y los recursos combinados de todos?

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

Máxima resolución de conflictos	¿En qué medida hará frente el equipo a los conflictos emocionales o intelectuales? ¿Cómo hacer frente a los conflictos?
---------------------------------	--

¿QUÉ PROBLEMAS PUEDEN PRESENTARSE EN LA ETAPA PREPARATORIA?

En una autoevaluación, el objetivo es la presentación de los aspectos positivos de la organización, así como los problemas que pueden no estar claros, que han sido ignorados, o que no han sido confrontados o discutidos. El proceso de autoevaluación presume un espíritu de apertura y la anuencia para divulgar las vulnerabilidades de la organización así como para reconocer y examinar las fortalezas y debilidades de la organización.

No obstante, la autoevaluación no necesariamente es una idea aceptada en todas las culturas, y la discusión en grupo puede resultar incómoda para las personas de ciertas culturas u organizaciones. El temor de lo desconocido puede crear tensión y a veces resistencia.

En nuestra experiencia de la autoevaluación con una variedad de organizaciones, hemos hallado ciertas preocupaciones u obstáculos que se repiten:

- Temor al cambio;
- Temor respecto al fin para el cual se utilizarán los resultados;
- Dificultad en asegurar la participación y contribución a nivel superior;
- Indecisión, con frecuencia resultado de falta de claridad en cuanto a papeles y responsabilidades;
- Falta de conjuntos de habilidades;
- Conflictos (dificultad de comprensión mutua, hábitos de trabajo encontrados, conflictos entre personas que normalmente no trabajan juntas, conflictos en la asignación de tiempo);
- Conflictos entre ciclos del proyecto y el ciclo de la evaluación de la organización; y
- Falta de comunicación como resultado de una idea distorsionada del proyecto.

Aunque estos problemas no tengan soluciones simples, es importante tomar en cuenta la forma en que puedan afectar el proceso de autoevaluación. El equipo tendrá que manejar los conflictos de una manera apropiada para la organización. Los conflictos con frecuencia se pueden evitar mediante diálogos frecuentes y aprovechando la oportunidad de involucrar a las personas en el proceso, tanto formal como informalmente.

HACIENDO FRENTE AL CONFLICTO

Reconocimiento de las resistencias

En cierta organización, un miembro del equipo de autoevaluación había tenido una experiencia difícil en el pasado con un asesor en autoevaluación externo. A causa de esa experiencia, el miembro al principio mostró gran resistencia hacia el proceso actual. El asesor nuevo tuvo que reconocer y

hacerle frente a esa resistencia antes que la autoevaluación pudiera seguir adelante.

Aclarando el conjunto necesario de habilidades

Cierta organización tenía muchos investigadores expertos en su propia área de investigación pero menos expertos en la autoevaluación. Aunque la recolección de datos, el análisis y comunicación de resultados son necesarios tanto en la investigación como en la autoevaluación, son diferentes en aspectos importantes: en su alcance, en el diseño de instrumentos, y en la expectativa de su confiabilidad. Mientras estas diferencias no estuvieron claras, el equipo de autoevaluación tuvo que hacerle frente a un grupo de investigadores incómodos ante la responsabilidad de recolección de datos y su análisis de la autoevaluación. Un asesor facilitó el proceso de clarificación.

Solución de los conflictos de tiempo

En cierta organización, la autoevaluación se emprendió en forma oficial, y todos fueron informados. En la práctica, sin embargo, los miembros del personal responsables de la autoevaluación no tenían el tiempo suficiente para llevar a cabo la autoevaluación y, al mismo tiempo, continuar con sus actividades profesionales. A la larga, el equipo pidió a la administración resolver este problema.

¿SE HA OLVIDADO ALGO?

Si se responde ‘no’ a cualquiera de las preguntas que siguen, haga un repaso de este capítulo y complete los pasos necesarios para responder ‘sí,’ antes de continuar con la planificación de una autoevaluación en el Capítulo 2.

REPASO DE PREGUNTAS

Sí No

[] [] ¿Hav claridad respecto al por qué la organización va a emprender un

- proceso de autoevaluación?
- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Está satisfecho de que su organización está preparada para emprender un proceso de autoevaluación? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Está la organización anuente a comprometer el financiamiento y los recursos humanos apropiados para llevar a cabo el proceso? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Se tiene claro quién es el auditorio principal de los resultados del proceso? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Se comprenden las expectativas de quienes recibirán los resultados del proceso? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Se ha identificado un equipo adecuado para llevar a cabo la autoevaluación? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Se entiende el alcance del proceso que se va a emprender? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los recursos asignados a este proceso para la recolección de datos ¿son adecuados para el nivel de credibilidad que se desea alcanzar? |



CAPÍTULO 2

Planificación de una autoevaluación

Un proyecto de autoevaluación requiere de una cierta organización para asegurar que el equipo enfoque los problemas correctamente, emplee sus recursos de la manera más eficiente a lo largo de proceso, y utilice los instrumentos apropiados para la recolección y análisis de la información.

El desarrollo de un marco de autoevaluación hará más fácil la tarea de organizar una autoevaluación. Esto ayudará a

- Concentrarse sobre los problemas identificados al evaluar la necesidad de una autoevaluación;
- Identificar los indicadores que ayudarán a responder las preguntas sobre los diversos problemas de desempeño de la organización;
- Identificar las fuentes de datos para responder estas preguntas; e
- Identificar los métodos de recolección de datos más apropiados a sus preguntas y a la realidad y limitaciones.

MUESTRA DE MARCO PARA UNA AUTOEVALUACIÓN

Problema mayor	Pregunta clave	Pregunta secundaria	Indicadores	Fuentes de datos	Método de recolección de datos
----------------	----------------	---------------------	-------------	------------------	--------------------------------

Las secciones que siguen constituyen una guía de los pasos por seguir para crear un marco de autoevaluación detallado. Estos pasos se basan en el marco para el diagnóstico de problemas en una organización que afectan el desempeño de la misma, desarrollado en la publicación del CIID, *Institutional Assessment*. Si no se tiene conocimiento del marco de desempeño, quizás sea aconsejable leer el Capítulo 4 de la presente guía antes de continuar. El Capítulo 4 ofrece un desglose detallado de las áreas de desempeño que pueden requerir de evaluación, así como algunas preguntas que pueden servir de ejemplo.

Al iniciar el proceso de planificación de una autoevaluación, habrá que emprender algunas de las siguientes actividades:

- Identificar la unidad de análisis para la autoevaluación;
- Identificar los principales problemas de desempeño que se van a enfrentar;
- Esbozar un plan para llevar a cabo la autoevaluación (incluyendo preguntas claves, fuentes de datos y niveles de operación); y
- Seleccionar los métodos para la recolección de datos y el desarrollo de instrumentos (incluyendo los indicadores, fuentes de datos, y métodos para la recolección y análisis de datos).

¿CUÁL ES LA UNIDAD DE ANÁLISIS?

Las evaluaciones de organizaciones se pueden llevar a cabo en muchos niveles. La autoevaluación podría examinar la organización entera, un departamento o una unidad de trabajo; todos estos son, en efecto, unidades de organización que pueden ser evaluadas. Se debe definir la unidad de análisis al inicio, dado que muchas de las decisiones futuras dependerán de esta decisión.

¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS PRINCIPALES DE DESEMPEÑO?

Una de las primeras tareas del equipo de autoevaluación será la identificación de los problemas más importantes que afectan a la organización, problemas que la organización

necesita resolver para mejorar su desempeño. Estos problemas claves serán las “preguntas estratégicas” de la autoevaluación.

Típicamente, los problemas de la organización se centran en

- *La efectividad* (qué tan bien la organización se desempeña en lograr su misión),
- *La eficiencia* (qué tan bien utiliza sus recursos para cumplir con su misión),
- *La pertinencia* (qué tanto la misión de la organización continúa orientada a servir los propósitos de los diferentes interesados), y
- *La viabilidad financiera* (si se cuenta con finanzas adecuadas para asegurar el desempeño de la organización a corto y largo plazo).

Se pueden identificar problemas en algunas de estas áreas, o en todas. Muchas organizaciones se centran en el análisis de la efectividad. Algunas instituciones investigadoras, por ejemplo, tienden a enfocar sus problemas de investigación y publicación, ya que estas constituyen la parte medular de su labor, su razón de ser. No obstante, se deben tomar en cuenta las cuatro áreas de desempeño.

El equipo o comité de autoevaluación también tendrá que establecer prioridades entre los problemas con el fin de decidir la profundidad de análisis que cada uno requiere. Aunque es importante identificar problemas estratégicos claves en la etapa de planificación, tiene igual importancia reconocer que los problemas se enfocarán con mayor precisión conforme avanza el proceso de autoevaluación y que el equilibrio en la profundidad de análisis entre los problemas podrá cambiar.

Aun antes de recolectar datos sistemáticos, se podrán identificar –dentro de la organización– personas con conocimientos de los problemas de desempeño. Los líderes superiores constituyen una buena fuente, y al solicitarles que ayuden a identificar problemas se aumenta su sentido de participación en el proceso. Sin embargo, todos los miembros de la organización son fuente potencial de puntos de vista útiles.

Una forma de identificar los problemas principales consiste en instar a las personas apropiadas dentro de la organización a que reflexionen sobre los problemas que consideran de importancia y que describan por qué creen que son problemas importantes. Algunos ejemplos de problemas y de las razones expresadas sobre su inquietud siguen a continuación.

PROBLEMAS Y RAZONES POR INQUIETUD

Problemas mayores de desempeño

¿Por qué inquietan estos aspectos de desempeño

¿Se cumple en forma adecuada con nuestra misión?	Estamos en un momento de cambio en la historia de nuestra organización, y se deben tomar decisiones estratégicas
¿Utilizamos nuestros recursos de la mejor manera para cumplir con nuestra misión?	La organización da muestras de una merma en su habilidad de cumplir con su misión.
¿Son nuestra misión, nuestros programas y servicios aún pertinentes para quienes se benefician de ellos y para quienes los apoyan?	Los interesados (personal, financiadores, miembros de la junta) externan su descontento con la organización.
¿Tenemos viabilidad financiera, o debemos buscar fuentes adicionales de finanzas?	

EJERCICIO 5. Identificación preliminar de problemas de desempeño



Instrucciones: Se sugiere hacer varias copias de este ejercicio y distribuir las entre los miembros del equipo y los administradores de la organización. Pedir a cada persona completar el cuadro que se encuentra más abajo. Luego, en grupo, comparar y discutir las respuestas individuales y las prioridades hasta alcanzar un consenso razonable en cuanto a los problemas principales.

En la primera columna, anote lo que a su parecer son los problemas principales de desempeño de la organización. En la segunda, anote las pruebas o razones para considerar que son problemas.



¿CUÁLES SON LAS PREGUNTAS CORRECTAS?

Una vez identificados los principales problemas de desempeño por el equipo, será necesario desarrollar preguntas claves sobre esos problemas para guiar la recolección de datos. Se puede emplear una variedad de métodos para desarrollar las preguntas. En esta sección se sugieren algunos puntos de partida, mas estos se pueden modificar según sus necesidades y la composición del equipo.

Tres clases de preguntas

- *Preguntas descriptivas* – Estas preguntas exigen información descriptiva sobre condiciones o eventos específicos. Las respuestas describen lo que está sucediendo ahora.
- *Preguntas normativas* – Estas preguntas exigen la comparación de un resultado con el nivel de desempeño esperado. Las respuestas describen lo que se debe hacer.
- *Preguntas de impacto* – Estas preguntas exigen un análisis para determinar si las condiciones o eventos observados son atribuibles a las operaciones del programa. Las respuestas describen una relación de causa y efecto.

La manera como se formula la pregunta depende de la información necesaria para la comprensión de un problema. A continuación se presenta un ejemplo.

POSIBLES PREGUNTAS SOBRE LA EFICAZ UTILIZACIÓN DE RECURSOS



Establecimiento de prioridades entre conjuntos de preguntas

Cuando el equipo esté satisfecho de que ha desarrollado un conjunto satisfactorio de preguntas sobre los problemas, será necesario establecer prioridades según los siguientes factores:

- *Nivel de recursos* – Esto representa personas y tiempo que se deben invertir en el proceso de autoevaluación. Cuanto más recursos tiene a disposición la organización, tanto mayor serán el alcance y la profundidad de la evaluación. Se eliminan las preguntas que no se pueden contestar.
- *Propósito de la autoevaluación* – Se establecen prioridades entre preguntas según el propósito global de la evaluación. Se eliminan las preguntas que no es necesario contestar.
- *Intereses de los interesados* – Algunas de las preguntas podrán ser de mayor interés para un grupo de interesados que para otros. Las preguntas deben reflejar un equilibrio entre los intereses de los interesados.

¿QUÉ ES UN INDICADOR?

A este punto del desarrollo del marco matriz de autoevaluación, será necesario que el equipo decida qué tipo de respuesta requiere para cada una de las preguntas en la evaluación; es decir, ¿qué tipo de información satisfará al equipo? Este es el momento de desarrollar indicadores.

Un indicador es un elemento de medición que permite esclarecer y medir un concepto. Los indicadores hacen más tangible el concepto, le dan a usted algo para medir, y permiten la medición en el tiempo. Le ayudan a aclarar lo que realmente desea usted saber. Como ejemplo, con frecuencia nos preguntamos sobre el tamaño de una organización. El tamaño es un importante concepto organizacional, pero también es ambiguo. ¿Qué constituye un buen indicador de tamaño?

- ¿El número del personal?
- ¿El número de clientes a los que se sirve?
- ¿La renta total?
- ¿Todos los anteriores?

El proceso de discusión y desarrollo de los indicadores puede ayudar a los miembros del equipo a llegar a un común entendimiento sobre lo que se está midiendo y por qué.

Los indicadores se utilizan en una amplia variedad de contextos (como aquellos de la planificación, monitoreo y evaluación) y en todas las áreas funcionales (finanzas, programación, e infraestructura). Los indicadores le ayudan a usted a la descripción del desempeño de la organización y la capacidad, ambiente y motivación que impulsan el mismo.

Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. La diferencia entre los indicadores cuantitativos y cualitativos es con frecuencia sutil, y a veces se mezclan. En general, los indicadores cuantitativos son las representaciones numéricas de un concepto (por ejemplo, el número de artículos publicados que resulten de un proyecto). Los indicadores cualitativos son menos tangibles. Con frecuencia representan la percepción individual de una situación y no siempre son fáciles de cuantificar (por ejemplo, descripciones de la forma en que las personas encontraron de utilidad la investigación).

Los indicadores también pueden ser directos o indirectos. Un indicador directo en sí mismo mide el propio concepto; si se quiere saber, por ejemplo,

el número del personal, se cuentan las personas que lo constituyen. Los indicadores indirectos miden algo que sucede como resultado del concepto.

UN INDICADOR INDIRECTO PERO APROPIADO

Unos investigadores estudiaban el acceso al agua potable en una región rural de Africa. Decidieron que el indicador más confiable en cuanto al acceso de un poblado al agua era la asistencia a la escuela de las niñas del poblado.

Resulta que en esa región, a las niñas las enviaban a recoger agua para la familia. Si la única fuente de agua potable quedaba lejos del poblado, las niñas no tenían tiempo para asistir a la escuela. Por lo tanto, cuanto más niñas estuvieran en la clase, más probable sería que el poblado tuviera fácil acceso a agua potable.

Los indicadores pueden ser generales o específicos: pueden funcionar en cualquier situación en cualquier momento (por ejemplo, la cantidad de personal), o posiblemente tengan que ajustarse a un contexto particular (como lo demuestran las preguntas sobre tamaño, notadas anteriormente). También, aun en un contexto particular, pueden ser transitorios, y aun estacionales.

LOS INDICADORES MADURAN CON LA ORGANIZACIÓN

En cierta organización, la directora ejecutiva indicó un nexo interesante entre la madurez de la organización y el nivel de refinamiento de sus indicadores:

“Cuando comenzamos,” dijo ella, “lo único que importaba era mantenernos a flote, y nuestro principal indicador era el tener suficiente dinero para operar nuestros programas. Luego de unos pocos años, comenzamos a servir a una clientela más amplia y comenzamos a determinar si le gustaba nuestro servicio (instituímos un sondeo de satisfacción del cliente). No fue sino hasta hace pocos años que comenzamos a preocuparnos por el costo de servir a cada cliente y por el incremento o disminución en los fondos de cada financiador.”

Unas palabras de advertencia sobre los indicadores

Para una buena identificación de indicadores, usted tendrá que desarrollar una imagen clara de lo que está tratando medir –los indicadores no deben ser el punto de partida– y aun así hay varios otros factores que se deben tomar muy en cuenta.

Primero, los indicadores con frecuencia expresan los valores de las personas que los desarrollan. La manera en que se mide un concepto puede dar a ese concepto importancia dentro de una organización, en forma positiva o negativa. Si por ejemplo, una institución investigadora o una universidad califica a los investigadores o profesores de acuerdo con el número de experimentos que realizan o de artículos que escriben, se puede llegar a la conclusión de que esto alienta la cantidad en vez de la calidad de investigación. O si una agencia financiadora decide que la pertinencia de determinada entidad de servicio social debe medirse según el número de personas que ésta sirve en la comunidad, esto puede llevar a que se reduzca el tiempo que se dedica a cada persona.

Segundo, a veces es difícil desarrollar indicadores adecuados para medir la compleja dinámica de una organización, con frecuencia los indicadores son demasiado simplistas y requieren ser combinados. La mayoría de las organizaciones desarrollan con esmero un conjunto de indicadores, y con el tiempo los modifican conforme se analizan los resultados.

Tercero, los indicadores pueden a veces indicar una paradoja o una contradicción en la organización; es decir, emiten señales conflictivas para un mismo concepto. Por ejemplo, la diversificación de fuentes de financiación puede considerarse como indicador positivo y como indicador negativo. Por un lado, es señal de que la organización es económicamente viable, y no depende demasiado de un solo donante. Por otro, con diversos donantes (cada uno con su marco de evaluación, indicadores, y expectativas) se puede llegar a una fragmentación de la visión programática y de los requisitos de medición, y esto puede dificultar el desarrollo de programas coherentes.

En todas las organizaciones con las que hemos colaborado, la parte más difícil del diagnóstico ha sido la identificación de los indicadores. Esto se debió a veces a la abundancia de indicadores y a la dificultad para identificar los de verdadera importancia. En cierto caso, que se describe a continuación, existía otra razón, mucho más interesante.

LOS INDICADORES PUEDEN CONDUCIRLO A DIFERENTES DIRECCIONES

Un centro regional había recibido dineros para desarrollar un centro de recursos (biblioteca) para servir a la región. Esto originó debates sobre los mejores indicadores para medir el desempeño. Algunas personas querían medir gastos, tales como el número de libros nuevos adquiridos y nuevas computadoras instaladas. Sin embargo, dado el mandato del centro de promover la cooperación regional y apoyar al gobierno local, otros abogaron por indicadores basados en producción, tales como el incremento en usuarios de diferentes países. Como se puede imaginar, el escoger indicadores de gasto en vez de indicadores de producción conduciría a muy diferentes evaluaciones de desempeño.

El grupo administrativo revisó la misión de la organización y decidió que el uso del centro por gentes de diferentes países ofrecía un mejor indicador del éxito de la organización en lograr sus objetivos. Sin embargo, no todos estuvieron de acuerdo con esto, pues el indicador medía algo fuera del control del centro.

EJERCICIO 6. Desarrollo de indicadores

Instrucciones: Este ejercicio puede ayudar a su equipo a discutir y desarrollar indicadores. Para obtener una impresión de cómo diferentes personas ven un mismo problema, se sugiere que los miembros trabajen individualmente en el desarrollo de indicadores y luego compartan sus ideas.

Seleccionar uno de los problemas de desempeño del Ejercicio 5. Desarrollar de tres a cinco indicadores claves que se cree ameritan control.

Se han monitoreado estos indicadores en el pasado?

¿Tiene la organización la capacidad para recobrar la información necesaria para monitorear estos indicadores? En caso negativo, ¿qué se debe hacer para recolectar esta información?
¿Es posible?

¿CUÁLES SON LAS MEJORES FUENTES DE DATOS?

Básicamente, los datos se pueden obtener de dos fuentes: documentos y personas. Las fuentes documentales pueden ser internas (informes financieros, informes anuales, políticas de recursos humanos, documentos de planificación de programas, planes estratégicos,

material promocional, informes evaluativos, etc.) o externos (políticas nacionales, legislación, medios de comunicación, informes de donantes, etc.). En esto, lo importante es asegurar la revisión de los documentos que son apropiados para las preguntas estratégicas.

Los datos también se obtienen de personas, tanto individualmente como en grupos, directamente por medio de conversaciones o indirectamente mediante cuestionarios. Con quién hacer contacto es siempre el problema. En lo ideal, es preferible hacer contacto con todas las personas que posiblemente ofrezcan información pertinente, mas las limitaciones de tiempo, sensibilidad política, la disponibilidad de las personas, y la ubicación geográfica imponen límites al número de personas accesibles. La decisión sobre las mejores fuentes de datos es similar a la identificación de los interesados claves.

Cuando llegue el momento de tomar esta decisión, refiérase al Ejercicio 3, en el cual se identificaron los interesados más importantes. Para una autoevaluación de la organización, será indudablemente necesario obtener información de los administradores principales. También se podrá obtener información del personal y de personas ajenas a la organización (profesionales, de apoyo, miembros de la junta, voluntarios). Según las preguntas estratégicas, también se podrá obtener información de personas tales como los beneficiarios, miembros y donantes.

Al procurar emparejar las fuentes de datos con los problemas, puede ser necesario hacer unos intercambios. Al buscar las mejores fuentes de datos, será necesario tomar en cuenta lo que es realista, factible y aceptable.

¿QUÉ METODOS SE EMPLEARÁN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS?

Los datos se pueden recolectar de varias maneras: sondeos, entrevistas, revisión de documentos, y grupos de enfoque. Para utilizar estos métodos de recolección de datos el equipo tendrá que desarrollar los instrumentos apropiados.

ALGUNOS MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Sondeo por cuestionario

- Esto implica tener una lista de preguntas impresa o electrónica
- Se distribuye a una selección predeterminada de individuos
- Los individuos completan y devuelven el cuestionario

Entrevista personal

- Esto implica interacción personal
- El entrevistador hace preguntas, normalmente siguiendo una guía o protocolo
- El entrevistador registra las respuestas

Entrevista telefónica

- Esta es una entrevista personal, pero llevada a cabo por teléfono
- El entrevistador registra las respuestas

Técnica de grupo (entrevista, taller facilitador, grupo de enfoque)

- Esto implica discusión en grupo sobre un tema o problema predeterminado
 - Los miembros del grupo tienen características en común
 - Un facilitador o mediador dirige el grupo
 - Un ayudante generalmente registra las respuestas
- Esta técnica se puede desarrollar personalmente o por medio de teleconferencia cuando este recurso está disponible

Revisión de documentos

- Implica la identificación de documentos impresos o electrónicos (informes, diarios, etc.) que contengan información sobre los problemas que se van a examinar
- Los investigadores revisan los documentos e identifican la información pertinente
- Documentan la información extraída de los documentos

¿QUÉ MÉTODOS EMPLEAR EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS?

Emplear cuestionarios enviados por correo o fax cuando:

- El grupo de contacto es muy grande (por ejemplo, más de 200 personas)
- Se requiere gran cantidad de datos
- Se desean o requieren datos cuantitativos y análisis estadísticos.
- Se quiere examinar las respuestas de subgrupos específicos, por ejemplo hombres y mujeres.
- El grupo de contacto está geográficamente disperso
- Se desea aclarar los objetivos del equipo involucrándolos en un ejercicio de desarrollo de cuestionarios.
- Se tiene acceso a personas que pueden procesar y analizar este tipo de datos con exactitud

Emplear cuestionarios por correo electrónico o página en red (web-page) si se cumplen las condiciones de arriba y:

- Se tienen los programas (software) y los conocimientos apropiados sobre este método
- Los encuestados poseen la capacidad tecnológica para recibir, leer y devolver el cuestionario
- El tiempo apremia
- Se quiere ofrecer la opción de mecanografiar respuestas largas a las preguntas.
- Se desean reducir los costos de producción y diseminación

Emplear entrevistas personales cuando

- Sea necesario incorporar las opiniones de personas claves (entrevista informante clave)
- El grupo de contacto es pequeño (por ejemplo, menos de 50 personas)
- Cuando las necesidades de información piden profundidad más que amplitud
- Existe base para creer que las personas no devolverán un cuestionario

Emplear entrevistas telefónicas cuando

- El grupo de contacto está geográficamente disperso
- Las entrevistas telefónicas son factibles

Emplear entrevistas por teleconferencia cuando

- El grupo de contacto está geográficamente disperso
- El equipo de teleconferencia se encuentra en el lugar

Emplear técnicas de grupo cuando

- Es necesaria una rica descripción para comprender las necesidades del cliente
- Se considera que la sinergia del grupo es necesaria para descubrir sentimientos ocultos
- Se tiene acceso a un facilitador experto y a un registrador de datos
- Se desea averiguar lo que quieren los

interesados empleando observación en grupo (espejo de dirección única o video)

Emplear revisión de documentos cuando:

- Los documentos pertinentes existen y están accesibles
- Se necesita una perspectiva histórica sobre el tema
- No se poseen buenos conocimientos sobre la historia de la organización
Se necesitan datos contundentes sobre ciertos elementos de la organización

Antes de seleccionar un método y desarrollar instrumentos, sin embargo, será necesario tomar en consideración lo siguiente:

- El tipo de información que se busca (¿Es fácilmente accesible? ¿Es un tema delicado?)
- Los recursos disponibles para la recolección de datos (¿Se dispone del tiempo, dinero, y personal capaz de desarrollar los instrumentos?); y
- Los valores y actitudes dentro y fuera de la organización en cuanto a los métodos de recolección de datos (¿Qué nivel de credibilidad externa es necesario? ¿Qué grado de rigor será necesario para respaldar los resultados?)

PUEDE HABER SORPRESAS

En cierta organización, nunca se había invitado al personal de apoyo y limpieza a participar en ningún aspecto de la vida de la misma.

Se experimentó durante el proceso de autoevaluación y se decidió pedir su opinión mediante grupos de enfoque, dado que algunos no sabían leer ni

escribir. Se capacitó a una persona de la localidad para dirigir un grupo de enfoque en el idioma local.

Esta era una idea completamente nueva en esta organización y se le advirtió al facilitador que debía invitar a 20 o 25 personas para lograr una asistencia de 10 a 12 personas. También se le dijo que era posible que el grupo de enfoque no durara los 90 minutos programados.

Pero, ¡las 25 personas se hicieron presentes, y el grupo de enfoque duró 2 horas!

“Jamás,” dijo un portero que había asistido a la sesión, “se me había invitado a nada que tocara esta organización,” ¡aunque había sido empleado desde sus comienzos y probablemente tenía la más extensa memoria corporativa de todo el grupo!

¡CONOZCA A SU AUDI TORIO!

Al colaborar en un proceso de autoevaluación en cierta organización, se experimentaron severas limitaciones de tiempo. Porque eran dos facilitadores y se disponía de sola una tarde para reuniones con 16 miembros del personal profesional, se optó por llevar a cabo dos grupos de enfoque.

Lo que no se tuvo en cuenta fue el hecho que la cultura de este centro no estaba orientada a compartir en grupo, y los problemas que se examinaban se percibían como muy delicados.

Un miembro del personal se presentó a la hora del almuerzo y solicitó que cada facilitador llevara a cabo, en 2 horas, 8 entrevistas individuales de 15 minutos cada una, en vista de que el personal profesional no se expresaría abiertamente en un ambiente de grupo. Sin embargo, esas entrevistas individuales cortas produjeron datos muy ricos para la evaluación.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS MÉTODOS MÁS COMUNES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

FORTALEZAS

DEBILIDADES

CUESTIONARIOS POR CORREO O POR FAX

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Son de alta eficiencia para la recolección rutinaria de datos con un número grande de encuestados• Se presta a análisis cuantitativo y al uso de potentes estadísticas descriptivas e inferencias• Registra comentarios y perspectivas individuales en las propias palabras de los encuestados• Permite el uso de un número alto de preguntas• Es eficiente en términos de costos y de tiempo• En muchas partes del mundo la gente está familiarizada con este tipo de recolección de datos | <ul style="list-style-type: none">• Requiere de planificación extensa y prueba previa del instrumento• Las personas pueden no responder, debido a “fatiga de cuestionarios”, que lleva el sesgo por no respuesta• No permite gran profundidad en las respuestas• La tasa de respuestas es típicamente baja• Mala interpretación de las preguntas es posible, lo que produce sesgo en las respuestas• Manera de expresión exacta requiere de comprensión cultural y contextual de la población encuestada |
|--|---|

CUESTIONARIOS ELECTRÓNICOS*

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• De envío rápido; las direcciones erróneas se detectan en segundos.• Es rápido y fácil para el encuestado completar y devolver• Económicamente muy eficiente si se posee la tecnología• El programa permite controlar la | <ul style="list-style-type: none">• Presume que las personas tienen acceso y saben usar la computadora y el correo electrónico o la Internet• No se puede controlar la apariencia de los cuestionarios en el punto de recepción• No todo el mundo consulta a su |
|--|---|

- presentación visual de los cuestionarios en página en red (*web-page*) y elimina la necesidad de registrar datos (pero no con cuestionarios por correo electrónico)
- Recordatorios, actividades de seguimiento y acuses de recibo son fáciles y rápidos
 - Si quien recibe el cuestionario está ausente, otra persona que lea el correo puede dar razón, para que se sepa por qué no ha habido respuesta
- correo con regularidad
 - Los cuestionarios por correo electrónico exigen más del respondente
 - La tecnología intimida a muchas personas, quienes no lo usarán y podrían exigir copia por fax o por correo
 - Por la novedad de los cuestionarios electrónicos, existe la posibilidad de tener que duplicar esfuerzo y comunicarse con algunas personas por correo electrónico, con otras por medio de material impreso
Exige una persona con conocimientos y capacidad de desarrollar cuestionarios electrónicos

* Los puntos fuertes y débiles de los “cuestionarios por correo o por fax” (más arriba) también se presentan en este método de recolección de datos.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

PRESENTACIÓN

- Permite discusión
 - Le permite al presentador enfocar la discusión
- Puede representar uso ineficiente del tiempo del equipo
 - Puede fallar en enfocar los problemas claves
 - Limita el tiempo para profundizar las preguntas

ENTREVISTAS PERSONALES

- Expresa el valor en que se tiene al cliente
 - Permite análisis profundo y seguimiento de detalles tocantes a cada respondente
- El ambiente personal puede llevar a los participantes a decir lo que creen pueda complacer al entrevistador
 - Exigen esmero en la planificación de las preguntas cuando hay muchos entrevistadores; también exige capacitación
 - Validez depende de entrevistadores capacitados

- Pocos respondientes se niegan a ser entrevistados, lo que lleva a un 100% de respuesta y a una buena validez para la muestra entrevistada

- Es difícil de asegurar entrevistas eficientes
- Toma mucho tiempo para todos; costosa A veces difícil de analizar de modo que dé indicaciones claras

ENTREVISTA TELEFÓNICA

- Posee muchas de las ventajas de la entrevista personal, pero a un costo bastante menor
- El teléfono permite la codificación rápida de las respuestas en papel o en computadora
- El protocolo y las respuestas pueden ser impulsados por computadora

- Algunos respondientes la consideran una intromisión
- El entrevistador con frecuencia no logra mantener la atención del entrevistado por un período largo

TÉCNICA DE GRUPO

- Utiliza la sinergia de grupo para optimizar la memoria y resaltar la diversidad de perspectivas
- Provee perspectivas cualitativamente valiosas en el equipo
- El proceso de grupo puede revelar subyacentes
- Permite comunicarse con un gran número de personas en poco tiempo

- Exige extensa preparación de preguntas y logística
- Depende de un experto facilitador de grupo en el equipo
- No se presta fácilmente a la cuantificación
- Los participantes a veces sienten que no pueden hablar abiertamente

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

REVISIÓN DE DOCUMENTOS

- Es económica
- Ofrece buena fuente de antecedentes generales
- No es intromisa
- Puede revelar problemas no detectados por otros medios

- La información puede ser inaplicable, desorganizada, o caduca
- Puede ser sesgada debido a la “sobrevivencia selectiva” de la información
- Puede exigir esfuerzos en investigación

- Puede producir estadísticas no confiables

OBSERVACIÓN

- Ofrece relatos testimoniales
- Permite comparación de palabras y hechos observados
- Es sensible en manos de un observador experto
- Se desarrolla en un ambiente natural
- Puede crear situaciones artificiales
- Puede producir muestreo inadecuado de los eventos observados
- Costoso en tiempo y personal
- Puede revelar los prejuicios del observador

EJERCICIO 7. Selección de metodologías



Instrucciones: Este ejercicio puede ayudar al equipo de autoevaluación a seleccionar los métodos más apropiados y eficientes para la recolección de datos.

Trabajando por medio del marco de autoevaluación, el equipo ha identificado los problemas, elaborado las preguntas claves, y diseñado los indicadores. El próximo paso es determinar la mejor fuente de datos de cada indicador y el método para recolectar la información.

Un ejemplo se presenta a continuación. Para ayudar en la determinación de la efectividad de la institución investigadora, un equipo de autoevaluación elaboró la siguiente pregunta: “¿En qué medida está la institución produciendo investigación de alta calidad?” Uno de los indicadores elaborado se centraba en el número de artículos publicados en revistas arbitradas en cada año. El marco era parecido al que sigue a continuación.



(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

Operando con los indicadores desarrollados en el Ejercicio 6 y los recursos disponibles, ¿qué fuentes de datos y qué metodologías se deben emplear para la recolección de datos en su caso específico?



VÉANSE APÉNDICES 2 Y 3

Véanse sugerencias para el diseño de cuestionarios, conducción de entrevistas, etc., en el Apéndice 2. También véase Muestra 1 (cuestionarios para el personal) y Muestra 2 (cuestionario para donantes) en el Apéndice 3.

EJERCICIO 8. Completa la matriz de autoevaluación



Instrucciones: Luego de revisar la matriz completa, paso por paso, es hora de completar la matriz de autoevaluación para la organización.

Elaborar un marco como el que sigue. Completar la matriz, empleando la información que se ha acumulado en los ejercicios 5 a 7. Es más fácil, para cada problema, trabajar en forma horizontal, desarrollando preguntas, indicadores, fuentes de datos y métodos



¿SE HA OLVIDADO ALGO?

Si la respuesta a cualquiera de las preguntas que siguen es negativa, se debe revisar este capítulo y completar los pasos necesarios para una respuesta positiva, antes de continuar con la autoevaluación del Capítulo 3.

REPASO DE PREGUNTAS

Sí	No	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Se han identificado los problemas principales de desempeño en la organización?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Se han identificado las posibles causas de esos problemas de desempeño (ambiente externo, motivación, factores de capacidad)?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Se ha identificado un conjunto de indicadores para ayudar a responder las cuestiones que se investigan?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Se han identificado las fuentes de datos más importantes?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Son accesibles estas fuentes?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Está la metodología de recolección de datos en consonancia con las limitaciones de tiempo, la pericia del equipo, y la cultura de la organización?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Se cuenta con el personal apropiado para participar en el análisis de datos?



CAPÍTULO 3

La dirección de una autoevaluación

LA PLANIFICACIÓN DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos será más fácil y dará mejores resultados si el proceso se planifica con esmero. Mediante la planificación cuidadosa se verán con claridad las deficiencias de diseño y se podrán distribuir los recursos de recolección de datos en forma estratégica. Pero, cuidado con la sobreplanificación, la cual puede reducir la flexibilidad del equipo; un aspecto muy importante de una autoevaluación exitosa. Dos instrumentos útiles para la organización de la recolección de datos son el desglose del trabajo y el análisis según persona/día. En realidad, estos instrumentos se emplean con frecuencia para organizar un proyecto entero (como una autoevaluación), no solo la parte de recolección de datos; pero este es el lugar apropiado para introducir los conceptos.



VÉANSE INSTRUMENTOS 5 & 6

Véase Instrumento 5 (análisis de trabajo) e Instrumento 6 (análisis persona/día) en el Apéndice 1.

El análisis de trabajo debe incluir una línea para cada grupo de actividades o tareas (conjunto de trabajo) lo suficientemente pequeño para ser fácilmente manejado por una persona, la cual será responsable. Por ejemplo, la autoevaluación podrá incluir sondeo por cuestionario, y éste tendrá que ser diseñado, distribuido, codificado, y analizado. Estas tareas se pueden separar en diferentes conjuntos de trabajo, o se pueden agrupar de otra forma que tenga sentido. Lo importante es que cada conjunto de trabajo tenga un

producto definido, un límite de tiempo, y una persona responsable. Una vez hecho esto para cada tarea de recolección de datos, se pueden asignar las tareas a los miembros del equipo como se ilustra en la muestra de análisis persona/día (Instrumento 6, Apéndice 1).

Una queja frecuente entre personas involucradas en planificación es que el tiempo no alcanza para cumplir con todo lo que el equipo quisiera emprender. Esto no debe constituir una gran limitación si se toma en cuenta la disponibilidad de recursos y la mejor manera de utilizarlos. Se pueden recolectar datos de diferentes manera, cada cual tiene sus puntos fuertes y débiles. Se puede aprovechar esta limitación como oportunidad para hablar de lo que realmente se requiere y de las maneras alternativas para comprender la organización. Más vale ser selectivo en la recolección de datos y hacerla bien y no procurar hacer todo y hacerlo mal.

En la planificación de la recolección de datos, la asignación de los miembros del equipo se hará de modo que se aprovechen sus habilidades especiales. Algunas personas tienen experiencia como entrevistadores, otras conocen los cuestionarios y sondeos. Se debe asegurar un buen equilibrio de responsabilidades y distribución de tareas. Hay que tomar en cuenta que la potencia de la evaluación será mayor en la medida que los participantes sientan que tienen control sobre los procesos que conducen a los resultados.

RECOLECCIÓN DE DATOS

El equipo está preparado para comenzar la recolección formal de datos. En realidad, dado que los miembros trabajan en la organización, ya tendrán buena cantidad de información, impresiones y opiniones. Este tipo de conocimientos será útil a la hora de formular las preguntas y los instrumentos, mas no son datos sistemáticos.

El proceso de recolección de datos ofrece una oportunidad para comenzar de nuevo: para borrar las impresiones, algunas de las cuales pueden ser erróneas. En efecto, uno de los

grandes problemas con los procesos de autoevaluación es que las personas basan sus conclusiones en creencias previas. Uno de los puntos fuertes del proceso, en general, es que las personas se sorprenden ante lo que hallan cuando estudian la organización en forma seria. Toda persona de la organización tendrá más confianza en el proceso si se establece claramente que las conclusiones son producto de los datos suministrados por ellas.

El equipo ha de tomar ciertas medidas para asegurar que los datos de la autoevaluación sean válidos.

- Los procesos de recolección de datos se fortalecerán si queda claro desde un principio que toda persona tendrá la oportunidad de ser escuchada;
- Los instrumentos de la autoevaluación deben ser bien desarrollados y acordados para que cada encuestado pueda expresar sus puntos de vista en forma normalizada; y
- Las personas que dirigen las entrevistas o los procesos de grupo de enfoque no deben tomar los cosas por sentadas; más bien deben explorar o hasta cuestionar cada respuesta para asegurar que, sin darse cuenta, no la hayan influenciado ellos mismos.

Se debe asegurar que se capten los datos en tal forma que todos los miembros del equipo puedan aprender de ello. Se debe hacer resumen de las entrevistas, analizar la información suministrada por los grupos de enfoque, tabular el contenido de documentos, etc., de modo que otros miembros del equipo puedan leer y comprender el material. Dado que en el análisis debe participar cada miembro, estos deben intercambiar los materiales básicos necesarios a la participación.

La recolección de datos es un proceso típicamente humano que sin duda no se desarrollará en la forma prevista cuando se elaboró el plan, nítidamente categorizado, de recolección de datos. Pocas veces se lleva a cabo en forma ordenada, y en secuencia. En muchos aspectos, el plan de recolección de datos ha de ser flexible para acomodar los horarios y otras obligaciones de los encuestados. Algunas personas pueden estar de viaje cuando llega el cuestionario. Otras no podrán asistir a un grupo de enfoque a la hora y lugar programados. Algunos individuos quizás no quieran ser entrevistados por un colega, superior, o subordinado.

¿Qué hacer en tales circunstancias? Ser flexible y contar con un líder de equipo que pueda identificar y solucionar esos problemas. La recolección de datos es un proceso orgánico: no sufre de las limitaciones de un experimento en física o química, en el cual todas las condiciones han de ser estrictamente controladas. Se debe tratar de incluir a todos en los términos que cada uno pueda manejar. Ha de tomarse en cuenta que el conjunto de datos es rara vez completo y nunca perfecto.

ANÁLISIS DE DATOS

Aprender de sus datos puede constituir un desafío. Es posible que se haya recolectado gran cantidad de información que se hace difícil utilizar. Será necesario, conforme se procede, tomar algunas decisiones en la etapa de diseño de la evaluación, para simplificar la recolección y utilización de datos. Para entender lo que está pasando, no se necesita recolectar toda la información posible. Es menester decidir lo que es importante, asegurar la variedad de las fuentes y tipos de datos, y controlar las preguntas originales como base para la clasificación de datos.

DATOS NECESARIOS Y ACCESO A FUENTES DE DATOS

Conforme prosigue el proceso de autoevaluación, se debe pensar en las necesidades de información y en el acceso a fuentes de datos.

Acceso a amplia variedad de personas, tales como

- Administradores,
- Clientes, interesados, y representantes institucionales,
- Investigadores, profesores, personal de apoyo, y
- Funcionarios de gobierno

Acceso a documentos clave, tales como

- Manuales institucionales, almanaques, y folletos informativos,
- Declaración de misión,
- Informes anuales e informes financieros, y
- Descripciones de programas

Oportunidades de observar instalaciones y actividades pertinentes, tales como

- Edificios y sus entornos,
- Laboratorios,
- Programas o proyectos *in situ*, y
- Enseñanza;

Oportunidades de observar la dinámica entre personas, tales como

- Tipos de reuniones, quién asiste, quién preside,
- Procesos de enseñanza y aprendizaje,
- Trato a los clientes de la institución, y
- Conducción de la investigación y el paradigma dominante de la misma.

Fuentes de datos y triangulación

Para apreciar la importancia de los datos que se van a coleccionar, se debe tener muy en claro las fuentes de los datos. Por ejemplo, si se obtiene material de una sola fuente (por ejemplo administradores superiores, o empleados ordinarios) esto se ha de tomar en cuenta a la hora del análisis. Los datos reflejarán solo el punto de vista de ese grupo, y no se sabrá si corresponden a la opinión de todas las personas de la organización. En el caso ideal, se han de recolectar datos de más de un grupo, y más de un tipo de datos. Si solo se obtienen opiniones y no se comparan éstas con, por ejemplo, la información financiera de la organización, o los resultados de

proyectos, se puede perder alguna información clave. Si se obtienen datos de varias fuentes, se pueden triangular los mismos para reducir inconsistencias y confirmar los resultados de más de una fuente. Se puede llegar a una mejor interpretación con información que proviene de diversas fuentes.

Clasificación de los datos

Finalmente, se debe retornar a las preguntas estratégicas y establecer un marco para clasificar los datos alrededor de los problemas originales. Esto es importante porque las mismas preguntas pueden arrojar datos que se dirigen a más de un problema; es también importante porque fácilmente se puede perder de vista el objetivo ante una gran masa de información.

El proceso de recolección de datos con frecuencia produce resultados inesperados. ¿Qué hacer con material que no concuerda con ninguna de las preguntas o problemas del marco? La primera consideración probablemente ha de ser la importancia de la información. Si parece ser un problema importante, o uno que parece producto de diversas fuentes de datos, quizás sea conveniente agregar una pregunta o sugerencia al marco. Si, al contrario, la información es relativamente de poca importancia –por ejemplo, la impresión de una sola persona– probablemente se podrá dejar a un lado.

Se deben tener en cuenta los siguientes tres puntos al clasificar los datos;

- *Identificar patrones* – Buscar información que concuerda con otra o la apoye, identificar tendencias, y tratar de hallar información que contradiga otra

información. Se pueden hallar patrones dentro de preguntas y categorías y entre ellas.

- *Codificar los datos* – Si se codifican los datos, estos se pueden revisar luego y verificar con las fuentes originales. Aunque quizás no sea necesario volver a los datos, el revisar material no codificado toma mucho tiempo. Los datos deben codificarse en confianza, es decir respetar la confidencialidad ofrecida a los entrevistados, pero que los códigos sean útiles. Por ejemplo, se pueden codificar los administradores como A1, A2, etc., y los interesados gubernamentales como G1, G2, etc., para facilitar la identificación de las fuentes.
- *Ponderar los datos* – Esta actividad permite identificar cuántos entrevistados ofrecieron la misma respuesta, si la información se confirma a través de varios grupos interesados, y si es confirmada o denegada por fuentes externas. Hay que evaluar la confiabilidad de los datos y la importancia relativa de la información para la cuestión que se trata de esclarecer. Se verá que algunos datos son más importantes que otros, y a los datos más importantes se les da mayor ponderación.

Bases de juicio

Un conjunto de ideas puede ser interpretado de varias maneras, por tanto es importante tomar en consideración posibles diferencias de interpretación desde el inicio del proceso. Se emplean generalmente tres métodos principales en la toma de decisiones, para juzgar la interpretación de datos:

- *Comparación* – Esto implica una comparación de los datos actuales de la organización con datos anteriores de la misma, con las aceptadas normas de la industria, o con las prácticas empleadas con éxito en otras organizaciones.
- *Opinión de expertos* – Expertos son aquellas personas con buena comprensión de la organización, especialistas en el desarrollo de organizaciones, o personas con experiencia en el sector.
- *Referencia a criterios* – Esto implica una comparación de los datos de la organización con criterios previamente establecidos (indicadores objetivamente verificables).



VÉASE APÉNDICE 2

Véase el Apéndice 2 para sugerencias sobre el análisis de datos de grupo, entrevistas, y cuestionarios.

COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

La comunicación es importante durante y después del proceso de autoevaluación. Cómo se trata este problema depende de quién necesita la información sobre autodiagnóstico y de la forma en que desea recibirla. Por tanto, al comienzo mismo del proceso, se ha de decidir con cada uno de los varios auditorios cómo recibirán información sobre la autoevaluación, tanto durante el proceso como después. El marco que sigue puede facilitar el control de este aspecto del proceso.

COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DURANTE Y DESPUÉS DEL PROCESO



Comunicación durante el proceso

Diseñar procedimientos específicos para asegurar que todos los involucrados en el proceso de recolección de datos se mantengan al día y tengan la oportunidad de ser escuchados. Estos procedimientos pueden incluir

- Reuniones de los subgrupos programadas con regularidad (equipo de sondeo, de entrevistas, etc., para pasar revista al progreso, identificar problemas, y desarrollar alternativas;
- Mecanismos específicos para la comunicación durante la recolección de datos (fax, correo electrónico, conferencias telefónicas);
- Reuniones regulares con todo el equipo de evaluación para poner al día a todos sobre el progreso;
- Tiempo determinado durante reuniones formales para comunicar a terceros sobre el progreso; y
- Una reunión final con el equipo.

Comunicación después del proceso

Luego del proceso de autoevaluación, el equipo probablemente emprenderá algunas de estas actividades de seguimiento:

- Llevar a cabo reuniones informativas sobre los resultados de la diagnóstico;
- Distribuir un memorándum sobre los resultados del diagnóstico; y
- Preparar un informe, si éste fue acordado de antemano.

La información se puede comunicar en formas tradicionales o innovadoras, o en ambas. El equipo deberá prepararse para ir más allá del diagnóstico, y deberá tener presentes los problemas sobre los cuales se podrá esperar alguna acción.

Sugerencias para la comunicación de los resultados

- *Conozca el auditorio* – La comunicación de los resultados de la evaluación requiere de conocimientos sobre la persona o grupo con que se comunica.
- *Ambiente* – Crear un ambiente propicio para la comunicación de los resultados es elemento clave de la comunicación. Es imprescindible un ambiente de confianza. Desarrolle una sesión en la cual no hay ni ganadores ni perdedores, y en la que todo el mundo se beneficia.
- *Propósito* – El equipo debe establecer los objetivos de la sesión. ¿Cuáles son los puntos más importantes por comunicar? ¿Cuáles son los menos importantes?
- *Tipo de retroalimentación* – Los individuos pueden ofrecer información por escrito, o se pueden solicitar comentarios verbales al grupo.
- *Organización de la sesión informativa* – Piense sobre el comienzo, el medio, y el final de la sesión informativa. Se puede comenzar con comentarios generales, luego ofrecer resultados detallados, y finalizar con un período de preguntas y respuestas.
- *Sea creativo* – Procure dejar una buena impresión sobre los resultados. Considere la posibilidad de formas alternas de contar la historia; y no tema agregar un elemento de sorpresa si esto contribuirá a que el auditorio aprenda. Presentaciones verbales, videos, y exhibiciones son a veces más memorables y efectivas que los informes escritos.

Preparación de un buen informe

Si se ha acordado presentar un informe escrito sobre la autoevaluación para un grupo o grupos del auditorio, asegúrese que éste sea claro y que cumpla con las necesidades de su auditorio.

A nadie le gusta ni escribir ni leer informes en extremo largos o complicados. El buen informe

- Describe el propósito del proceso e incluye los términos de referencia;
- Responde las preguntas planteadas en los términos de referencia;
- Describe los métodos utilizados para recolectar y analizar los datos;
- Indica limitaciones de la evaluación o de su metodología;
- Indica la confiabilidad y validez de los datos utilizados;
- Incluye los datos principales, debidamente analizados, en los que se basan las conclusiones;

- Indica muestras y el número de elementos identificados y disponibles; y
- Contiene un resumen ejecutivo que esboza el propósito, métodos, preguntas claves, y resultados de la autoevaluación.

¿QUÉ PROBLEMAS PUEDEN SURGIR EN ESTA ETAPA?

Es difícil pronosticar el resultado de una autoevaluación. Cada caso parece ser singular. No obstante, algunos temas suelen surgir con mayor frecuencia que otros; estos los ofrecemos a continuación para que se sepa que ninguna situación es fuera de lo usual si surge cualquiera de ellos:

- Retención de datos o renuencia por parte de administradores u otros miembros de la organización;
- Poca concordancia entre las preguntas y los recursos y datos disponibles;
- Dificultad en el análisis de preguntas claves apropiadas;
- Respuestas incoherentes a preguntas claves;
- Imposibilidad de obtener datos suficientes para responder preguntas;
- Validez o confiabilidad dudosa de los datos;
- Necesidad de asegurar que se respondan las preguntas;
- Datos contradictorios;
- Datos conflictivos, difíciles de reportar
- Profundidad limitada de información;
- Desacuerdo sobre el significado de los datos y de los resultados exactos;
- Dificultad en asignar niveles de esfuerzo para cada nivel de la autoevaluación: recolección de datos, análisis, y comunicación;
- Tendencia a evaluar el desempeño de individuos y no de la organización; y
- Prueba de fraude.

INFORMANDO SOBRE LA AUTOEVALUACIÓN

Permita a la institución enmarcar los resultados de manera que sean atendidos

Se experimentó con el proceso de autoevaluación en varios países de la misma región. Aunque en general existían semejanzas en la cultura de la región, los investigadores se habían preparado en diversas tradiciones.

En cierta institución de investigación, los investigadores eran producto de la tradición anglosajona; en otra, de la tradición francesa.

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

Aunque no se hallaron diferencias significativas en la profundidad del análisis, sí se encontraron diferencias grandes en la manera seleccionada por los investigadores para informar sobre sus resultados. Los de la tradición anglosajona presentaron sus hallazgos y recomendaciones de manera más directa, hasta abrupta. Los de la tradición francesa preferían contextualizar el proceso, los resultados y las recomendaciones.

Presentación de los resultados

En cierta organización se sugirió presentar los resultados de una manera muy concisa; una breve declaración de cada resultado, seguida de un párrafo con datos corroboradores.

El equipo de autoevaluación rechazó este método de presentar los resultados y sugirió su presentación en un párrafo más “suave” para que no “saltasen” ante el lector. En general, en esta región, se presentaba la información de una manera menos directa que en Norte América y el informe debía reflejar este modo.

El mensaje se puede compartir de muchas maneras

En cierta organización, el equipo de autoevaluación insistió en que tenía que presentar el informe final a diversos auditorios y que era necesario optar por diferentes métodos de comunicación para cada uno;

- Para uno de los donantes, el equipo escribió un informe extenso;
- Para el personal interno, el equipo presentó los resultados principales en una reunión de 1 hora de duración;
- Para la junta directiva, el equipo escribió una versión abreviada del informe, con una sección adicional titulada “Acciones a emprender por la junta;” y
- En vista de que el vigésimo aniversario del centro se aproximaba, el equipo incluyó los hechos más notables en el informe del perfil corporativo de la organización, el cual se utilizó para invitar a posibles donantes a apoyar la organización.

Mantengámonos al tanto

En cierto centro de investigación, el inicio del proceso de autoevaluación se anunció en una de las reuniones diarias del personal. Todos los miembros

tuvieron la oportunidad de hacer preguntas sobre el propósito, los resultados esperados, y las razones por las cuales se iniciaba el proceso. A partir de ahí, cada dos o tres semanas durante el proceso, el personal recibió una breve presentación sobre el progreso de la autoevaluación. El director ejecutivo recibió informes particulares cada semana.

- Validez o confiabilidad cuestionable de la información
- La necesidad de asegurarse de que las preguntas son contestadas
- Información contradictoria
- Información confidencial, dificultad para reportarla
- Profundidad limitada de la información
- Contradicción entre el significado de la información y los hallazgos realizados
- Dificultad para asignar niveles de esfuerzo para cada etapa de avalúo: recolección de información, análisis, comunicación
- Una tendencia de evaluar el desempeño de los individuos, más bien que la de la organización, y
- Evidencia de estar haciéndolo mal

RETENCIÓN DE DATOS

En una organización, se presentó cierta dificultad con la retención de datos por parte de algunas personas. En entrevistas personales, el personal profesional, expresó opiniones muy controversiales sobre el método de la administración. Se insistió en que el centro de investigación se estaba convirtiendo en firma asesora, respondiendo ante demandas externas en vez de cumplir con su misión (la de llevar a cabo investigaciones que el gobierno local pudiera utilizar en la toma de decisiones).

Cuando se compartió un resumen de este material con el grupo administrativo, éste negó que el personal hubiese proporcionado estos datos al equipo de autoevaluación. Declararon que el personal entrevistado (8 de 111 de los profesionales) no conocía los datos. Aunque el grupo administrativo ofreció entregar los datos exactos para el día siguiente, no lo hicieron.

Nota del autor: No siempre existe una respuesta; la autoevaluación es un proceso de caso por caso.

¿CÓMO SE UTILIZARÁN LOS RESULTADOS?

La autoevaluación no constituye un fin en sí sino un proceso de diagnóstico y reflexión que debe llevar a los hechos. Desafortunadamente, algunas organizaciones no llegan a emprender la acción. Se detienen cuando el diagnóstico está completo y no toman medidas basadas en los resultados. Si es necesario utilizar los resultados de la autoevaluación para mejorar la organización, se debe asegurar que los resultados no queden en el olvido o se archiven.

Por qué los resultados se olvidan

No es posible controlar todas las razones por las cuales los resultados se dejan de lado, pero algunas se pueden evitar mediante la buena planificación y comunicación. Las cuatro razones más comunes son:

- Desde el comienzo, nadie controla el proceso de autoevaluación ni sus resultados.
- El diagnóstico no se concibió de manera estratégica; respondía a cuestiones que no venían al caso, y se dirigía al auditorio erróneo.
- El contexto de la organización cambió en forma tan radical que los resultados de la autoevaluación perdieron su pertinencia.
- Los líderes perdieron el interés en los resultados; no tenían los recursos o el interés suficientes para actuar a partir de los resultados, o estaban en desacuerdo con ellos.

¿QUÉ PASÓ ENTONCES?

Una organización continuó el proceso de autoevaluación con una sesión de planificación estratégica de 3 días de duración, en la cual los datos de la autoevaluación se utilizaron para desarrollar estrategias. Otra organización utilizó su informe de autoevaluación para desarrollar una sesión especial de la junta directiva en su reunión anual. Una tercera organización nunca completó el ejercicio debido a varios cambios hechos en la organización. Hubo poco seguimiento y el informe preliminar pudo haber sido archivado.



CAPÍTULO 4

Diagnóstico del desempeño de una organización

La identificación de los problemas principales permite la definición del enfoque del proceso de autoevaluación. Las secciones que siguen pretenden conducir al desarrollo de preguntas estratégicas más profundas y más detalladas. Se ofrece una breve sección sobre cada componente del modelo de desempeño; estas han sido adaptadas y mejoradas a partir de nuestra primera obra, *Institutional Assessment (Evaluación institucional)*. Se pueden emplear las secciones que siguen en cualquier orden para enfocar las áreas que se quieren explorar.

UN MARCO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) y el Grupo administrativo Universalía han elaborado un marco para ayudar a las organizaciones a evaluarse a sí mismas. Nuestro método puede conducir al esclarecimiento de problemas importantes y a guiar la recolección de datos para ayudar en la toma de decisiones con miras al mejoramiento del desempeño y de la capacidad de la organización.

En resumen, el marco abarca cuatro áreas:



DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN



El desempeño de la organización se hace patente mediante las actividades que emprende para cumplir con su misión. La producción y sus efectos son los aspectos más visibles del desempeño de una organización.

Las ideas en torno al concepto de desempeño varían considerablemente. Cada interesado o grupo de interesados puede tener ideas muy diferentes sobre lo que es importante. Por ejemplo, los administradores pueden definir el desempeño de su organización en términos de los dineros que se recaudan en forma de donaciones, al mismo tiempo que un donante puede definir el

desempeño en términos de los beneficios que afectan al grupo que se pretende auxiliar.

En nuestra experiencia, muy pocas organizaciones tienen datos sobre desempeño fácilmente disponibles. No obstante, generalmente no es difícil generar esta información

con base en datos existentes o desarrollar mecanismos para la recolección de datos sobre desempeño.

La recolección de datos tiende a ser mecánica y técnica. Es mucho más difícil llegar a un consenso sobre los méritos de determinados datos sobre desempeño e indicadores. Más difícil aún es llegar a un juicio sobre valores en cuanto a los niveles aceptables de cantidad y calidad para cada indicador de rendimiento. Las preguntas importantes son éstas: ¿Cómo define la organización el buen desempeño? ¿El buen desempeño ayuda a la organización a cumplir con su misión? La segunda de estas preguntas es de importancia particular para organizaciones que cuentan con una diversidad de interesados.

Cuando se hace una diagnosis de la organización y su desempeño, el número y selección de indicadores es asunto crítico. Las organizaciones “expertas” procuran identificar de 10 a 15 indicadores de desempeño que se pueden controlar en forma coherente para evaluar el propio desempeño. Es también importante establecer otro conjunto de variables a manera de control para comprender mejor el desempeño. Estas otras variables pueden incluir temas como la moral del personal, pertinencia de la información financiera, indicadores económicos, absentismo, y el número de nuevos donantes.

LOS INDICADORES PUEDEN ESTAR YA PRESENTES

Aunque hemos colaborado con organizaciones que nunca han vivido el proceso de reflexionar sobre sus indicadores, el hecho es que toda organización posee un conjunto singular de indicadores apropiados para esa organización. Toda organización debe crear su propio registro para controlar los indicadores. No todos los indicadores que se desarrollan serán igual de importantes, y también es posible que los indicadores apropiados cambien conforme cambien los problemas de desempeño o conforme evolucione la organización.

Efectividad

La efectividad de la organización se indica según la medida en que avanza hacia el cumplimiento de su misión y la realización de sus metas. No obstante, la efectividad no es un concepto simple. La dificultad básica en analizar la efectividad radica en el hecho de que muchas organizaciones hacen múltiples

declaraciones sobre sus misiones y metas. A veces estas declaraciones son parte de la constitución de la organización; otras veces son parte de sus documentos estratégicos.

Dondequiera que se hallen estas declaraciones, es necesario tener una guía bien definida de la razón de ser de la organización.

EQUILIBRIO

Cierta institución investigadora enfrentó el dilema que conocen muchas instituciones que dependen de financiación externa. Donantes externos ofrecieron financiar proyectos de impacto ambiental. Aunque interesantes y lucrativos, estos proyectos no concordaban con la misión del instituto, la cual se centraba principalmente en fomentar la investigación en economía y ciencias sociales. Además el centro de investigación tendría que contratar a un experto en problemas ambientales para llevar a cabo los proyectos. Si se aceptaba esta financiación, los resultados de la investigación no serían plenamente útiles al gobierno nacional, pero el instituto obtendría réditos de donantes externos.

El dilema para esta organización era el de comprender las implicaciones entre el asegurar su sostenibilidad financiera y avanzar hacia su misión.

PROBLEMAS DE EFECTIVIDAD

¿Cuán efectiva es la organización en cumplir con su misión?

- La constitución, declaración de misión, y otros documentos constituyen la razón de ser de la organización
- La misión es conocida y aceptada por el personal
- La misión se pone en operación mediante metas de programas, objetivos, y actividades
- Los indicadores cuantitativos y cualitativos se utilizan para captar la esencia de la misión
- Existe un sistema para evaluar la efectividad
- La organización controla la efectividad
- La organización hace uso de la retroalimentación para su propia mejora.

ALGUNOS INDICADORES DE EFECTIVIDAD

- El número de clientes servidos
- La calidad de los servicios o productos
- Cambios con respecto a la igualdad
- Cambios ambientales
- Cambios de calidad de vida
- Acceso a servicios, y su uso
- Generación y utilización de conocimientos
- Acuerdos de colaboración
- Solicitudes de asesoría política o técnica por parte de los interesados
- Adaptación de los programas de la organización por parte de los interesados
- Indicadores de crecimiento en cuanto a cobertura de programas, servicios, clientes, y financiación.

Eficiencia

Una organización debe poseer la capacidad no solo de ofrecer un servicio excepcional, sino también dentro de una estructura apropiada de costos. El desempeño se juzga cada vez más por la eficiencia de la organización (por ejemplo, el costo por servicio, el producto por cada empleado, el número de productos por persona por año, el valor promedio de finanzas por persona). Sea cual sea el tamaño de la unidad, se consideran como organizaciones de buen desempeño aquéllas que ofrecen buen valor por el dinero, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

PROBLEMAS DE EFICIENCIA

¿Cuán eficiente es la organización en la utilización de sus recursos humanos, financieros, y físicos?

- Se utiliza el personal de acuerdo con sus mejores habilidades

- Utilización máxima de las instalaciones físicas (edificios, equipo, etc.)
- Utilización óptima de los recursos financieros
- El sistema administrativo ofrece buen valor por el costo
- Operan sistemas administrativos de alta calidad (financieros, de recursos humanos, programas, estrategias, etc.) en apoyo de la organización
- Se hacen comparaciones acotadas del progreso logrado en la organización.

ALGUNOS INDICADORES DE EFICIENCIA

- Costo por programa
- Costo por cliente servido
- Relación costo-beneficio de los programas
- Producción por miembro del personal
- Absentismo y cambios en el personal
- Tasas de conclusión de programas
- Administración – costo total de programas
- Frecuencia de paros en el sistema
- Eficiencia en la entrega de servicios

Pertinencia

En toda sociedad las organizaciones evolucionan y se desarrollan con el tiempo, mas deben desarrollarse de manera que se consoliden sus fortalezas. Las organizaciones enfrentan crisis internas y externas, y ninguna organización se libra de la posibilidad de caducar, caer en la obsolescencia, o clausurar. Para sobrevivir, la organización debe adaptarse a contextos y capacidades cambiantes, y mantener su misión, sus metas, programas, y actividades en consonancia con los deseos de sus interesados claves y sus miembros.

PROBLEMAS DE PERTINENCIA

¿Se ha mantenido pertinente la organización?

- La revisión periódica de programas refleja ambientes y capacidades cambiantes
- La misión es sometida a revisión
- Evaluaciones de las necesidades de los interesados se llevan a cabo con regularidad
- Revisión periódica del ambiente con miras a la adaptación de estrategias
- La organización controla su reputación
- La organización crea o se adapta a nuevas tecnologías
- Se alienta la innovación
- La organización analiza funciones con regularidad.

ALGUNOS INDICADORES DE PERTINENCIA

- Satisfacción de los interesados (clientes, donantes, etc.)
- Número de nuevos programas y servicios
- Cambios de actitud de los socios
- Cambios en funciones
- Cambios en donantes (calidad y cantidad)
- Cambios en reputación entre organizaciones pares
- Cambios en reputación entre interesados claves
- Aceptación de programas y servicios por parte de los interesados
- Apoyo al desarrollo profesional
- Número de nuevos y viejos contribuidores financieros (riesgo de cesación, influencia de finanzas)
- Cambios en innovación y adaptación de la organización (cambios apropiados a las necesidades, métodos)
- Cambios en servicios y programas en relación con sistemas cambiantes de clientes.

EQUILIBRIO ADECUADO EN LAS DEMANDAS DE LOS INTERESADOS

Una agencia de servicio social se vio en la necesidad de balancear su pertinencia hacia sus beneficiarios y hacia sus donantes.

- *Beneficiarios* – Debido a las demandas crecientes de la comunidad para que se ofreciera más cuidado doméstico a los mayores de edad, la agencia se inclinó a dedicar mayores recursos a este tipo de servicio.
- *Donantes* – Uno de los donantes quería que la agencia incrementara la promoción y apoyo al trabajo voluntario dentro y más allá de la comunidad inmediata.

La junta directiva y la administración así enfrentó dos conjuntos de demandas no necesariamente convergentes de dos importantes grupos de interesados.

Viabilidad financiera

Para sobrevivir, los réditos de la organización deben superar los gastos. Nuestra experiencia indica que las condiciones necesarias para que una organización sea económicamente viable incluyen múltiples fuentes de financiación, réditos positivos, y superávit financiero.

PROBLEMAS DE VIABILIDAD FINANCIERA

¿Es la organización sostenible en cuanto a finanzas?

- Las fuentes de fondos actuales ofrecen apoyo estable
- La organización obtiene con regularidad nuevas fuentes de finanzas
- La organización siempre mantiene más réditos que gastos
- Los activos superan las obligaciones
- La organización mantiene un superávit adecuado de dineros para utilizar en tiempos difíciles
- La organización controla las finanzas con regularidad
- Se controlan los activos y la depreciación
- La organización no depende de una sola fuente de financiación.

ALGUNOS INDICADORES DE VIABILIDAD FINANCIERA

- Cambios en el capital de operaciones neto en el término de 3 años
- Relación del donante mayor con rédito global
- Relación del efectivo con réditos diferidos.
- Relación entre activos actuales y obligaciones actuales
- Relación entre total de activos con total de obligaciones
- Crecimiento en términos del número de donantes, recursos movilizados, activos, capital, y réditos
- Niveles de diversificación de las fuentes de financiación
- Socios contratados para proveer servicios en forma regular

EJERCICIO 9. Análisis del desempeño de una organización



INSTRUCCIONES: En este momento conviene revisar los problemas de desempeño identificados en el Ejercicio 5, (Cap. 2). Luego, completar el cuadro que sigue para demostrar

- Los aspectos problemáticos del desempeño de la organización (efectividad, eficiencia, pertinencia, viabilidad financiera);
- Algunas de las señales que indican que éstos constituyen problemas; y
- Algunas preguntas que se pueden hacer para permitir la evaluación de la magnitud de cada problema.

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

Problema principal de desempeño	Indicadores del problema	Preguntas para ayudar a evaluar la magnitud del problema
Efectividad (Ejemplo) Producción de excelente investigación	(Ejemplo) Sólo el 10% del personal ha publicado artículos en los pasados 3 años	<p>(Ejemplo) ¿Cuántos miembros del personal han enviado artículos para publicación?</p> <p>¿Se estimula o recompensa la publicación en la organización?</p> <p>¿Se planea o permite tiempo en la organización para que los miembros trabajen en artículos que desean publicar?</p>

Eficiencia

Pertinencia

Viabilidad financiera

AMBIENTE EXTERNO



La organización no existe en el vacío. Se ubica en un país y dentro de una región con la cual tiene nexos inextricables. Opera dentro de contexto legal y cultural. Estas y otras variables del ambiente externo influyen en la manera de operar de la organización y en sus productos. Tales variables pueden impactar la forma de autodefinirse de la organización y en su definición del buen desempeño. Se emprende un análisis del ambiente externo para comprender las fuerzas externas que contribuyen a la formación de la organización.

Las dimensiones claves del ambiente externo que influyen en la organización son los contextos legales, políticos, socioculturales, económicos, tecnológicos, y de los interesados. Cada uno de estos componentes del ambiente externo se discute individualmente en esta sección.

No se ofrece tipos de indicadores del ambiente externo porque éstos son específicos para cada organización y su contexto.

¿POR QUÉ?

Los miembros del personal de algunas organizaciones se mostraron perplejos ante nuestra sugerencia de que se evaluase el ambiente externo:

“Es poco lo que podemos hacer para cambiar el ambiente externo; por tanto ¿que propósito tiene esa evaluación?” Esta declaración no es del todo correcta.

En general, la organización tiene capacidad limitada para cambiar su entorno, mas cuanto mejor se comprenda, tanto mejor se podrá adaptar a él y desarrollar estrategias apropiadas.

La mayoría de las organizaciones son afectadas, y a su vez pueden afectar, su entorno.

Ambiente administrativo y legal

La primera tarea al trazar el ambiente externo es la de mirar bien de cerca la situación actual en términos de las organizaciones involucradas y su efectividad. Será necesario comprender sus más amplias influencias, tales como leyes y políticas, que afectan a la organización.

PROBLEMAS DEL AMBIENTE ADMINISTRATIVO Y LEGAL

¿De qué manera afecta a la organización el ambiente administrativo y legal?

AMBIENTE ADMINISTRATIVO

¿En qué medida

- Se siente la influencia de las reglas de otras organizaciones, instituciones, y grupos con los cuales se relaciona o puede esperar relacionarse?

- Siente la organización la influencia de las expectativas de consumidores, formadores de políticas, suplidores, competidores y otras organizaciones del ambiente externo?
- Están sujetos los objetivos y actividades de la organización a las influencias de gobiernos, donantes, y otras organizaciones?
- Siente la organización la influencia de reglas y regulaciones importantes del sector?
- Las normas y valores administrativos del país apoyan o estorban el trabajo que la organización pretende llevar a cabo?

AMBIENTE LEGAL

¿En qué medida

- Apoyan las leyes del país el papel desempeñado por la organización?
- Apoya el marco legal la autonomía de la organización?
- Está claro el marco legal?
- Concuerda el marco legal con la práctica actual?
- Es conducente el contexto legal regulador al trabajo de la organización?
- Controla la organización cambios en el contexto legal que puedan afectar su posición?

Ambiente político

La calidad del gobierno del ambiente externo es factor determinante clave del desempeño de la organización y de sus posibilidades de cambio. La legitimidad, responsabilidad, y transparencia de este gobierno es de importancia central para la organización.

PROBLEMAS DEL AMBIENTE POLÍTICO

¿En qué manera afecta a la organización el ambiente político?

¿En qué medida

- Apoyan las tendencias políticas e ideológicas del gobierno el tipo de labor que hace la organización?
- Facilita el sistema de gobierno los esfuerzos de colaboración?
- Desempeña la organización un papel en el desarrollo nacional o sectorial?
- Tiene la organización acceso a financiación del gobierno?
- Tiene la organización acceso a financiación internacional?
- Tiene la organización acceso a los conocimientos y publicaciones del gobierno?
- Apoyan a la organización las políticas y programas del gobierno?

Ambiente sociocultural

Toda organización se ve afectada en algún grado por el ambiente sociocultural. Es importante desarrollar una comprensión más amplia del servicio público y de la sociedad en que opera la organización. Esto puede incluir una mejor comprensión de los valores inherentes de la cultura y de los grupos étnicos presentes en las comunidades externas.

PROBLEMAS DEL AMBIENTE SOCIOCULTURAL

¿Cómo afecta a la organización el ambiente sociocultural?

¿En qué medida

- Constituye la equidad laboral un valor social?
- Toma en cuenta la organización el efecto de la cultura sobre la complejidad de programas?
- Los valores del ambiente sociocultural apoyan la labor de la organización?
- Tiene la organización acceso a una reserva de recursos humanos capacitados para reclutar personal?
- La organización analiza y conecta las tendencias demográficas con su labor?

Ambiente económico

El ambiente económico comprende las fuerzas y tendencias que afectan la disponibilidad y el valor de los recursos de la organización. ¿El gobierno gasta más o menos? Si el gobierno gasta más, ¿esos gastos tienen relación con la organización? ¿Se controla la inflación, o está ésta fuera de control? La inflación disminuye los recursos disponibles. De la misma manera, es importante saber si los donantes u otros inversionistas externos disponen de mayores o menores recursos. Las políticas del gobierno afectan todas estas condiciones del ambiente económico.

PROBLEMAS DEL AMBIENTE ECONÓMICO

¿Cómo afecta a la organización el ambiente económico?

¿En qué medida

- Apoya la política económica del gobierno la habilidad de la organización de adquirir tecnologías y recursos financieros?
- Hay dineros disponibles para llevar a cabo la labor de la organización?
- La organización es apoyada por los donantes?

Ambiente tecnológico

La comprensión de los tipos y niveles de tecnología de una sociedad revela la naturaleza de las organizaciones que operan en ella. Por ejemplo, si la organización por lo general opera con modelos y conceptos occidentales, dependerá de diferentes tecnologías que las organizaciones que llevan a cabo investigaciones indígenas. Es importante comprender el nivel de la tecnología pertinente en el contexto de la organización y tomar en consideración los procesos para introducir nueva tecnología.

PROBLEMAS DEL AMBIENTE TECNOLÓGICO

¿Apoyan los sistemas del ambiente más amplio la tecnología necesaria a la labor de la organización?

¿En qué medida

- Es adecuada la infraestructura física existente (energía, telecomunicaciones, transporte) para adelantar la labor de la organización?
- La tecnología necesaria a la labor de la organización es apoyada por el nivel global de desarrollo de la tecnología nacional?
- El sistema de gobierno facilita el proceso de la organización para adquirir la tecnología necesaria?
- Es adecuado el nivel de desarrollo de los recursos humanos de la organización para apoyar la nueva tecnología?

Ambiente de los interesados

Los interesados por lo general incluyen individuos, grupos, o entidades con interés en la organización. Típicamente, incluyen la junta directiva, beneficiarios, suplidores, gobiernos, miembros del personal, sindicatos, competidores, comunidades locales, y el público en general. Cada uno de estos grupos puede lógicamente esperar (o en algunos casos, exigir) que la organización cumpla responsablemente con sus expectativas.

Por tanto, un análisis de los interesados constituye una fuente importante de información para una autoevaluación. Es importante identificar a los interesados y comprender sus papeles y sus expectativas con respecto a la organización. También es importante evaluar sus percepciones de los problemas y desafíos que enfrenta la organización, los recursos (políticos, legales, humanos, y financieros) que puedan contribuir para ayudar a la organización a enfrentar estos desafíos, sus propios mandatos con respecto a la organización, sus posibles reacciones ante algunas de las estrategias de la organización, y los conflictos existentes o posibles entre los interesados.

PROBLEMAS DEL AMBIENTE DE LOS INTERESADOS

¿El ambiente de los interesados apoya la organización?

¿En qué medida

- Está la comunidad involucrada con la organización?

- Están los socios involucrados con la organización?
- Valoran los gobiernos los productos y servicios de la organización?
- Los gobiernos solicitan o utilizan los productos y servicios de la organización?
- Las organizaciones similares compiten o cooperan con la organización?
- Influyen los donantes a la organización?
- Apoyan los donantes la organización?



VÉASE EJERCICIO 3, INSTRUMENTO 2 Y EJERCICIO A2

Véase Ejercicio 3 (Identificación de los interesados) Capítulo 1, Instrumento 2 (Evaluación de los interesados) Capítulo 1. y Ejercicio A2 (El contexto externo) Apéndice 4.

EJERCICIO 10. Comprensión del ambiente externo de una organización



Instrucciones: Este ejercicio puede contribuir a la comprensión por parte del equipo de autoevaluación de cómo la organización se relaciona con su entorno. Una forma interesante de hacer este ejercicio es tener una sesión de discusión libre.

¿Cómo se puede caracterizar el ambiente externo de la organización en relación con los problemas de desempeño ya identificados? ¿Es favorable o desfavorable al desempeño?

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

¿Qué aspectos específicos del ambiente externo deben controlarse?

Administrativo y legal	_____
Político	_____
Sociocultural	_____
Tecnológico	_____
Económico	_____
De los interesados	_____

MOTIVACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN



Las organizaciones, como las personas, poseen diferentes ritmos y personalidades. Cada una tiene un propósito diferente, una misión. Algunas se motivan altamente por la oportunidad de “hacer el bien,” mientras que otras son impulsadas por otras fuerzas, inclusive las ambiciones personales de los participantes claves. Cada organización también tiene un ambiente laboral o clima singular; una combinación de propósito, historia, y personalidad. Los conceptos de organización que la impulsan incluyen su historia, su misión, su

cultura interna, sus incentivos y recompensas, y los amplios valores e ideas en cuanto al papel que desempeña la organización en la sociedad. Consideramos que los cuatro primeros –historia, misión, cultura, e incentivos y recompensas– son los elementos de la motivación de la organización.

El evaluar la motivación de una organización puede resultar una labor muy sensible, pues lo que realmente se está haciendo es tratando de entender lo que la organización *es*. En la experiencia con diversas organizaciones, se ha encontrado que las estrategias para enfrentar los cambios en esta área requieren de mucho tiempo para ser implementadas. Cuanto más vieja la organización, tanta más historia lleva a cuestas y tanto más cuidado es necesario para enfrentar cambios en esta área. Con frecuencia, factores relacionados con la motivación de la organización llevan al fracaso del cambio.

Historia

La historia de una organización está marcada por sus hechos importantes: sus comienzos, crecimientos, logros, y cambios notables en su estructura y liderazgo. Aunque la evolución de la organización, o su historia, con frecuencia se expresa en sus documentos formales –la

constitución, metas explícitas, objetivos, y planes (estratégicos y otros)— también es expresada por historias no escritas que pueden ser altamente motivadoras.

¿Cuáles son los eventos memorables en la historia de la organización?

- Hechos importantes
- Los éxitos
- Las crisis

Misión: declarada y percibida

La misión de la organización constituye su razón de ser. Responde ciertas preguntas. ¿Por qué existe la organización? ¿A quiénes sirve? ¿De qué manera los sirve? A veces resulta, sin embargo, que estas preguntas tienen dos tipos de respuesta: la declaración de misión escrita (declarada) y la misión que nos viene de miembros de la organización (percibida).

La declaración de misión es la expresión escrita de las metas básicas, las características, los valores, y la filosofía que dan forma a la organización y la orientan. Esta declaración pretende distinguir la organización de otras al definir con claridad el alcance de sus actividades; sus productos, servicios, y

su mercado; y las tecnologías y métodos que emplea para alcanzar sus objetivos. La fuerza de la misión de la organización se ve en el grado de concordancia entre la misión declarada y la percibida.

PROBLEMAS DE MISIÓN

¿En qué medida tiene la organización una clara misión que impulsa la actuación de sus miembros?

- Una misión clara impulsa la actuación de los miembros de la organización
- La misión de la organización se relaciona con sus metas
- Los miembros de la organización aceptan la misión y se adhieren a ella
- La misión se actualiza y se relaciona con un conjunto de metas

- Los valores y creencias claves que impulsan a los miembros se relacionan con la misión.
- El nuevo personal acepta la misión.

Cultura

El total de los valores, creencias, costumbres, tradiciones, y significados relacionados con el cumplimiento de la misión constituyen la cultura de la organización. Estos se han desarrollado a lo largo de la historia de la organización, la hacen única, controlan su carácter, y dan impulso a la organización.

Las características que distinguen a la organización son parte de su cultura. La cultura incorpora todos los símbolos de la organización, sus mitos, visiones, orgullo, y los logros del pasado y sus héroes actuales. Historias que relatan los pasados éxitos y fracasos pueden ilustrar los valores importantes de la organización (tales como el trabajo en equipo, igualdad de género, participación, transparencia). Estas historias constituyen una historia viva que guía a los administradores.



VÉASE INSTRUMENTO 4 – Evaluación cultural

Véase Instrumento 4 (evaluación cultural) Apéndice 1.

PROBLEMAS CULTURALES

¿Cuáles aspectos de la cultura de la organización contribuyen al cumplimiento de su misión?

- Los documentos esbozan los valores de la organización.
- El personal de la organización se identifica con los valores de la misma.
- La moral del personal es buena.
- El personal tiene un alto nivel de compromiso con el desempeño de la organización.

- El personal de la organización exhibe una actitud positiva hacia el cambio.
- Existen sistemas en función para reforzar los valores de la organización, como son los ascensos, incentivos, y capacitación.

EL “VERDADERO” PROBLEMA

En cierta organización, el mal desempeño se atribuyó a la falta de capacitación y materiales y tecnología apropiados. Aunque estos factores afectaban el desempeño de la organización, el problema principal resultó ser uno de culturas en conflicto en el centro de investigación:

- Algunos miembros del personal tenían sus propios sistemas de incentivos y recompensas, dado que recibían sus salarios de la universidad con la cual el centro estaba asociado.
- Otros miembros del personal dependían exclusivamente de la capacidad de la organización de generar proyectos de investigación, y estos miembros resultaron ser más emprendedores.

Incentivos

Los incentivos de la organización consisten en la manera en que el sistema de la organización anima o desanima ciertos comportamientos. Los incentivos son importantes en las carreras individuales y en el éxito total de la organización. Es importante evaluar cómo los empleados en todos los niveles consideran la efectividad del sistema de incentivos.

PROBLEMAS DE INCENTIVOS

¿El sistema de incentivos de la organización anima o desanima a los miembros?

- Las personas sienten que se premia su trabajo
- La compensación del personal es adecuada
- Recompensas no monetarias apoyan el buen comportamiento
- El sistema de incentivos se maneja de modo adecuado
- El sistema de incentivos es sometido a revisión continua
- Las personas de la organización son tratadas en forma equitativa
- La organización es coherente entre la manera de recompensar al personal y lo que dice que va a recompensar.



VÉASE INSTRUMENTO 4 Y APÉNDICE 3

Véase Instrumento 4 (evaluación cultural) en el Apéndice 1 y Muestra 1 (cuestionario para el personal) Apéndice 3.

EJERCICIO 11. La determinación de la motivación de una organización



Instrucciones: Este ejercicio ayuda a identificar la manera en que la historia de la organización y su cultura antigua y actual afectan el desempeño y cómo éstas se relacionan con el entorno.

Para explicitar esto en el contexto de la organización y para promover la generación de más datos útiles, se sugiere considerar el Instrumento 4 (evaluación cultural) en el Apéndice 1, y la Muestra 1 (cuestionario para el personal) en el Apéndice 3. Se pueden adaptar y distribuir estos instrumentos y utilizar los datos para responder la pregunta que sigue.

Con base en la evaluación cultural y un sondeo del personal, ¿cómo afectan el desempeño de la organización la misión, historia, cultura, y valores de la misma?

CAPACIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN



Dentro de este marco, la capacidad de la organización se considera en términos de siete áreas principales e interrelacionadas que constituyen la base del desempeño de la organización: liderazgo estratégico, recursos humanos, administración financiera, infraestructura, administración de programas, administración de procesos, y nexos interinstitucionales. Cada una de estas áreas contiene varios componentes, los cuales varían en importancia de una organización a otra.

La experiencia demuestra que las organizaciones con frecuencia consideran los problemas de capacidad más fáciles de identificar y enfrentar. Esto probablemente porque es más fácil hacer algo al respecto, pues es casi imposible cambiar el ambiente externo y muy difícil cambiar la motivación de la organización.

Del mismo modo, los interesados pueden enfocar el desarrollo de capacidad pues (1) las organizaciones con frecuencia piden este tipo de apoyo; (2) los cambios se pueden observar en un tiempo relativamente corto; y (3) una entidad externa puede contribuir en esta área (intervenciones para cambiar la motivación o el ambiente externo pueden resultar impracticables o inapropiadas).

SIETE ÁREAS DE LA CAPACIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN Y SUS DIVERSOS COMPONENTES



Liderazgo estratégico

Hoy día las organizaciones deben poseer la capacidad de cambiar rápidamente. Requieren de liderazgo para conectar sus realidades internas y externas con miras a mejorar su propio desempeño. El término *liderazgo estratégico* transmite esas ideas.

En el contexto actual, el liderazgo ya no se centra en la teoría del gran hombre; más bien implica que muchos de los miembros de la organización deben asumir funciones de liderazgo. Los líderes deben poseer la habilidad de crear y recrear planes estratégicos a largo plazo y desarrollar sistemas de administración en apoyo de la sobrevivencia y el

desarrollo de la organización, las estructuras para equilibrar el control y la flexibilidad, y un mercado para la organización que asegure su singular o valioso papel en la economía. La experiencia demuestra que el liderazgo estratégico es una empresa sumamente compleja.

El liderazgo estratégico incluye, liderazgo, planificación estratégica, administración, estructura organizativa y administración de mercado. Cada uno de estos componentes se discute en esta sección.

Liderazgo

Tanto el liderazgo formal como el informal se pueden hallar en muchas partes dentro de la organización. Liderazgo formal lo ejercen quienes hayan sido nombrados o electos en posiciones de autoridad. Los líderes formales establecen las pautas, aseguran que se cumplan las tareas, y apoyan el desarrollo de recursos. El liderazgo informal, por otra parte, lo ejercen personas que ganan influencia porque poseen habilidades especiales o recursos valorados o requeridos por otros.

PROBLEMAS DE LIDERAZGO

- ¿En qué medida el liderazgo estratégico afecta el desempeño de su organización?
- Las personas tienen metas
- Las responsabilidades para el liderazgo y la toma de decisiones se conocen y se distribuyen en forma apropiada
- Los líderes de la organización se preocupan porque las tareas importantes se cumplan bien
- Los líderes de la organización son respetados
- Los miembros del personal aceptan el liderazgo
- El personal no teme expresar ideas nuevas ante aquellas personas que ostentan el poder
- La organización posee nexos externos apropiados, y su lugar es considerado importante por organizaciones pares
- El liderazgo es efectivo en la adquisición y protección de recursos
- El liderazgo practica una administración participativa, y la junta directiva y la administración trabajan bien juntas
- El liderazgo es flexible, y acepta el cambio.

Planificación estratégica

La planificación estratégica comprende las formas en que la organización piensa para el futuro y responde ante el entorno para lograr sus metas. La planificación estratégica implica el desarrollo y la implementación de actividades que conducirán al éxito de la organización a largo plazo. El plan estratégico es un documento escrito que detalla los valores específicos, la misión, metas, prioridades, y tácticas que la organización empleará para asegurar un buen desempeño. Identifica fallas en el desempeño de la organización y sugiere cómo corregirlas.

Con buena planificación estratégica la organización puede anticipar y aprovechar las oportunidades del ambiente externo que puedan traer los

recursos necesarios. También significa poder prever amenazas a los recursos para intervenir (típicamente, en política) con el objeto de salvaguardar el desempeño y la sobrevivencia de la organización.

PROBLEMAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿En qué medida la planificación estratégica afecta la habilidad de la organización de lograr sus metas?

- La organización posee un plan estratégico
- La junta directiva, administradores superiores, investigadores, y otro personal conocen el plan
- Las personas en la organización en general aceptan y apoyan la estrategia
- La estrategia ha servido para aclarar prioridades, dando así a la organización un modo de evaluar su desempeño
- Se emplea la estrategia para ayudar en la toma de decisiones
- La estrategia mejora el desempeño
- La estrategia apoya la equidad.
- La estrategia ayuda a la organización a utilizar los recursos de manera óptima
- La organización posee un proceso para la comprensión de sus clientes y usuarios, para aclarar y revisar su misión y sus creencias, y para trabajar en el logro de sus metas
- La organización posee un proceso para controlar el entorno y tomar en cuenta posibles amenazas y oportunidades
- La estrategia de la organización le ayuda en la identificación de oportunidades y limitaciones en términos de los recursos financieros y de infraestructura
- Existe un proceso para el control de la utilización de la estrategia
- Un proceso similar existe para la comprensión de las necesidades y cambios de los clientes y los interesados

- La organización posee un proceso para la revisión continua y para poner al día su estrategia para reflejar las realidades internas y externas.

Administración

La junta directiva y la constitución de la organización representan su marco legal y político y sus pautas. Una buena junta directiva está al tanto de los entornos internos y externos. La junta evalúa si las iniciativas de la organización son sostenibles y si logran las metas de desarrollo, tanto nacionales como regionales; si la organización responde en forma apropiada

ante factores y tendencias en su campo y dentro del entorno más amplio; y si la organización cumple con las necesidades de aquéllos a quienes sirve.

PROBLEMAS DE ADMINISTRACIÓN

¿En qué medida la administración de la organización afecta su desempeño?

- La estructura administrativa aclara y al mismo tiempo apoya la dirección de la organización
- Una constitución ofrece un marco adecuado para cumplir con la misión de la organización y para enfrentar desafíos externos a la organización
- El grupo administrativo controla los entornos externos e internos para comprender los elementos que afectan a la organización
- El grupo administrativo responde de manera adecuada ante importantes tendencias e influencias en el entorno, sociales, políticas, o económicas. Por ejemplo, problemas tanto cualitativos como cuantitativos se reflejan en las actas y en discusiones. El grupo administrativo apoya el principio de la equidad
- El grupo administrativo funciona efectiva y eficientemente.

Estructura de la organización

La estructura de la organización la constituye el sistema de relaciones laborales que divide y coordina las tareas de las personas y grupos que trabajan con un propósito común. Mucha gente se imagina la estructura de la organización en términos de un organigrama. Sin

embargo, la estructura es mucho más que esto: se trata de la división de labores (inclusive funciones, responsabilidad, y autoridad), así como la coordinación de la fuerza laboral en unidades, y en agrupaciones inter e intraunitarias. Cuando se evalúa la estructura de la organización, es necesario determinar si ésta facilita u obstaculiza el logro de la misión y sus metas.

PROBLEMAS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

¿Las estructuras organizativas facilitan u obstaculizan el logro de la misión y las metas de la organización?

- Las estructuras de la organización apoyan la misión y las metas
- Las funciones dentro de la organización están claramente definidas pero son lo suficientemente flexibles para adaptarse ante necesidades cambiantes
- Las divisiones entre departamentos y grupos se cruzan con facilidad, en especial cuando la colaboración implica un producto, un programa, o un servicio mejor
- La autoridad estructural se utiliza para fomentar la equidad
- Los miembros del personal tienen nexos con, y acceso a, otras unidades en la organización que son importantes para su labor
- Existen mecanismos de coordinación para facilitar el acceso a otras unidades dentro de la organización)
- Los miembros del personal pueden crear con facilidad unidades coordinadoras
- La organización impulsa maneras para la fácil coordinación de personal y unidades
- La organización establece líneas definidas de responsabilidad (individual, de grupo, y a lo largo de la organización
- Las personas poseen la responsabilidad para establecer pautas para apoyar la responsabilidad
- La organización posee grupos de labor que funcionan eficientemente
- La toma de decisiones es suficientemente descentralizada como para fomentar la productividad y la buena moral
- La estructura que tiene relación con la responsabilidad para el desempeño es comprensible y facilita el trabajo.

Administración de mercado específico

La administración de un mercado específico exige de los administradores el ver más allá de los asuntos internos y tomar en consideración un entorno más amplio y los temas más generales de la actualidad. Significa delimitar un área específica en el mercado en consonancia con las características particulares de la organización. Esta área específica de la organización tiende a poner de relieve sus relaciones con organizaciones similares locales, regionales, nacionales e internacionales. El mercado específico de la organización ayuda a determinar los niveles de financiación y tipos de donantes que pueden ayudar a fortalecer su capacidad.

PROBLEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS ESPECÍFICOS

¿Emprende la organización la administración de mercados específicos para adelantar su misión y sus metas?

- Los interesados de la organización comprenden la función o área de especialización de la organización
- La función de la organización está claramente definida en su misión
- Las áreas de especialización están claras
- Los interesados apoyan las áreas de especialización
- La organización emprende la investigación y el desarrollo que fortalecen su singular función.

Recursos humanos

Los recursos humanos de la organización comprenden todo el personal (profesional, administrativo, técnico, y de apoyo) que toma parte en cualquiera de las actividades de la organización. Los recursos humanos de la organización constituyen quizás su más valioso elemento. Esto es especialmente así cuando las personas que desempeñan las labores más importantes en la organización son altamente capacitadas.

La administración de recursos humanos de la organización es la responsable de asegurar que se satisfagan las necesidades de las personas. Esta no es una función meramente altruista: el personal satisfecho con sus condiciones laborales y estimulado por el ambiente suele ser el más productivo. La administración de recursos humanos es la responsable de la planificación; contratación; desarrollo de recursos humanos; evaluaciones y recompensas; y de mantener relaciones efectivas en los recursos humanos. Cada uno de estos componentes de la administración de recursos humanos será revisado en esta sección.

Planificación

La planificación en materia de recursos humanos es el primer paso en su eficaz administración. Implica pronosticar las necesidades de la organización en materia de recursos humanos y en planificar los pasos necesarios para cumplir con esas necesidades. La planificación en esta materia debe ser vinculada estrechamente con los objetivos y la misión de la organización. Aun en regiones que cuentan con una fuerza laboral capacitada, la planificación en recursos humanos constituye un reto porque las necesidades de la organización cambian constantemente y a veces no convergen. El reto es aún mayor si las fuentes de la fuerza laboral son limitadas o si las personas

encargadas de la administración de los recursos humanos no son capaces de pronosticar las necesidades de la organización.

PROBLEMAS DE PLANIFICACIÓN

¿En qué medida afecta el desempeño de la organización su habilidad de planificar sus necesidades en recursos humanos?

- Las personas apropiadas están en posiciones apropiadas en la organización
- La organización puede pronosticar la demanda actual y futura de recursos humanos
- La organización sabe cómo y dónde hallar a personas con la preparación necesaria para satisfacer sus necesidades
- La organización puede vincular su misión y sus metas con la planificación en recursos humanos
- La organización ha desarrollado un manual sobre políticas de personal.

TIEMPOS QUE CAMBIAN, NECESIDADES QUE CAMBIAN

Cuando los tiempos cambian, no es siempre fácil identificar la clase de personas que la organización va a necesitar. En cierta organización sin fines de lucro, la misión y las metas se habían mantenido estables durante el pasado decenio. La organización puso poca atención al análisis de sus

requisitos en recursos humanos. Seguía reclutando a personas para la junta directiva con el mismo perfil de aquéllas que primero habían llevado a la organización al éxito: individuos de gran dedicación a la misión, involucrados en prestación de servicios y muy interesados en el contacto diario con los beneficiarios directos. A lo largo de los 2 años más recientes, sin embargo, la organización se había privatizado. Tenía necesidad de personal con un mayor interés y capacidad en administración, recaudación de fondos, y problemas de organización. Aunque esta organización pudo enfrentar el problema de pronosticar, reconoció que la elaboración de un nuevo perfil de personal representaba un reto.

Nombramiento de personal

El nombramiento de personal para la organización implica la búsqueda, selección, y orientación de individuos con la gama apropiada de conocimientos, destrezas, comportamiento, y valores para satisfacer las necesidades de la organización.

PROBLEMAS EN EL NOMBRAMIENTO DE PERSONAL

¿En qué medida posee la organización procedimientos adecuados de nombramiento de personal para asegurar su desempeño?

- La organización posee un sistema de nombramiento de personal
- La organización posee perfiles laborales apropiados o su equivalente para determinar las plazas que requiere llenar
- La organización posee un sistema apropiado para la selección de candidatos (por ejemplo, revisión de currículos, entrevistas, verificación de referencias)
- Los individuos encargados de la selección poseen la preparación necesaria para cumplir esta función (saben escuchar y entrevistar, tienen trato cortés, buenos modales, y buen juicio)
- Los materiales para reclutamiento y selección (anuncios, afiches, asuntos de entrevistas) son neutros, y libres de elementos discriminatorios (de género, religión, etc.)
- Alguien que conoce el funcionamiento cotidiano de la organización está disponible para orientar a nuevos miembros del personal.

Desarrollo

Desarrollar los recursos humanos en la organización implica mejorar el desempeño del personal mediante el incremento y la mejora de sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Esto permite a la organización prevenir deficiencias en el desempeño o superarlas, asegura mayor flexibilidad y adaptabilidad de los empleados, y puede también aumentar su compromiso para con la organización. El desarrollo de los recursos humanos puede tomar varias formas, tales como preparación para un trabajo, preparación para una función dentro de la organización, y preparación para una carrera.

PROBLEMAS DE DESARROLLO

¿En qué medida posee la organización sistemas y métodos apropiados para el desarrollo de los recursos humanos y para asegurar su desempeño?

- La organización tiene una política de preparación y desarrollo, así como un presupuesto para el mismo fin
- La organización anima a los miembros del personal a continuar su capacitación y desarrollo (ofrece incentivos para el aprendizaje, paga los costos de capacitación, etc.)
- La organización tiene quien pueda identificar las necesidades de capacitación
- La organización apoya la aplicación y transferencia del nuevo conocimiento en el trabajo
- La capacitación es impulsada por la demanda (responde a las necesidades de la organización), y no a la oferta (que responde a lo que se ofrece en el mercado o por un donante)
- La organización evalúa, la capacitación y sus efectos sobre el desempeño de la misma
- La organización posee planes para controlar a los miembros más jóvenes del personal con el fin de ayudarlos a avanzar en sus carreras
- La organización tiene cómo hacer frente a la sucesión
- Las personas ven oportunidades para una carrera en la organización.

Evaluaciones y recompensas

Los sistemas y métodos que se emplean para recolectar información y ofrecer retroalimentación sobre individuos o grupos es un factor importante para la administración de recursos humanos de la organización. Esto significa evaluar las contribuciones de cada miembro del personal y luego la distribución de recompensas (directas, indirectas, monetarias o no monetarias) según reglas establecidas en la región y la habilidad de la

organización para pagar. El sistema de evaluación y recompensa debe tener como fin el permitir a la organización la retención de buenos empleados, motivación del personal, administración de la remuneración, el adelanto de los objetivos estratégicos de la organización y el control de costos laborales.

PROBLEMAS DE EVALUACIÓN Y RECOMPENSAS

¿En qué medida posee la organización un sistema apropiado para la evaluación y recompensa equitativo y motivador?

- La organización posee un sistema de compensación que cumple con las reglas y normas del país
- Los miembros del personal ven una correlación adecuada entre compensación y desempeño
- En general, los miembros del personal están satisfechos con su compensación
- La compensación total es competitiva con la del sector externo
- La organización mantiene una equidad interna en salarios y beneficios (es decir, igual compensación por trabajo de igual valor)
- Las diferencias en compensación son apropiadas para motivar al personal
- La organización motiva al personal tanto con recompensas monetarias como no monetarias.

Relaciones efectivas en los recursos humanos

El mantener las relaciones efectivas en los recursos humanos es importante para todos los programas y sistemas que la organización ha establecido para asegurar que los empleados estén protegidos y tratados de acuerdo con la legislación del caso. Esto comprende todas las actividades que la organización ha establecido tocantes a problemas de salud y seguridad, de derechos humanos y de la calidad de vida laboral. En situaciones sindicalizadas, esto atañe a la negociación colectiva. Esencialmente, representa la cultura de la organización, estilo administrativo y los pasos concretos tomados para asegurar que los empleados experimenten sentimientos de posesión, control, responsabilidad y dignidad. Precisamente, lo que la organización emprende para producir estos resultados variará según la naturaleza de la organización, su estilo administrativo y el ambiente cultural.

PROBLEMAS DE RELACIONES EN RECURSOS HUMANOS

¿En qué medida existen en la organización relaciones humanas efectivas?

- Las personas en la organización se sienten protegidas de la explotación (mediante un acuerdo colectivo o políticas de personal apropiadas)
- La organización tiene establecidas medidas y procesos para tratar a las personas con malestares emocionales o físicos

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

- La organización busca maneras de incrementar la lealtad y el compromiso del personal
- La moral en la organización es generalmente buena
- La organización tiene establecidas medidas contra el acoso en el trabajo
- La organización posee, donde sea apropiado, políticas de salud y seguridad
- Los accidentes relacionados con el trabajo son pocos.

Administración financiera

La habilidad de la organización de manejar sus recursos financieros es asunto crítico. La buena administración de presupuesto, control de finanzas e informes financieros es esencial para el funcionamiento total de la organización. La buena administración de finanzas asegura que la junta directiva y los administradores posean la información necesaria para la toma de decisiones y la distribución de los recursos de la organización. Asegura también la confianza de los donantes.

Las personas responsables de la administración financiera de la organización deben poseer la habilidad de planificar y distribuir los recursos (presupuestos de operación y de capital), manejar dineros, llevar la contabilidad, y ofrecer información sobre finanzas. La junta directiva y los administradores superiores han de estar involucrados en la administración de finanzas y tener muy claras las líneas de responsabilidad. La organización también requiere de personas capacitadas, tanto a nivel de la junta, como en los niveles del personal, para desempeñar el análisis financiero y el trabajo.

Los informes financieros constituyen un barómetro de la salud de la organización. Procedimientos financieros internos sanos para la administración de los fondos de

operación y de las subvenciones para programas de la organización aseguran que los dineros se utilizan de manera apropiada.

En general, el presupuesto debe apoyar las metas importantes de la organización. Por ejemplo, si el intercambio internacional de información es una de las prioridades de la organización, el presupuesto debe destinar los fondos necesarios para obtener sistemas de datos electrónicos, para atender a visitantes internacionales, y mantener otras actividades pertinentes en apoyo de esta meta.

La administración financiera incluye la planificación de finanzas, responsabilidad financiera, e informes y sistemas financieros; éstos se discutirán en forma individual en esta sección.

Planificación financiera

La planificación financiera permite a la organización pronosticar sus futuros réditos de operación y gastos, y los requisitos de capital y equipo. La habilidad de planificar los réditos ofrece un marco dentro del cual la organización puede tomar decisiones sobre programas y otros gastos. Esta planificación financiera debe tomar en cuenta los requisitos financieros de la organización a corto y largo plazo.

PROBLEMAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

¿Planifica la organización en forma adecuada las finanzas para apoyar su desempeño?

- La organización planifica adecuadamente su presupuesto
- Los planes presupuestarios se hacen a tiempo
- Los planes presupuestarios se mantienen al día conforme se recibe información financiera
- Los miembros del grupo administrativo están involucrados en la planificación y el control financieros
- Los recursos humanos son suficientes para asegurar la buena planificación financiera
- Se administran en forma apropiada las donaciones y préstamos
- La toma de decisiones depende del control y análisis de la relación entre el presupuesto real y el proyectado
- Los pronósticos sobre capital y equipo se hacen en forma apropiada
- Los informes se transmiten a los administradores superiores, a la junta directiva, y a los donantes con regularidad, por lo menos cada trimestre

- La información financiera se transmite oportunamente a quienes la requieren.

Responsabilidad financiera

La custodia apropiada de las finanzas de la organización es un requisito para lograr la confianza externa. Esto significa que la organización posee controles adecuados y que tanto los profesionales internos como los externos vigilan por los activos de la organización.

PROBLEMAS DE RESPONSABILIDAD FINANCIERA

- Los auditores de la organización están conformes con el control sobre efectivos y activos por parte de los administradores de finanzas
- La fecha de cierre de año está bien determinada
- La junta directiva revisa los informes financieros con regularidad
- El personal y la junta directiva tienen la habilidad de interpretar la información financiera
- La información financiera está contextualizada en un plan estratégico o comercial
- La junta directiva establece un comité para controlar los problemas financieros.

Informes y sistemas financieros

Los administradores de finanzas de la organización son los responsables de preparar los informes financieros y de asegurar su integridad y objetividad. Como mínimo, esto significa tener un sistema de contabilidad que produzca un balance y un informe sobre la renta. El sistema financiero debe permitir controlar rentas, activos y obligaciones y explicar los gastos. Esto implica la capacidad de controlar activos y obligaciones y administrar los dineros de la organización.

PROBLEMAS DE LOS INFORMES Y SISTEMAS FINANCIEROS

¿Son los informes y sistemas financieros de la organización apropiados para apoyar su desempeño?

- La organización posee un sistema de contabilidad adecuado.
- La organización cuenta con personal adecuado para registrar la información financiera.
- Los balances y los informes de renta y gastos se preparan al menos cada trimestre.
- Existe un procedimiento para controlar y registrar los activos de la organización.
- Se preparan informes sobre movimiento de dineros.
- Los dineros se administran para permitir que la organización aproveche un superávit y minimice los costos de faltantes de dinero.

Infraestructura

La infraestructura comprende las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) para el trabajo de la organización, tales como espacio aceptable en un edificio con iluminación adecuada, agua potable y un suministro confiable de electricidad. El transporte del personal es también parte de esta infraestructura. En los países desarrollados donde se cuenta con la riqueza y la estructura gubernamental para apoyar una infraestructura adecuada, estas condiciones se dan por sentadas. En los países en desarrollo, el asegurar una infraestructura adecuada es un problema que las organizaciones deben evaluar.

Cada organización tiene sus propios problemas de infraestructura. Si la organización cuenta con una adecuada infraestructura, este tema representará un componente menor de la evaluación. Por otra parte, si la infraestructura es inadecuada, con problemas de agua y electricidad, ésta se convierte en problema mayor.

Instalaciones

Para comprender la capacidad de la organización, se ha de tomar en consideración la medida en que las instalaciones inadecuadas dificultan las funciones o posibles funciones de la organización. Aunque deficiencias individuales en uno o más elementos de la infraestructura pueden no dificultar el trabajo cotidiano, en algún momento el trabajo se verá afectado. Típicamente, el origen de muchos problemas de infraestructura radica en el mantenimiento, éste con frecuencia sufre por la falta de presupuesto.

PROBLEMAS DE INFRAESTRUCTURA: LAS INSTALACIONES

¿Es la infraestructura de las instalaciones de la organización adecuada para apoyar el desempeño de la misma?

- La estrategia de la organización identifica oportunidades y limitaciones que resultan de la infraestructura de las instalaciones
- Los edificios y los servicios internos (por ejemplo, agua, electricidad) son adecuados para apoyar y facilitar la labor cotidiana
- Los empleados gozan de un sistema de transportes adecuado entre la casa y el trabajo
- Los sistemas de comunicaciones (equipo) funcionan a los niveles requeridos
- Un presupuesto de mantenimiento apoya los sistemas y procedimientos adecuados de mantenimiento

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

- La organización maneja efectiva y eficientemente la infraestructura, incluso el mantenimiento de edificios y equipo
- Un individuo o un grupo dentro de la organización es responsable de la planificación apropiada para enfrentar problemas de infraestructura.

INFRAESTRUCTURA: SÍMBOLO DE UNA ORGANIZACIÓN

En cierta organización, cuyo mandato era el de servir las necesidades de comunidades rurales aborígenes a nivel internacional, la mayor cuestión estratégica era la de la identidad de la organización. Como organización dedicada a problemas de los aborígenes, ¿debían ser la mayoría de los miembros de la junta directiva aborígenes? ¿Se solicitarían fondos específicamente para proyectos aborígenes? Estas preguntas eventualmente se transformaron en estrategias.

La estrategia más significativa fue la decisión de la junta directiva de trasladar las oficinas generales de la organización a una reserva aborígen, no

obstante que la organización ya contaba con lugar adecuado (costo moderado, espacios adecuados, etc.). Por razones simbólicas y para reforzar su misión, se trasladó. Así, aunque la infraestructura en sí no era problema, había disparidad entre la infraestructura y la imagen que la organización quería proyectar.

Tecnología

Los recursos tecnológicos de la organización comprenden el equipo, maquinaria, y los sistemas (inclusive los sistemas de biblioteca, sistemas de información, equipos y programas) que le permiten funcionar. Es importante tener en cuenta que los instrumentos tecnológicos son simplemente herramientas para la mejora de servicios y productos: las ideas deben inspirar la tecnología.

PROBLEMAS DE TECNOLOGÍA

¿En qué medida los recursos tecnológicos afectan el desempeño de la organización?

- La planificación de tecnología en la organización es adecuada
- En general, el nivel de tecnología de la organización es apropiada para llevar a cabo las funciones de la organización

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

- Ninguna unidad está seriamente retrasada en comparación con otras unidades en el nivel de tecnología necesario para cumplir con su trabajo
- Se provee acceso a información internacional a todas las unidades por medio de los sistemas de biblioteca y de manejo de información
- Existen sistemas y capacitación adecuados para administrar la tecnología de la organización
- Existen tecnologías de información adecuadas para administrar la organización.

NEXOS ENTRE INSTALACIONES Y TECNOLOGÍA

En cierta organización educativa, una de las cuestiones estratégicas tocaba el espacio inadecuado de la misma. Los estudiantes estaban insatisfechos con el tamaño de las aulas o las instalaciones, y el grupo administrativo responsable del plan quinquenal identificó la necesidad de espacio adicional y nuevas aulas.

Sin embargo, luego de consultar al especialista en tecnología, la organización modificó su metodología. El especialista aconsejó que de 5 a 10 años en el futuro, los métodos de enseñanza podrían ser muy diferentes. Con el auge de los recursos de multimedia, el aula podía ya no ser el lugar principal de enseñanza dentro de unos 5 años. Por tanto, las estrategias habían de ser creativas para asegurar espacio adecuado a corto plazo mas sin la inversión de sumas importantes de la construcción de aulas que podían caer en el desuso dentro de 5 años.

En este caso, para desarrollar una buena estrategia, la organización debió analizar tanto el entorno externo (cómo iba evolucionando la tecnología de la enseñanza) y la capacidad de la organización.

Administración de programas

Los programas en marcha de la organización, sus servicios y productos constituyen su empeño primordial. En realidad constituyen el esfuerzo principal para operacionalizar su misión. La función de la administración de programas es el desarrollo y la administración de estos programas de forma que apoyen la misión de la organización.

La administración de programas es indispensable para todas las demás áreas de la capacidad de la organización. A final de cuentas, el vigor del liderazgo estratégico de la organización, de los recursos humanos, de recursos financieros, de infraestructura, de la administración de procesos, y de los nexos intrainstitucionales afecta la calidad de sus programas. El desempeño de

los programas es altamente visible fuera de la organización y es con frecuencia el centro de atención de las evaluaciones.

La buena administración de programas requiere de un ciclo de planificación cuidadosa, implementación, control y evaluación. Todos los programas pasan por este ciclo, ya sea formal o informalmente. Cada uno de estos aspectos de la buena administración de programas se discute en esta sección.

Administración de programas

La planificación de programas requiere de previsión. Implica las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los objetivos? ¿Qué se debe hacer para satisfacer estos objetivos? ¿Quién ha de hacerlo? ¿Cómo se hará? ¿Cuánto tiempo tardará? ¿Cuánto costará? ¿Cómo se sabe si se han satisfecho los objetivos? Y preguntas similares.

La planificación de programas tiene muchos niveles. No obstante, cuando se lleva a cabo una autoevaluación, será necesario determinar la medida en que los planes de la organización se han comunicado y utilizado como instrumentos de administración. Esto requiere de planes por escrito.

PROBLEMAS DE PLANIFICACIÓN

¿En qué medida la organización planea en forma apropiada sus programas?

- Hay planes escritos para cada área de programas y para cada proyecto importante
- Los planes de programas y proyectos están vinculados a la misión de la organización
- La organización emprende actividades adecuadas de planificación de programas y de programación presupuestaria para asegurar que sus programas apoyen su misión
- Los programas y proyectos de la organización están en consonancia con su misión, sus necesidades, estrategias y prioridades
- La planificación de programas toma en consideración los aspectos tecnológicos, económicos, de género, sociales y ambientales para asegurar la aplicabilidad de los programas
- Se da suficiente tiempo para el cumplimiento de programas
- Los programas gozan de presupuestos adecuados
- La planificación de programas incluye análisis adecuado de funciones y prioridades
- Se establecen procedimientos para controlar los resultados.

Implementación

La verdadera labor de los administradores radica en asegurar que los programas de la organización funcionen. No basta tener un buen plan: asegurar que funcione es la parte difícil. Para la implementación de programas es necesario que la organización cuente con personal que aplique sus habilidades. Requiere de la integración de las habilidades en la administración para la distribución de recursos y capacidades técnicas para cumplir con lo necesario (por ejemplo, para ofrecer servicios de salud y para hacer investigación). La implementación de programas es la etapa en que la organización integra todos sus recursos para lograr concretamente sus metas.

PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN

¿En qué medida implemente la organización sus programas en forma apropiada?

- El personal apoya los esfuerzos de la organización en el cumplimiento de programas y en la entrega de servicios y productos a sus clientes y beneficiarios
- Los miembros del personal que ofrecen los productos y servicios tienen buenas relaciones entre sí
- Los miembros del personal trabajan en conjunto para ofrecer buenos productos y servicios
- El equipo de los programas posee la capacidad de solucionar problemas
- La salud y seguridad del personal y de los clientes es siempre normal en la organización
- Los recursos se utilizan en forma eficiente en la oferta de productos y servicios
- Se apega a los horarios en forma razonable
- Los miembros del personal están motivados a trabajar en conjunto para cumplir con sus tareas
- Las reuniones sobre programas son productivas.

Control y evaluación

Los programas o proyectos constituyen el meollo de una organización. La administración debe controlar éstos para asegurar que estén cumpliendo con los objetivos y logrando los resultados deseados. Los sistemas de control y evaluación deben formar parte de todo programa y proyecto desde la etapa de planificación (véase también “Planificación de programas”).

PROBLEMAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN

¿En qué medida la organización controla y evalúa sus programas en forma apropiada?

- Existen sistemas de control y evaluación
- El personal de programas recibe retroalimentación del desempeño de los mismos
- El proceso de control y evaluación incluye oportunidades adecuadas para aclarar las funciones y responsabilidades
- El proceso incluye oportunidades adecuadas para revisar los indicadores de programas para medir progreso contra planes
- Se controlan los tiempos designados para reducir excedentes
- Los presupuestos se revisan en su debido tiempo
- Se revisan los programas con regularidad para determinar su contribución apropiada a la estrategia global de la organización
- Se alienta el sacar conclusiones
- Se toman las medidas necesarias cuando surgen dificultades
- Los miembros del personal consideran que el control y la evaluación son procesos continuos y normales.

Procesos de organización

Los procesos de organización son parte de la dinámica de una organización. Estos procesos son componentes importantes tanto de la estabilidad como del cambio. En el contexto de una autoevaluación, es importante examinar cuatro procesos: planificación; la solución de problemas y toma de decisiones; las comunicaciones; y el control y evaluación. Cada uno de estos procesos se discute en la presente sección. Es importante tener en cuenta la naturaleza de estos procesos y su impacto sobre el desempeño de la organización.

Planificación

La planificación ayuda a la organización a pronosticar el comportamiento de sus miembros. El plan estratégico establece la dirección general; la planificación de operaciones es el proceso mediante el cual la estrategia se traduce en objetivos y metodologías específicos para lograr las metas. Esto implica hacer el mejor uso de los recursos de tiempo y personal (por ejemplo, fijar tiempos y programas de acción).

PROBLEMAS DE PLANIFICACIÓN

¿En qué medida contribuye el proceso de planificación de la organización al desempeño de la misma?

- La planificación, las políticas, y el desarrollo de procedimientos se dan en todos los niveles de la organización, desde la junta administradora hasta los departamentos y proyectos individuales
- El proceso de planificación contribuye a la dirección estratégica de la organización
- Los planes son claros, y ofrecen dirección adecuada a los miembros de la organización
- Generalmente se siguen los planes, políticas, y procesos
- La planificación forma parte de la cultura de la organización
- Los miembros del personal se sienten involucrados en la planificación
- La planificación se vincula con el control y la evaluación.

Resolución de problemas y toma de decisiones

La planificación y la toma de decisiones se relacionan entre sí, y la una refuerza a la otra. Ambos procesos han de funcionar en cada nivel de la organización. Estos procesos incluyen la habilidad de definir problemas importantes, recolectar los datos necesarios para la comprensión de un problema, crear una serie de opciones para enfrentar un problema, decidir sobre soluciones, crear las condiciones para ejecutar las decisiones, y controlar estas decisiones y la resolución del problema. El tiempo es elemento clave en estos procesos.

LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

¿Los procesos de solución de problemas y de toma de decisiones apoyan a la organización en el cumplimiento de sus funciones?

- La implementación de trabajo progresa con facilidad en todos los niveles de la organización
- Las decisiones se toman a tiempo
- Las fallas en el desempeño y las oportunidades se identifican a tiempo para resolverlas

- Existen mecanismos para la solución de problemas y la toma de decisiones
- Las personas en la junta directiva y en el grupo de los administradores superiores poseen la capacidad adecuada para resolver problemas y tomar decisiones

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

- La solución de problemas y la toma de decisiones son adecuadas en los departamentos y para los proyectos importantes
- Los miembros del personal se sienten respaldados por los procesos de solución de problemas y toma de decisiones
- Los miembros del personal procuran solucionar los problemas antes de que se conviertan en problemas mayores.

Las comunicaciones

La función de las comunicaciones internas de la organización es intercambiar información y lograr una comprensión compartida entre los miembros del personal. Las comunicaciones internas pueden servir para aglutinar la organización o para resquebrajarla, pues tanto la buena información como la errónea corren constantemente en las organizaciones.

Información precisa ayuda a mantener a los empleados de la organización informados y motivados: más allá de los datos específicos que necesitan para cumplir con sus funciones, los miembros de la organización necesitan información que los haga sentirse parte de un esfuerzo importante y que los impulse a laborar por un propósito más amplio. La organización necesita de mecanismos que ayuden a los miembros del personal a obtener ambos tipos de información. Comités de coordinación, boletines, y reuniones de varios tipos ofrecen medios para transmitir información correcta.

Control y evaluación

El control y la evaluación en la organización complementan el control y la evaluación de programas. El control puede contribuir a aclarar los objetivos de programas, vincular actividades y contribuciones a esos objetivos, establecer metas de desempeño, recolectar datos rutinarios, y enviar los resultados directamente a las personas responsables. El control es un proceso continuo y sistemático de autoevaluación.

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

¿El desempeño de la organización recibe apoyo eficaz de su sistema de comunicaciones?

- Las personas en la organización sienten que la comunicación sobre las actividades de la organización es adecuada y continua.
- Los miembros del personal reciben información sobre la misión de la organización y el avance en el logro de la misma.

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

- La información que circula en la organización sobre sus actividades rara vez es distorsionada
- Existen mecanismos para corregir rumores
- Las personas tienen fácil acceso a otras con quienes deben tratar en la organización y pueden comunicarse fácilmente con ellas
- La comunicación por escrito es adecuada
- Las reuniones son consideradas medios productivos de comunicación
- La tecnología de la comunicación se emplea en forma adecuada
- La comunicación en ambas direcciones es alentada
- Con frecuencia se emplea la comunicación múltiple
- Se valora el escuchar
- La diversidad cultural es una consideración en la comunicación con otros.

La evaluación de la organización examina por qué y cómo los resultados globales se lograron o no. Vincula actividades específicas con los resultados generales, incluye resultados más amplios que no se prestan fácilmente a la cuantificación, explora los resultados inesperados, y ofrece lecciones generales que pueden servir a la organización a rectificar programas y políticas para mejorar los resultados.

PROBLEMAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN

¿El control y la evaluación de la organización son adecuados para mejorar el desempeño?

- Existen políticas y procedimientos para guiar la evaluación y el control
- Se asignan recursos a la evaluación y el control
- El control y la evaluación son valorados en todos los niveles de la organización como métodos para mejorar el desempeño
- La organización obtiene y utiliza datos para controlar y evaluar sus unidades y actividades
- Se utilizan los datos recolectados por medio de las actividades globales de control y evaluación de la organización
- La organización posee un plan de evaluación o un marco para el control del desempeño
- La estrategia, los programas, la política, y los documentos presupuestarios hacen mención de los resultados de la evaluación
- El personal posee la capacidad de llevar a cabo el control y la evaluación
- Se valoran los procesos de control y evaluación
- La organización aprende del control y evaluación y como resultado realiza cambios pertinentes.

Nexos interinstitucionales

El contacto continuo con otras instituciones, entidades, y grupos de importancia estratégica para la organización puede resultar en un intercambio ventajoso de métodos y recursos (inclusive conocimientos y pericia). La organización puede estar forjando, o haber forjado, nexos con posibles colaboradores y cuerpos colegiados, posibles donantes, o interesados claves.

Los nexos ayudan a la organización a mantenerse al tanto de los avances en áreas pertinentes y a ofrecerle acceso a una amplia gama de recursos de información actualizada dentro de cada área de labor de la organización.

Hoy día diversos nexos pueden y deben forjarse para apoyar el desempeño de la organización. Por ejemplo, nuevas tecnologías de información pueden ayudar a la institución a informarse sobre los más recientes adelantos en las áreas de programación y administración. También ofrecen nuevas vías de comunicación con posibles aliados y colaboradores en áreas claves de programación y finanzas. Dos aspectos de los nexos interinstitucionales se discuten en esta sección: relaciones tales como redes, empresas copartícipes, asociaciones y coaliciones y nexos electrónicos.

Redes, empresas copartícipes, asociaciones, y coaliciones

Los nexos electrónicos están abriendo a las organizaciones a nuevas ideas y formas de comunicación; simultáneamente una revolución similar está ocurriendo con respecto a nuevos esquemas de organización que apoyan la labor conjunta y la colaboración.

Muchas organizaciones se están dando cuenta que no pueden progresar hacia el cumplimiento de sus misiones sin el apoyo de entidades similares. Muchas de ellas están forjando nuevas relaciones (ya sea formal o informalmente) con otras organizaciones que apoyan sus objetivos.

Las redes son nexos informales, grupos informalmente asociados para servir intereses comunes. Las empresas copartícipes, asociaciones y coaliciones son más formales. Todos estos nuevos nexos están borrando los límites de las organizaciones y cambian la forma en que éstas operan.

PROBLEMAS DE RED, EMPRESAS COPARTÍCIPES, ASOCIACIONES Y COALICIONES

¿La organización ha establecido o tratado de establecer nexos externos adecuados para apoyar su desempeño?

- La organización posee nexos formales e informales adecuados con organizaciones similares
- Nexos interinstitucionales son apoyados en forma adecuada

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

- Los nexos interinstitucionales contribuyen eficientemente al cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.
- La coparticipación activa y fructífera con entidades externas a través de este tipo de nexos, aporta a la organización nuevas ideas
- La organización utiliza estos nexos para comunicar información sobre su labor a los interesados externos, incluso el público en general.

Nexos electrónicos

Se puede aumentar la capacidad y el desempeño de la organización si se utilizan en forma apropiada las nuevas tecnologías electrónicas. Estas nuevas tecnologías pueden mejorar las comunicaciones de la organización y mantener informadas a las personas sobre las últimas ideas. Los miembros de la organización pueden integrarse a grupos de discusión por *Internet*, a listas de servidores y a otros mecanismos y servicios que vinculan a personas con pareceres e ideas en común. Los sistemas electrónicos ofrecen a la organización la oportunidad de localizar nuevas ideas e información en todo el mundo.

PROBLEMAS DE NEXOS ELECTRÓNICOS

¿La organización ha establecido o buscado nexos electrónicos adecuados en apoyo de su desempeño?

- La organización posee nexos formales e informales adecuados con el mundo externo de colegas, clientes, y mercados (usuarios) para hacer estas relaciones activas y beneficiosas
- Se apoya económica y técnicamente las redes electrónicas
- Las redes electrónicas responden de manera efectiva a las necesidades, intereses comunes y capacidades de la organización
- Las redes electrónicas apoyan nuevas y eficientes prácticas
- Las asociaciones fructíferas y continuas con organizaciones externas por medio de nexos electrónicos ofrecen nuevas ideas o recursos, o ambos, a la organización
- La organización utiliza estos nexos electrónicos para comunicar información sobre su labor a los interesados externos, incluso el público en general.

EJERCICIO 12. Exámen de la capacidad de una organización



Instrucciones: Este ejercicio puede ayudar a identificar brechas de capacidad que afectan el desempeño total de la organización. Se puede llevar a cabo este ejercicio con un grupo de administradores superiores, miembros de la organización, y el equipo de autoevaluación.

Con el cuadro que sigue como guía, se debe reflexionar sobre las capacidades de la organización. Identifique las faltas de capacidad y la manera en que éstas afectan el

desempeño de la organización. Discuta la seriedad de estos problemas con el equipo autoevaluador para determinar si existe consenso en cuanto a prioridades.



EJERCICIO 13. Resumen de problema de desempeño



Instrucciones: Antes de recolectar y analizar los datos, será útil hacer un resumen de los problemas de desempeño. Con el marco que sigue como guía, haga un resumen de los problemas de desempeño más notables que ya se hayan identificado y luego desarrolle preguntas claves y secundarias para cada problema.



Página intencionalmente en blanco.

APENDICE 1

Instrumentos para la autoevaluación

INSTRUMENTO 1

MÉTODO EN CINCO PARTES PARA UNA RÁPIDA

AUTOEVALUACIÓN

Este modelo representa una forma de autoevaluación que la organización puede intentar utilizar. Representa un método relativamente rápido y fácil de iniciar una discusión.

- 1. Identificar problemas claves de desempeño en la organización.**

-
2. **Contrastar estos problemas con la eficiencia, efectividad, pertinencia y sostenibilidad financiera.**

 3. **Describir la situación actual.**

 4. **Diagnosticar el desempeño en relación con el entorno, motivación y capacidad.**

 5. **Determinar lo que se debe mantener y lo que se debe cambiar.**

INSTRUMENTO 2 EVALUACIÓN DE LOS INTERESADOS

Propósito

El propósito de este instrumento es el de ayudar a identificar a los interesados y su interés en la organización. Se puede utilizar para analizar la pertinencia de la organización y evaluar el entorno.

Instrucciones

1. Registrar los nombres de los interesados en la primera columna (véase Ejercicio 3 [identificación de los interesados] en el Capítulo 1).
2. Identificar a cada interesado por categoría. Estos pueden ser donantes, empleados, líderes superiores, o los socios de la organización. Adaptar las categorías de conformidad con los interesados de la organización. Se puede indicar también si el interesado
 - Es parte de la organización;
 - Tiene interés en la organización y está comprometido con ella;
 - Conoce la organización, pero no tiene compromiso; o
 - Tiene un verdadero interés en destruir la organización, es decir, competidores, etc.

3. Indicar el interés de cada interesado en los resultados de la autoevaluación, es decir, si el interesado
 - Utilizará los resultados para la planificación;
 - Los utilizará en apoyo de la organización; o
 - Utilizará los resultados en el diseño de nuevos programas, la introducción de cambios, o el desarrollo de estrategias futuras, etc. Cada interesado podrá tener múltiples intereses.
4. Identificar la posible participación de cada interesado, o su papel, en la autoevaluación, es decir, si el interesado podrá
 - Ser fuente de datos o de información;
 - Tomar una decisión en cuanto a los resultados de la autoevaluación; o
 - Beneficiarse del cambio resultante de la autoevaluación, etc.

Cada interesado puede desempeñar diversos papeles en la evaluación. Estos se pueden categorizar según el formato que sigue.



INSTRUMENTO 3

PLAN DE TRABAJO SOBRE PROBLEMAS DE DESEMPEÑO

Propósito

Este plan de trabajo ofrece un instrumento analítico para ayudar a la organización a comprender la relación entre el desempeño y los factores que apoyan el mismo. Puede utilizarse en cualquier etapa del proceso diagnóstico en que el equipo intenta identificar las causas del buen o el mal desempeño. Es un instrumento en evolución que puede ser actualizado según aparezcan los factores de desempeño.

Instrucciones:

Utilizar el plan que sigue para ayudar en la identificación de posibles causas subyacentes de problemas de desempeño:



INSTRUMENTO 4

EVALUACIÓN CULTURAL

Propósito

Esta evaluación cultural pretende ofrecer al equipo evaluador un listado de áreas dentro de las cuales se pueden recolectar datos con respecto a la motivación de la organización. El equipo evaluador puede utilizar este instrumento en la planificación de la recolección de datos. Algunas de las preguntas pueden utilizarse con grupos de enfoque y miembros del personal o personas de la junta directiva, para tomar el pulso de la organización.

Instrucciones

Parte primera – Responder en forma individual las preguntas que se pueda.

Parte segunda – Discutir en grupo las respuestas y si se puede responder todas las preguntas. ¿Está de acuerdo la mayoría en sus respuestas?

1. ¿Qué clase de personas están involucradas en la organización? ¿Quiénes son los verdaderos líderes? ¿Quién avanza? (Estas preguntas proporcionan información sobre el sistema informal de recompensa y de poder, e identifican a posibles héroes.)

2. ¿Qué significa ser parte de la organización? (Esta pregunta ofrece una idea real de la cultura de la organización.)

3. ¿A qué se debe el éxito de la organización? (Esta pregunta pretende describir cuáles áreas se perciben como importantes.)

4. ¿Se pueden definir claramente los valores o creencias de la organización y las normas de comportamiento aceptables?

5. ¿Cuál es en la actualidad la cultura de la organización? ¿Existe ésta con vigor y uniformemente en toda la organización?

6. ¿Ofrece la organización un entorno seguro en el cual crecer y cometer errores?

7. ¿Se da importancia a las personas en la organización?

8. ¿Cuáles capacidades y acciones se recompensan?

9. ¿Promueve apertura, la toma de riesgos y la confianza?

10. ¿Cuál es la historia de la organización?

11. ¿Es el enfoque de la organización hacia dentro, en vez de hacia el mundo externo?
Es decir, ¿posee solo un enfoque a corto plazo?

12. ¿Son frecuentes los cambios de personal?

13. ¿Cuáles son las “historias de guerra” y las anécdotas de la organización?

14. ¿Cuáles son los acontecimientos más importantes del pasado de la organización?

15. ¿Cómo se integran a la organización los miembros nuevos?

16. ¿Qué cosas tienen alta prioridad en la organización? ¿Cuáles tienen baja prioridad?

17. ¿En general, ¿cómo se puede describir la cultura de la organización?

INSTRUMENTO 5 ANÁLISIS DE TRABAJO

Propósito

El propósito aquí es el de proporcionar un instrumento de planificación para el equipo evaluador. La columna **Fase** puede contener fechas al igual que fases. Las otras columnas identifican las tareas o actividades por completar, los resultados o productos de esas actividades, la fecha establecida para la actividad, y la persona responsable de estas actividades. Las tareas y actividades pueden ser o generales o muy específicas.



INSTRUMENTO 6 ANÁLISIS PERSONA/DÍA

Propósito

El propósito de este formulario es el de proporcionar un instrumento de planificación para el equipo de autoevaluación. Con este instrumento, a cada miembro del equipo se le asignan responsabilidades de tareas especiales y un cálculo del tiempo que pueda invertir en completar la tarea asignada. El instrumento debe utilizarse hacia el comienzo de la fase de evaluación para permitir a la organización iniciar la evaluación de recursos que requerirá la autoevaluación.



APÉNDICE 2 Sugerencias para el diseño de instrumentos para la recolección de datos

Propósito

El propósito de estas sugerencias es el de mejorar la capacidad del equipo de evaluación en la creación de instrumentos de recolección de datos y en la recolección misma de los datos. Ofrece consejos sobre el desarrollo de instrumentos, métodos de recolección de datos, y el análisis de datos para técnicas de grupo, cuestionarios y entrevistas: tres métodos comunes para la recolección de datos. Si se toman en cuenta en la etapa de planificación, estas sugerencias permitirán al equipo determinar el mecanismo de recolección de datos apropiado para enfrentar cada problema clave.

SUGERENCIA 1

TÉCNICAS DE GRUPO

El listado que sigue ofrece un resumen del procedimiento:

- Definición del propósito [no se discute más abajo]
- Desarrollo de preguntas
- Desarrollo de guía
- Establecimiento de un programa
- Establecimiento de los grupos
- Conducción de las sesiones
- Registro de datos
- Análisis de datos
- Presentación de resultados [no se discute más abajo]

Desarrollo de preguntas

Anticipe unas 5 a 10 preguntas. Las preguntas efectivas para grupos deben ser definidas con cuidado. Estas

- Son siempre de tipo abierto (que no producen respuestas ‘sí’ o ‘no’);
- Son cualitativas y no cuantitativas en su orientación (preguntan sobre percepciones e impresiones, más que sobre hechos y números);
- No preguntan directamente ‘¿Por qué?’;
- Llevan implícitas varias indagaciones; y
- Permiten expresiones tanto de actitud como de contenido.

Desarrollo de guía

Los grupos productivos en la recolección de datos comprenden personas que

- Comparten algunas características (por ejemplo un grupo de clientes);
- Tiene experiencias variadas (grupos homogéneos no funcionan);
- Representan diversas perspectivas; y
- Se componen de entre 6 y 12 personas.

Establecimiento de un programa

- Dar unas 2 horas a cada grupo;
- No permitir descansos; y
- Terminar las sesiones cuando se hayan obtenido los datos.

Establecimiento de los grupos

- Distribuir a los miembros del grupo en círculo para buen contacto ocular; y
- Colocar el moderador y submoderador o registrador en extremos opuestos, para que tengan diferente perspectiva.

Conducción de las sesiones

Contenido

APERTURA

- Presentaciones
- Explicitar duración de la sesión
- Establecer claras líneas de conducta
 - Las respuestas son en confianza; y
 - Se alientan perspectivas tanto positivas como negativas.

PREGUNTAS IMPORTANTES

- Hacer preguntas según la guía; e
- Indagar.

PREGUNTAS PARA EL MODERADOR

- ¿Qué más se necesita para comprender la perspectiva de esta persona?

- ¿Se ha escuchado todo lo necesario para comprender?
- ¿Qué significa todo esto visto desde el punto de vista colectivo?
- ¿Cómo extraer los verdaderos sentimientos?
- ¿Cuánto tiempo queda?

RESUMEN

- Recapitular los puntos principales presentados; y
- Quizás hacer una pregunta general, como: “En general, ¿es efectivo el programa?”

CONCLUSIÓN

- Agradecer la participación;
- Informar al grupo sobre los próximos pasos en el proceso.

Técnicas

Qué hacer

- Ser llano y comprensivo;
- Escuchar, explicar y recapitular;
- Ejercer control sin mandar;
- Equilibrar las contribuciones de los participantes dominantes y los pasivos;
- Preguntar si hay quienes ven las cosas de otra manera; y
- Emplear pausas e indagaciones de modo efectivo.

Qué evitar

- Asentir con la cabeza (solo en casos excepcionales); y
- Estar de acuerdo (“Bien”, “Sí”).

Cómo hacer que todos se expresen

- Comenzar con preguntas generales: “¿Qué piensan de . . . ?”
- Solicitar respuestas de quienes no hayan hablado; y

- Emplear el silencio: hacer una pregunta y dejar suficiente tiempo para permitir varias respuestas.

Cómo silenciar a quienes hablen mucho

- Detener discusiones extensas resumiendo las dos opiniones que se oponen y solicitando de otros participantes perspectivas diferentes sobre la materia;
- Ser firme: levante la mano para detener a alguien;
- Tocar el brazo al hablador que está a la par;
- Evitar el contacto ocular con el hablar dominante;
- Comentarios como, “Permitamos a otra persona iniciar la discusión,” “Espere un momento, Fulano no ha dado su opinión,” “Sí, ya lo ha dicho antes,” o “Me parece que otros quieren expresarse;” y
- Crear una distracción y luego comenzar de nuevo.

Registro de datos

Grabar en cinta

- Ventaja: un registro completo de los datos.
- Desventaja: escuchar la cinta toma mucho tiempo.

Técnicas

- Informar a los participantes y obtener permiso;
- Emplear una forma de grabar no intrusa; y
- Utilizar cintas de suficiente extensión que no sea necesario cambiarlas en media discusión.

Registro escrito

- Tomar notas aun cuando se grabe la sesión;
- Anotar la posición de la cinta (el contador) de cuando en cuando al margen de las notas para poder localizar puntos específicos en la cinta con facilidad;
- Las notas las debe tomar el submoderador y no el moderador;
- Tomar las notas continuamente para no dar muestras a los participantes del valor de su contribución;
- Subrayar puntos de aparente importancia; y

- Predefinir categorías y organizar una página del cuaderno para comentarios en las categorías anticipadas.

Comentarios del observador

- Anotar lo que sucede durante la sesión: temas importantes, ideas para la próxima sesión en grupo, paráfrasis de preguntas, etc. Identificar éstas como el pensamiento del moderador.

Análisis de datos

Pasos por seguir

1. Reproducir comentarios importantes y, si es posible, anotar los nombres de las personas que los han hecho.
2. Organizar los comentarios por temas (con computadora o con tijeras).
3. Ordenar los comentarios según temas y temas secundarios.
4. Ordenar los temas según su importancia.
5. Revisar los temas para:
 - Eliminar redundancias;
 - Asegurar que los comentarios no representen la perspectiva de una sola persona;
 - Crear un reflejo exacto y equilibrado de lo que en realidad se dijo.
6. Escribir una frase que resuma cada tema.
7. Seleccionar y editar citas para ilustrar cada tema, pero
 - Evitar opiniones extremas;
 - Seleccionar comentarios típicos;
 - Corregir la gramática y el uso cuando sea necesario; y
 - Reservar la identidad de participantes, excluyendo nombres y detalles identificadores.



VÉASE SUGERENCIA 4 - Bases de juicio

SUGERENCIA 2

ENTREVISTAS

Sea que las entrevistas se lleven a cabo personalmente o por teléfono, el hecho de seguir ciertos procedimientos puede ser de utilidad para maximizar su desempeño. Estos procedimientos son:

- Establecer el método
- Determinar preguntas generales y específicas para la investigación
- Establecer las preguntas para la entrevista
- Hacer prueba preliminar del protocolo
- Establecer un programa para las entrevistas (no se discute más abajo)
- Estar preparado para registrar las respuestas
- Llevar a cabo las entrevistas
- Analizar los datos de la entrevista

Establecer el método

Cuando se utiliza la entrevista, el primer paso es decidir sobre el método:

- *Entrevista con informante clave* – Esta entrevista pretende recolectar datos de un individuo que se considera único por su posición o experiencia (por ejemplo, un director de departamento que pueda representar al departamento entero).
- *Entrevista normativa* – Esta se utiliza para recolectar información de grandes grupos de clientes (por ejemplo, entrevistar a clientes individuales típicos).

El tipo de entrevista determina el plan:

- *Guía de entrevista* – Un conjunto general de preguntas para una entrevista especial;
- *Protocolo de entrevista* – Un instrumento altamente estructurado parecido a un cuestionario. (El entrevistador con frecuencia registra las respuestas al protocolo.)

Determinación de preguntas generales y específicas para una investigación

- ¿Que se quiere averiguar?
- ¿Qué información es esencial obtener en la entrevista? (Esta puede ser la única oportunidad de obtener la información.)

Elaborar las preguntas para la entrevista

- Algunas preguntas pueden ser de tipo abierto, es decir,
 - Solicitan información general; o
 - No limitan la respuesta, por ejemplo, ¿Qué piensa Ud. de . . . ?”
- Algunas preguntas pueden ser de tipo cerrado, es decir,
 - Solicitan información específica; o
 - Limitan al entrevistado a dar respuestas objetivas, de tipo *sí* o *no*, o de escogencia múltiple.

Organización de las preguntas

- Organizar las preguntas por secciones sobre temas mayores.

Tener en cuenta las necesidades del proceso

- Establecer transiciones apropiadas de un tema a otro;
- Emplear indagaciones y preguntas de proceso; y
- Hacer resúmenes.

Preparar oraciones de introducción y conclusión para el cliente

- El propósito de la entrevista, su duración, y su confidencialidad;
- El valor de la contribución del cliente; y
- El seguimiento.

Prueba preliminar del protocolo

Es importante hacer una prueba preliminar de toda entrevista. Esta prueba permitirá validar

- El contenido de las preguntas;
- La secuencia de temas;
- Las técnicas de registro; y
- El tiempo.

Si se emplean otros entrevistadores, será necesario llevar a cabo varias sesiones de capacitación para asegurar que sepan utilizar el protocolo.

Revisar el protocolo o guía de la entrevista luego de la prueba preliminar con clientes o capacitar a otros entrevistadores.

Entrevistas telefónicas

- Utilizar éstas para entrevistas normativas;
- Utilizar éstas para entrevistas especiales si no se pueden hacer personalmente;
- Fijar el tiempo con anticipación: declarar el propósito, alcance, tiempo requerido; y
- Para una entrevista telefónica con informante clave, enviar de antemano por *fax* las preguntas y los temas principales de la guía de entrevistas.

Entrevistas personales

- Dar preferencia a este método para entrevistas especiales;
- Establecer lugar y hora;
- Asegurar que no entren llamadas telefónicas ni existan otras interrupciones; y
- Reunirse en un ambiente donde se pueda realmente discutir la materia.

Establecer un horario para las entrevista

Prepararse para el registro de las respuestas

- Decidir sobre un método general para el registro de la entrevista: grabación en cinta, notas escritas;
- Organizar un protocolo para las respuestas escritas; y
- Registrar las declaraciones verbales y tomar nota de la comunicación no verbal.

Conducir la entrevista

Es importante que el entrevistador mantenga control del proceso así como del contenido de la entrevista.

CONTROL DEL CONTENIDO

- Mediante la planificación; y
- Siguiendo el protocolo o guía.

CONTROL DEL PROCESO

- Una buena introducción establece el tono apropiado, expone la totalidad de la agenda para la entrevista, y fija el límite de tiempo;
- Interrumpir las respuestas muy largas;
- Asegurar que el entrevistado no se aparte del tema de la entrevista;
- Animar a los entrevistados más reservados a expresarse
 - Mediante el humor; y

- Estar dispuesto a esperar en silencio; y
- Utilizar técnicas de comunicación efectivas:
 - Ser atento;
 - Ser franco y comprensivo;
 - Utilizar paráfrasis; y
 - Hacer resúmenes.

Análisis de datos de entrevista

Entrevistas normativas

- Las respuestas cuantitativas se pueden registrar y analizar con estadísticas; y
- Las respuestas cualitativas se pueden analizar por su contenido.

Entrevistas de informante clave

Mediante las entrevistas a informantes claves, se pretende comprender las respuestas a preguntas como

- ¿Cuáles son los puntos de vista claves de este grupo de clientes?
- ¿Qué problemas podemos resolver?
- ¿Cuáles están fuera de nuestro control?
- ¿Cuáles puntos de vista son comunes a la mayoría de los miembros?
- ¿Cuáles son diferentes?
- ¿Por qué algunos puntos de vista son diferentes? ¿Por la personalidad individual, o el papel, posición, o la perspectiva de la persona?

Algunos puntos de vista se deben ponderar por su importancia; por ejemplo, algunos clientes pueden ser más importantes que otros, sea porque son clientes mayores o porque sus necesidades son de más peso. La pregunta clave es lo que piensan nuestros clientes acerca de los productos y servicios. ¿Qué significa esto?



VÉASE SUGERENCIA 4 - Bases de juicio

Sugerencias sobre cómo hacer preguntas

Los entrevistadores a veces se ven en problemas por violar las leyes básicas. Se deben evitar los siguientes problemas:



SUGERENCIA 3

CUESTIONARIOS

Se recomiendan los procedimientos que siguen para cuestionario de encuesta. .

- Determinar las preguntas importantes.
- Esbozar los detalles del cuestionario.
- Diseñar el cuestionario.
- Hacer una prueba preliminar del cuestionario.
- Desarrollar una estrategia para la recolección de datos.
- Elaborar una carta introductoria y enviar cuestionarios.
- Controlar las respuestas.
- Analizar los datos de la encuesta.

Determinar las preguntas importantes

Es fundamental tener plena comprensión de las preguntas importantes o los problemas que se han de enfrentar. Estos por lo general se verán reflejados en las secciones del cuestionario, como se describe a continuación.

Secciones típicas

INTRODUCCIÓN O INFORMACIÓN DE FONDO

Esta sección incluye preguntas sobre el cliente principal que pueden ser de importancia para el análisis. Debe solicitar información de fondo que se ha de considerar; por ejemplo, el departamento,, región, experiencia, género, posición del encuestado y su experiencia con el suplidor.

Preguntar únicamente lo esencial para el subanálisis. Si no es necesario saber algo, no se pregunta.

CALIDAD DE PRODUCTOS O SERVICIOS RECIBIDOS POR EL CLIENTE

Esta sección constituye la médula del cuestionario y requiere del desarrollo de parámetros de calidad que puedan ser importantes. El cliente (encuestado) luego califica la calidad de los productos según dichos parámetros.

OTRAS CONSIDERACIONES

Para esta sección se escoge un título en consonancia con otros elementos importantes del servicio al cliente; por ejemplo, “Entrega oportuna, ““Seguridad,” o “Responsabilidad ambiental.”

SENSIBILIDAD, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, Y SERVICIO AL CLIENTE

Este conjunto de preguntas tiene que ver con las percepciones del cliente con respecto al servicio. Esta sección se puede combinar con la sección sobre calidad u otras consideraciones.

Estas secciones mayores del cuestionario proporcionan el esquema global. Una vez que se conozcan estos temas mayores, será necesario desarrollar las preguntas o ideas específicas.

Esbozar los detalles del cuestionario

Tipos de preguntas del cuestionario

Se deben esbozar los ítemes específicos para el cuestionario dentro de cada una de las secciones del cuestionario. Es difícil variar los tipos de preguntas con mucha frecuencia, de modo que se debe economizar dentro de cada sección preparando tipos similares de preguntas.

Se deben dominar los seis tipos dominantes de preguntas de cuestionario antes de inventar nuevos tipos. Las alternativas novedosas a veces confunden al lector, de modo que se deben utilizar éstas únicamente después de comprender a fondo los tipos de preguntas que se describen a continuación.

Escogencia múltiple

Este tipo de preguntas es útil para la introducción o para la sección de información de fondo.

¿Desde cuándo es Ud. candidato al doctorado en esta universidad? (Marque una)

Menos de 6 meses

1 a 2 años

Más de 2 años

Llenar el blanco

Se utiliza esta forma cuando las posibilidades son demasiado numerosas para un listado del tipo de escogencia múltiple. Son productivas cuando se mezclan con preguntas de escogencia múltiple. También son aptas en la introducción.

¿En qué departamento trabaja Ud.? _____

Escala ponderada

Este tipo permite la recolección de mucha información de manera eficaz. Estas preguntas son aptas para calificar productos y servicios y otras consideraciones.



Lista

Este tipo ofrece una forma más enérgica de retroalimentación que una escala ponderada. Obliga al cliente a identificar lo que él o ella considera importante y ayuda al investigador a evitar el problema de la gente que indica acuerdo simplemente porque es fácil llenar un blanco sin sentir que es realmente importante para ella.

¿Qué aspectos de su capacitación le gustaron más? Indique tres de ellos.

Comentario

Este tipo de pregunta constituye otra forma de comprender lo que el cliente considera importante. Es de especial utilidad para recopilar en la sección final.

Por favor, escriba cualquier otro comentario sobre la labor del director de la escuela y sugerencias para la capacitación que Ud. considere importantes:

Escala Likert

La escala Likert permite al entrevistado indicar su acuerdo o desacuerdo mediante una serie de afirmaciones. [Nótese que éstas son afirmaciones y no preguntas). La escala Likert es fácil de utilizar, si se conoce, y al igual que otras escalas de ponderación representa un modo eficiente para recolectar gran cantidad de información.



Ahora presente algunas declaraciones propias sobre las dimensiones de la producción de su unidad de trabajo. Incluya puntos de vista expresados tanto en forma positiva como negativa.

1. _____

2. _____

3. _____

Diseñar el cuestionario

Conforme se escriben las preguntas, se inicia la consideración del diseño global del cuestionario. Seguir las siguientes reglas:

- Disponer los ítemes de manera que no haya confusión;
- Utilizar los formatos de los ejemplos;
- No permitir que una pregunta pase de una página a otra;
- Indicar al entrevistado lo que debe hacer con cada tipo de pregunta; y
- Numerar las preguntas en forma consecutiva.

Usar un folleto

- Para dar un aire profesional y para facilitar la conclusión.

Encabezar con título e incluir una explicación introductoria

- Para que los clientes sepan lo que se hace; y
- Para ayudarles a completar el cuestionario en forma apropiada.

Estructurar el cuestionario por secciones, cada una con su encabezado

- Para ayudar a estructurar el pensamiento del encuestado; y
- Para que el análisis sea más fácil.

Agrupar tipos de preguntas similares

- Hacer esto en especial con preguntas de escala ponderada; pero
- Las preguntas de tipo llenar el blanco y de escogencia múltiple pueden entremezclarse.

Utilizar todo el espacio disponible

- Procurar limitar la extensión del cuestionario a cuatro páginas; y
- Utilizar el espacio de comentario para llenar las páginas.

Hacer una prueba preliminar del cuestionario

Aun los mejores cuestionarios necesitan probarse. El que lo prepara puede entender todo lo que el cuestionario contiene, mas el cliente pueda que no. Algunas sugerencias para ayudar a probar el cuestionario se presentan a continuación.

Mostrar el cuestionario a colegas críticos

- Que lo lean y hagan comentarios en el margen; y
- Revisar el cuestionario.

Hacer pruebas con unos pocos clientes

- Reunir 5 o 6 clientes;
- Solicíteles que completen el cuestionario por escrito; y
- Discutir cada pregunta con el grupo.

Al completar este paso, hacer preguntas como. . .

- ¿Estaba clara la pregunta de modo que se pudiera contestar?
- ¿Tocó la pregunta el aspecto importante del problema?
- ¿Qué se ha omitido?
- ¿El cuestionario en total permite al cliente expresar lo que realmente piensa de la labor de la organización?

Revisar de nuevo

Parece ser mucho trabajo, y ¡lo es! Crear un buen cuestionario puede llevar una semana de trabajo a tiempo completo, aun para un profesional.

Desarrollar una estrategia para la recolección de datos

Ahora que el cuestionario está listo, se debe determinar una estrategia para establecer cómo y a quién se envía. La primera parte de la estrategia consiste en seleccionar una muestra de personas típicas de toda la clientela. Preparar un listado de los clientes de muestra.

La segunda parte consiste en decidir qué método utilizar para enviar el cuestionario.

Normal

Los cuestionarios se pueden preparar en la oficina, o en una imprenta, y enviar a los entrevistados. Estos los completan y los devuelven por correo. Los resultados se registran manualmente en una base de datos o en un programa de estadística para su análisis.

Escrutinio óptico

Es posible imprimir el cuestionario en forma tal que se pueda leer por un escrutador óptico, el cual registra las respuestas en forma automática. Los cuestionarios del Apéndice 3 se

diseñaron para ser utilizados de esta manera. (Nótese que se pueden utilizar dibujos para ilustrar ciertos puntos.)

Cuestionarios electrónicos

La forma más novedosa para evaluar las necesidades de los clientes es el cuestionario por correo electrónico. Este se diseña por computadora y se envía como archivo de la misma a los clientes por correo electrónico. El cliente recibe el archivo, completa el cuestionario en su propia computadora y lo devuelve por el mismo medio.

Seguimiento

Es necesaria una estrategia de seguimiento. Esta puede incluir

- Control del número devuelto cada día; (ver atrás)
- Decidir sobre acciones correctivas, si la devolución es escasa.

Cuando las personas claves de cada unidad distribuyen y recolectan el cuestionario, las redes en pirámide son muy buenas, pero las redes personales son las mejores para asegurar la devolución.

Elaborar una carta introductoria y enviar el cuestionario

Cada cliente en la muestra debe recibir

- Una carta introductoria
- Un cuestionario profesionalmente elaborado; y
- Un sobre con la dirección adonde debe ser devuelto, a no ser que se utilice correo electrónico.

Carta introductoria

Todo cuestionario ha de llevar una carta introductoria. Esta debe incluir seis puntos de información:

- El propósito del cuestionario;
- Quién lo envía;
- Por qué se seleccionó al entrevistado;
- Dónde, cómo, y cuándo devolver el cuestionario;
- Con quién entenderse si hay preguntas; y

- Si los resultados serán compartidos, y cómo.

Controlar las respuestas

- Calcular unas 4 a 6 semanas para la devolución de los cuestionarios;
- Utilizar la estrategia de seguimiento y enviar recordatorios, o activar la red; y
- Comenzar el análisis cuando las respuestas cesen.

Analizar los datos de la encuesta

El análisis de los cuestionarios implica enfrentarse con números grandes o con variedad de números. Esto generalmente exige el empleo de conceptos estadísticos y computadoras. Existen muchos programas sencillos de estadística para ayudar en el análisis de datos.



VÉASE SUGERENCIA 4 - Bases de juicio

Seis pasos para la elaboración de cuestionarios efectivos: resumen

1. *Determinar las preguntas*
 - ¿Qué se pretende averiguar?
 - ¿Cómo será de utilidad la información?
 - ¿Qué problemas se relacionan con el cuestionario?
2. *Detallar las preguntas secundarias*
 - Hacer un listado de todo lo que se desea averiguar;
 - Indicar aquellas preguntas secundarias por incluir en el cuestionario; y
 - Afinar la lista.
3. *Esbozar los puntos del cuestionario*
 - Convertir las preguntas en ítems; y
 - Formular las preguntas de diversos tipos: escogencia múltiple, escala ponderada, lista, comentario, y escala Likert.
4. *La secuencia de los ítems*
 - Agrupar los ítems en secciones por tema;

- Agrupar los ítemes según tipo de pregunta; y
- Redactar de nuevo los ítemes en la medida en que sea necesario.

5. *Diseño del cuestionario*

- Ordenar y numerar las preguntas;
- Elaborar un formato de folleto; y
- Disponer las preguntas en las páginas.

6. *Prueba preliminar del cuestionario*

- Aclarar la fraseología de las preguntas con los entrevistados;
- Agrupar las preguntas esbozadas;
- Discutir el cuestionario con el grupo; y
- Revisar el cuestionario y probar de nuevo si esto fuera necesario.

SUGERENCIA 4

BASES DE JUICIO

Dado que un conjunto de datos puede ser interpretado de distintas maneras, es importante tener en cuenta estas posibles diferencias de interpretación al diseñar el cuestionario. Generalmente se emplea tres métodos principales para juzgar los datos:

- Comparar los datos actuales con datos del pasado de la organización, con las normas aceptadas por la industria, o con las prácticas que hayan dado buenos resultados en otras circunstancias similares;
- Confiar en opinión experta. El experto puede ser alguien con buena comprensión de la organización, un especialista en el desarrollo de organizaciones, o una persona que conozca bien el sector; y
- Comparar los datos con criterios preestablecidos (indicadores objetivamente verificables).

El equipo de autoevaluación puede utilizar uno o más de estos métodos para interpretar los datos de la evaluación.

APENDICE 3

Muestras de cuestionarios

MUESTRA 1. CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL

Propósito

Este cuestionario pretende obtener datos del personal sobre el nivel de satisfacción con la organización y su percepción del nivel de desempeño.

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL

¿VAMOS POR BUEN CAMINO? XYZ desea saber lo que piensa Ud. de la organización. Por favor ayúdenos respondiendo las preguntas que siguen. No es necesario identificarse. Los resultados serán combinados, y los comentarios quedarán en el anonimato.

DESEMPEÑO Por favor, indique la medida en que está de acuerdo o en desacuerdo con las declaraciones siguientes marcando con **x** el espacio apropiado.



¿Qué cosas son importante para el éxito de XYZ? ¿Qué importancia le da Ud. a cada uno de los puntos que siguen para asegurar el éxito de XYZ?



¿Qué cosas son de importancia para la satisfacción en su trabajo? ¿Qué importancia le da Ud. a cada punto de los siguientes con respecto a su satisfacción en el trabajo?



65. ¿Qué podría hacer XYZ con respecto a las categorías anteriores para su mayor satisfacción en el trabajo?

Sus experiencias Favor contestar las preguntas que siguen. Anécdotas y relatos de sus experiencias son de especial interés. Todo comentario quedará en el anonimato.

66. ¿Cree Ud. que el sistema de retroalimentación de XYZ facilita u obstaculiza su desempeño? ¿Cómo?

67. ¿De qué manera afectan sus relaciones en XYZ (con colegas, clientes, o con ambos) la calidad de servicios que ofrece la organización?

68. ¿La entrega de servicios en XYZ es afectada por la utilización de la tecnología? ¿En qué forma se ve afectada su labor por la utilización que hace XYZ de la tecnología?

69. ¿Su labor se ha visto afectada por la planificación presupuestaria, adecuada o inadecuada de XYZ? Si su respuesta es afirmativa aclare cómo.

GRACIAS POR EL TIEMPO INVERTIDO EN COMPLETAR ESTE CUESTIONARIO

MUESTRA 2. CUESTIONARIO PARA DONANTES

Propósito

Este cuestionario es un instrumento para obtener datos con respecto a su nivel de satisfacción con la organización y su percepción del nivel de desempeño.

CUESTIONARIO PARA DONANTES

¿Vamos por buen camino? XYZ desea conocer su opinión sobre la organización. Agradeceremos su colaboración completando el cuestionario que sigue. No es necesario identificarse. Los resultados serán combinados y todo comentario individual quedará en el anonimato.

Desempeño Por favor, indique la medida en que Ud. está de acuerdo o en desacuerdo con las declaraciones que sigue marcando una x en la casilla apropiada.



¿Qué es importante para el éxito de XYZ? ¿Cuán importante es para el éxito de XYZ cada uno de los puntos que siguen?



26. ¿Qué sugeriría Ud. a XYZ para mejorar el desempeño con respecto a cualquiera de las categorías anteriores? (Ofrezca sugerencias sobre aquellas categorías de más importancia para Ud.)

Sus experiencias Favor responder a las preguntas que siguen. Anécdotas y descripciones de sus experiencias son especialmente deseables. Todo comentario permanecerá en el anonimato.

27. ¿Cuáles cree Ud. son los puntos fuertes de XYZ?

28. ¿Cuáles son sus debilidades?

29. ¿En qué áreas le interesaría a Ud. trabajar con XYZ en el futuro?

30. En su opinión ¿cómo calificaría Ud. a XYZ en comparación con otras agencias de la región?

Excelente Buena Mala Muy mala

31. ¿Comentarios adicionales. . . ?

Muchas gracias por el tiempo invertido en completar este cuestionario

MUESTRA 3. CARTA INTRODUCTORIA PARA EL CUESTIONARIO PARA DONANTES

Propósito

Una carta como la muestra que sigue puede acompañar el cuestionario enviado a donantes

Fecha

Nombre del donante

Dirección

Estimado(a) _____

Como parte de nuestro empeño en ampliar nuestra capacidad y mejorar nuestros servicios, XYZ actualmente ha emprendido una autoevaluación de la organización y un proceso de desarrollo de estrategias. Con su apoyo, este proceso también nos ayudará a facilitar nuestros esfuerzos de planificación estratégica. Estamos solicitando a nuestros donantes dedicar unos 10 a 15 minutos para completar el cuestionario adjunto. Favor de devolverlo a su más pronta conveniencia en el sobre que se adjunta. Agradeceríamos su respuesta antes de (**fecha**); el cuestionario es parte importante de nuestro proceso de recolección de datos. Se respetará el anonimato de toda respuesta.

Atentamente,

NOMBRE, ETC.

Página intencionalmente en blanco.

APENDICE 4

Mostrario de ejercicios de autoevaluación

Propósito

Este conjunto de ejercicios cortos se puede utilizar durante un breve retiro para que los miembros del personal identifiquen el nivel de desempeño de la organización. Cada uno de estos ejercicios se puede completar en forma individual, mas cuando se completa el conjunto se obtiene una evaluación global de la organización: dónde está ahora y adónde espera llegar. Los ejercicios también ayudan a identificar qué es necesario para superar una posible brecha entre la realidad de la organización y su visión del futuro. El equipo de autoevaluación puede administrar los ejercicios, o se puede llevar a cabo con la ayuda de alguien ajeno a la organización.

Notar lo siguiente:

- Ejercicio A1 (“¿Qué es XYZ?”) se puede utilizar para desarrollar una comprensión general de las fortalezas y los puntos débiles de la organización. El cuestionario se completa como ejercicio individual y de grupo y luego se discute en sesión plenaria.

- Ejercicio A2 (“Nuestro contexto externo”) se puede utilizar para desarrollar una comprensión de las amenazas y las oportunidades que enfrenta la organización. El cuestionario se completa por dos grupos diferentes y luego se discute en sesión plenaria. También se puede completar como ejercicio individual.
 - Ejercicio A3 (“Sueños del futuro”) fue diseñado para crear una visión para la organización. Este ejercicio es apto para grupos pequeños; luego se comparten las ideas.
 - Ejercicio A4 (“Comenzando a superar las brechas”) consiste en una discusión en grupo como seguimiento al Ejercicio 3.
-
-

EJERCICIO A1

¿QUÉ ES XYZ? ¿CUÁLES SON LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL AMBIENTE INTERNO?

Propósito

Desarrollar una comprensión general de las principales debilidades y fortalezas de XYZ.

Instrucciones

Parte 1 (10 minutos)

- En forma individual, lea el siguiente listado de los elementos que muchas organizaciones perciben como puntos fuertes o débiles (véase “Lista de áreas claves” más abajo). Esta no es una lista completa y Ud. podrá identificar otras fortalezas o debilidades.
- Al leer la lista, hágase la pregunta ¿Es XYZ especialmente fuerte o débil en esta área?
- Escriba las cinco principales fortalezas de XYZ y las cinco principales debilidades.

Parte 2 (30 minutos)

- Forme un grupo con cuatro personas más.

- Comparta sus listas y elabore una lista común de cinco puntos fuertes y cinco débiles.
- Escriba la lista final en un cartón.

Parte 3 (el grupo entero)

- Revise las listas de los grupos.
- Haga una votación para obtener las cinco áreas claves.

Lista de áreas claves

- Liderazgo (cultura administrativa, establecimiento de pautas, apoyo al desarrollo de recursos, garantía de que se cumplan las tareas)
- Identidad (saber quiénes somos y en qué somos buenos)
- Misión
- Cultura de la organización (actitudes hacia el trabajo, valores, creencias, normas subyacentes)
- Sistemas de incentivos y recompensas
- Administración (marco legal, proceso de toma de decisiones, representación en la junta directiva, métodos para establecer pautas)
- Estructura de la organización (papeles y responsabilidades, coordinación de sistemas, estructura de autoridad)
- Reconocimiento de nichos (comprender la singularidad, áreas de capacidad)
- Personal
- Administración de infraestructura (equipos, sistemas de mantenimiento, escogencia de ubicación)
- Sistemas financieros (planificación, administración, control de flujo de dineros)
- Recaudación de fondos
- Comunicación con los interesados sobre la organización.
- Socios (tipos, cantidad, costos y beneficios, etc.)
- Redes (tipos, naturaleza, utilidad, coordinación, procesos de seguimiento)
- Política sobre recursos humanos
- Administración de carreras
- Equidad
- Compensación y premiación
- Dedicación y lealtad del personal
- Pericia y calidad del personal
- Mecanismos de planificación (identificación de necesidades, búsqueda de opciones, establecimiento de pautas, etc.)
- Resolución de problemas y toma de decisiones (identificación de problemas, recolección de datos, creación de alternativas, control de decisiones)
- Control y evaluación (generación de datos, seguimiento de progreso, juicio sobre desempeño)
- Destrezas y pericias en proyectos emprendidos

- Realización de proyectos sostenibles para la comunidad y grupos aborígenes
- Dar buen valor por el dinero
- Relación con los beneficiarios
- Otro (favor detallar)

PRINCIPALES FORTALEZAS DE XYZ

PRINCIPALES DEBILIDADES DE XYZ

1.

1.

2.

2.

3.

3.

4.

4.

5.

5.

EJERCICIO A2

EL CONTEXTO EXTERNO

Propósito

Comprensión del contexto en el cual XYZ opera.

Instrucciones

Trabajar en dos grupos; identificar las amenazas y oportunidades externas principales que representan los posibles impactos mayores sobre XYZ. Emplear como guía la siguiente lista de elementos que pueden afectar positiva o negativamente una organización como es XYZ. Se pueden identificar otros elementos.



EJERCICIO A3

SUEÑOS DEL FUTURO

Propósito

Crear una visión de lo que será XYZ dentro de unos 3 a 5 años.

Instrucciones

Parte 1 (20 minutos)

Corre el año 2001. Ud. es miembro del personal de XYZ y se le ha solicitado hacer una ponencia sobre XYZ para un posible donante o una institución allegada.

Como labor de un grupo de cinco, desarrolle una presentación de unos 3 a 5 minutos. La presentación debe incluir;

- Una exposición de la misión de XYZ
- Un grupo de clientes
- Un grupo de donantes o colaboradores
- Una descripción de su mayor éxito
- Una descripción de los factores que hacen diferente a XYZ

Parte 2

- Escriba los puntos principales de la presentación en un cartón
- Seleccione a un miembro de su grupo que hará la presentación.

Parte 3 (plenario)

- Haga una presentación ante el grupo principal
-

EJERCICIO A4

COMENZANDO A SUPERAR LAS BRECHAS

Propósito

Comenzar a convertir la visión de XYZ en realidad.

Instrucciones

Con el grupo entero, en unos 30 minutos, identifique y discuta los siguientes temas:

- Las brechas mayores entre la presente situación de XYZ y la visión creada en el Ejercicio A3.
- Las principales áreas en que ha de laborar XYZ para superar las brechas.

LOS AUTORES

Charles Lusthaus, Ph.D., es profesor asociado en el Departamento de Administración y Estudios de Políticas de la Universidad McGill, y socio del Grupo de administración Universalia. Es especialista en la teoría de la organización y en la evaluación y cambios institucionales. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el desarrollo y evaluación de organizaciones y ha publicado más de 30 artículos sobre temas relacionados con el desarrollo de la administración y las políticas de la educación. Es uno de los autores de *Evaluación institucional: un marco para fortalecer la capacidad de las organizaciones para los investigadores asociados al CIID (Institutional Assessment: A framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research partners)* y ha hecho más de 50 presentaciones en conferencias y talleres. El Dr. Lusthaus es asesor de la facultad para el liderazgo educativo ante el Centro para el Liderazgo Educativo, Universidad McGill.

Marie-Hélène Adrien, Ph.D., es también socia del Grupo de administración Universalia. Posee extensa experiencia en la evaluación y cambio en instituciones de las organizaciones, tanto en Canadá como en el ámbito internacional. Colabora con entidades de mediano tamaño, públicas y privadas, en el desarrollo de capacidades individuales y organizacionales para enfrentar el cambio: cambios en el ambiente externo, fuerza laboral diversificada, nuevos requisitos de capacitación, reestructuración de la organización, y cambios en las necesidades de los interesados. Es una de las autoras de *Évaluation institutionnelle: cadre pour le renforcement des organisations partenaires du CRDI*. Obtuvo su doctorado y maestría en educación en la Universidad McGill.

Gary Anderson, EdD, de renombre internacional en materias de evaluación, educación, e investigación de políticas; especialidad en estudios de investigación y metodología. Con más de 20 años de experiencia, ha preparado, controlado y evaluado programas de educación y capacitación y ha

desarrollado metodologías y marcos para el desarrollo y análisis de organizaciones. Es autor de *Fundamentos de la investigación en educación* [*Fundamentals of Educational Research*] (2a edición). El Dr. Anderson ocupó la dirección del departamento de administración y estudios sobre políticas, Universidad McGill de 1985 a 1995. Es Bsc y MA por la Universidad McGill, y PhD en educación por la Universidad Harvard. Es miembro fundador y presidente del Grupo de administración Universalia.

Fred Carden, PhD, es especialista en evaluación del Centro para la investigación de desarrollo internacional (Canadá). Posee amplia experiencia en el desarrollo internacional y ha escrito en las áreas de evaluación, cooperación internacional y administración ambiental. Ha enseñado e investigado en la Universidad York, en el Colegio Cooperativo de Tanzania, en el Instituto Tecnológico de Bandung (Indonesia) y en la Universidad de Indonesia. Es PhD por la Universidad de Montreal, y posee una maestría en estudios ambientales de la Universidad York.

Cómo comunicarse con nosotros

Marie-Hélène Adrien
Universal Management Group
5252 de Maisonneuve Ouest
Montréal, Quebec
Canada H4A 3S5
Tel: (514) 485-3565
Fax: (514) 485-3210
e-mail: mha@umg.ca

Fred Carden
International Development Research Centre
250 Albert Street
PO Box 8500
Ottawa, Ontario
Canada K1G 3H9
Tel: (613) 236-6163
Fax: (613) 563-0815
e-mail: evaluation@idrc.ca

así como por medio de los agentes y distribuidores de CIID en todo el mundo.

La Institución

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) se dedica a la realización de un mundo sostenible y equitativo. El CIID costea investigadores de los países en desarrollo, permitiendo así a la gente del Sur buscar sus propias soluciones para sus propios problemas. El CIID también mantiene redes de información y establece nexos que permiten a los canadienses y sus colaboradores en los países en desarrollo disfrutar con igualdad del compartimiento universal del conocimiento. Mediante sus actividades, el CIID está ayudando a otros a ayudarse a sí mismos.

La editorial

Libros CIID publica los resultados de investigación y estudios serios sobre problemas universales y regionales relacionados con el desarrollo sostenible y equitativo. Como especialista en la literatura del desarrollo, Libros CIID contribuye al conocimiento con respecto a estos problemas con el fin de adelantar la causa de la comprensión y equidad universal. Las publicaciones del CIID se venden a través de sus oficinas centrales en Ottawa, Canadá.

La edición de esta obra fue aprobada por el Consejo Editorial de la Editorial Tecnológica de Costa Rica

Dirigió la edición: Mario Castillo M.
Edición técnica: Fernando Ramírez C.
Diseño Gráfico: Walter Meoño

Impreso por Litografía e Imprenta LIL S.A.