



CONSEJO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL

## FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES  
GUÍA DEL FACILITADOR

---

**Pleno del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social**

---

Raquel González Lastre  
Presidenta

Edwin Jarrín Jarrín  
Vicepresidente

Tania Pauker Cueva  
Consejera

Juan Peña Aguirre  
Consejero

Doris Gallardo Cevallos  
Consejera

Xavier Burbano Espinoza  
Consejero

Tito Astudillo Sarmiento  
Consejero

**SUBCOORDINACIÓN NACIONAL DE PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN**

**SECRETARÍA TÉCNICA DE PARTICIPACIÓN Y CONTROL SOCIAL**





# **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

## **DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES**

### **GUÍA DEL FACILITADOR**

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ANTECEDENTES.....                                                                                                          | 7  |
| 2. JUSTIFICACIÓN.....                                                                                                         | 7  |
| 3. OBJETIVOS.....                                                                                                             | 9  |
| 3.1.OBJETIVO GENERAL .....                                                                                                    | 9  |
| 3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                                                                               | 9  |
| 4. ¿QUÉ ES EL PROCESO Y HERRAMIENTA PACT- ECO? .....                                                                          | 9  |
| 5. MANUAL PRÁCTICO PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO DE AUTOANÁLISIS INSTITUCIONAL Y<br>CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE MEJORA ..... | 32 |
| 5.1.IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS .....                                                                              | 34 |
| 5.2.IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA .....                                                                                | 36 |
| 5.3.PRIORIZACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN .....                                                                   | 37 |
| 5.4.PLAN DE ACCIÓN .....                                                                                                      | 38 |
| 6. EL FACILITADOR .....                                                                                                       | 42 |
| 7. ANEXOS.....                                                                                                                | 49 |
| 8. BIBLIOGRAFIA .....                                                                                                         | 84 |





## 1. ANTECEDENTES

Las organizaciones de la sociedad civil, en su diversa composición, son reconocidas en la Constitución y las Leyes del Ecuador como actores fundamentales para la consolidación del Poder Popular, y protagonistas en la construcción de políticas públicas, a través de la participación ciudadana.

Sin embargo, aun cuando se reconoce su actoría y rol relevante en la construcción de la democracia, especialmente la directa y comunitaria, las organizaciones sociales afrontan importantes limitaciones y dificultades, que van desde la pérdida de su visión estratégica, hasta problemas para garantizar su propia sostenibilidad y viabilidad organizativa y económica.

De acuerdo con lo anterior, el propósito de un proceso de fortalecimiento es impulsar el desarrollo de capacidades organizativas hecho a la medida para cada una de las organizaciones, reconociendo sus características y particularidades.

Este fortalecimiento permitirá no solamente contar con organizaciones fuertes y comprometidas con la democracia, con su misión y visión, sostenibles en el tiempo, sino que, además, el proceso aportaría a la consolidación del tejido social en defensa de las conquistas plasmadas en la Constitución.

En tal medida, contar con organizaciones fortalecidas y empoderadas es para el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS) una oportunidad estratégica de avanzar sensiblemente en la promoción de la participación ciudadana, el control social y el fomento de la transparencia en los distintos niveles de gobierno y en las Funciones del Estado.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El CPCCS realiza un trabajo directo con la ciudadanía: organizaciones sociales, indígenas, montubias, afrodescendientes, gremiales y de diversa índole. De igual modo, ha trabajado con autoridades, servidoras y servidores de diferentes instituciones públicas, facilitando y acompañando iniciativas relativas a la capacitación para ejercer los derechos de participación, así como para que fortalezcan sus conocimientos sobre participación ciudadana, interculturalidad, control social, rendición de cuentas, transparencia y lucha contra la corrupción.

El Consejo pretende profundizar sus logros y tener un mayor impacto en sus estrategias educacionales dirigidas al empoderamiento de organizaciones sociales para poner en práctica las políticas de participación, control ciudadano y transparencia de la gestión pública. Se trata de fortalecer capacidades en las mencionadas organizaciones de modo tal que, informadas de su roles y gradualmente empoderadas en la implementación de las políticas y sus procedimientos de participación y control ciudadano, se conviertan en actores claves para la construcción del Poder Ciudadano, en contraste al rol de usuarios pasivos de una entidad pública.



Una estrategia para promover el empoderamiento social es la formación de equipos técnicos del Consejo como **facilitadores de facilitadores del aprendizaje organizacional de los colectivos ciudadanos**. La propuesta del Consejo apunta a la sostenibilidad de los procesos de aprendizaje y fortalecimiento organizacional de los grupos y organizaciones ciudadanas.

En este sentido, los distintos equipos del Consejo deben incrementar sus capacidades para formar a líderes y referentes de las propias organizaciones sociales que puedan, a su vez, facilitar procesos de aprendizaje de sus organizaciones (directivos, dirigentes intermedios y de base) en materia de participación ciudadana. En cuanto al aprendizaje organizacional, las capacidades para facilitar procesos de autoevaluación y formulación de planes de mejora, serán prioritarias.

Un aspecto a resaltar es el alcance de las intervenciones de las organizaciones sociales y ciudadanas en cuanto al control de los actos gubernamentales. El Consejo observa que las organizaciones aún tienen que asumir e interiorizar que sus acciones se dirigen a todos los niveles del Estado. Se trata de crear conciencia en estas organizaciones de que la acción de control social se dirige también a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (provinciales, municipales y parroquiales).





### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. *Objetivo general*

Fortalecer a las organizaciones sociales a través del uso de metodologías innovadoras, conforme a la política institucional del CPCCS.

#### 3.2. *Objetivos específicos*

- Establecer acciones concretas para el fortalecimiento de las organizaciones sociales, utilizando herramientas metodológicas de planificación prácticas, de fácil aplicación y comprensión, que puedan ser implementadas por personas que toman decisiones políticas y técnicas dentro de éstas.
- Contar con los insumos necesarios (atributos y factores de éxito) para la redacción de herramientas de Auto Evaluación Organizacional y elaboración de los Planes de Fortalecimiento.
- Aportar a la formación técnica de las y los servidores del CPCCS encargados de implementar los diferentes procesos de fortalecimiento organizacional.

### 4. QUÉ ES EL PROCESO Y HERRAMIENTA PACT- ECO

La herramienta PACT-ECO<sup>1</sup> basa su propuesta en la idea de que el desarrollo organizacional se construye a través de dos componentes:

- El aporte de las capacidades individuales expresado en el logro de resultados.
- El aprendizaje permanente que incide en los métodos, técnicas y conceptos que aplican tanto las sociedades como las organizaciones.

Este proceso permite dinamizar al interior de las organizaciones los espacios de participación para que esta sea efectiva y no se promuevan acciones improvisadas, al tiempo que suscita la adopción de un lenguaje común que permita la comunicación permanente.

Por lo explicado, el aspecto de mayor importancia se orienta a los instrumentos operativos de discusión, los que constituyen herramientas de fácil manejo para las organizaciones y que se encuadran dentro de un marco teórico y conceptual de alto nivel.

El enfoque metodológico permite estructurar resultados concretos y prácticos en el proceso de fortalecimiento organizacional a partir de la identificación de acciones estratégicas de gestión y/o acciones inmediatas cuya ejecución no está de ningún modo supeditada a los recursos económicos inciertos que se pueden o no conseguir en un futuro, sino que la ejecución está ligada a los pocos recursos técnicos y económicos, así como al talento humano con los que cuentan las organizaciones.

---

<sup>1</sup> ECO es la sigla de un enfoque y herramienta denominada Evaluación de Capacidades Organizacionales creado por Pact Internacional.

La Evaluación de Capacidades Organizacionales(ECO)permite consolidar acciones concretas, prácticas y viables tanto técnicas como de política que sean ejecutables y coadyuven a solucionar los múltiples problemas previamente identificados en la evaluación, procurando de esta forma poner en marcha un procedimiento constante de autoevaluación liderado por la misma organización en función del establecimiento de compromisos, permitiendo llegar al diseño de acciones probables.

La metodología ECO coloca en el centro del proceso a un equipo de la organización, compuesto por todos los integrantes o por representantes de cada departamento, que es apoyado y supervisado por un facilitador entrenado.**Esto permite el aprendizaje del equipo y lo involucra completamente en el proceso de evaluación y mejora, reduciendo así las barreras que puedan darse al cambio.**

El proceso de autoevaluación participativa ha sido identificado como una actividad de fortalecimiento organizacional de gran poder que potencia habilidades de evaluación crítica mientrasfavorece el aprendizaje organizacional continuo. ECO pretende que, sin perder estas virtudes, **también sea vista como una metodología de gran rigor que pueda compararse con cualquier evaluación externa.**

Dentro de las organizaciones, el conocimiento tiende a fragmentarse y aislarse. ECO promueve la integración del conocimiento desde la formación de los equipos internos para la evaluación institucional, ya que estos son una representación Inter-jerárquica, Inter-funcional o Inter-departamental. Es decir, son equipos formados por personas de distintas áreas y niveles de la organización, su conformación constituye el primer paso a la integración organizacional. **La experiencia ha demostrado que las herramientas más efectivas para el fortalecimiento institucional son aquellas diseñadas en conjunto con sus integrantes**

El taller guía a los participantes a construir una herramienta de evaluación que sea pertinente a las características y contexto de las organizaciones a ser evaluadas. La metodología de este taller permite que instituciones diversas construyan un instrumento que satisfaga sus necesidades de evaluación, pudiéndose convertir en una comunidad de aprendizaje, que facilite la cooperación entre pares con otras organizaciones.

**Los talleres del proceso ECO se desarrollan con base al enfoque de aprender haciendo.** De este modo, a partir de una idea elegida por la organización se enfatiza el análisis, la aplicación práctica de los conceptos y la participación activa de los asistentes.

De esta forma, se combinan exposiciones y trabajos grupales que permiten desarrollar una iniciativa concreta que **se vincula de manera estrecha a la misión de la organización** con base en los siguientes criterios:

- a. **Criterio Político-Social:** Establece que la planificación sea parte de la solución de un conflicto en el que están inmersos actores sociales que buscan diferentes situaciones objetivos.
- b. **Criterio de Totalidad:** Explica la problemática organizativa como producto de una situación general que la crea y reproduce, estableciendo sus nexos y causas. De igual manera, devela la apariencia de las cosas, logrando aprehender y explicar la esencia de los problemas.
- c. **Criterio Cultural:** Respeta las determinaciones culturales antes de realizar cualquier intervención. La importancia de la inserción organizativa adecuada, entendiendo este concepto como un proceso de acercamiento, de conocimiento y de develamiento de la realidad organizativa, como un “requisito” que podría comprometer el éxito del proceso. Los conceptos y categorías que se utilizan son de fácil comprensión y, por ende, están ligados a la idiosincrasia de las diferentes organizaciones.

Debido a que ECO es un proceso diseñado de acuerdo con las necesidades de cada organización, la demanda de tiempo de los facilitadores y personal de la Dirección de Fortalecimiento o de la Secretaría de Participación variará según el instrumento diseñado. Además, algunas organizaciones deciden involucrar exhaustivamente a todo su personal en cada etapa del proceso y otras sólo al equipo interno de evaluación.

Las organizaciones utilizan los resultados de sus ECO en el diseño de un Plan de Mejoramiento que contempla las condiciones reales que vive la organización. Este plan puede estar compuesto por actividades como planeación estratégica, asistencia técnica en manejo financiero, en construcción de sistemas de evaluación de impactos de sus programas, entre otros.

### Características principales del proceso

A continuación se explica las principales características y ventajas de usar la herramienta ECO para desarrollar procesos de fortalecimiento organizacional:

| CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL PROCESO   |                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inter jerárquico e inter funcional</b> | Involucra al personal de los diversos niveles y funciones de la organización para obtener una vista representativa de la organización en un momento determinado.                              |
| <b>Orientación participativa:</b>         | Promueve la activa participación y el sentido de propiedad del proceso                                                                                                                        |
| <b>Autoevaluativo</b>                     | La organización define sus áreas de capacidad, afina sus indicadores y evalúa su propio desempeño                                                                                             |
| <b>Discusión enfocada:</b>                | La facilitación del proceso permite que los participantes pasen por cuatro fases de análisis (objetivo, reflexivo, interpretativo y toma de decisiones) antes de evaluar cada área de gestión |

Cuadro 1: Características principales del proceso

## Resumen de la metodología

A continuación se exponen las características principales y potencialidades de la metodología de Evaluación de Capacidades Organizacionales:

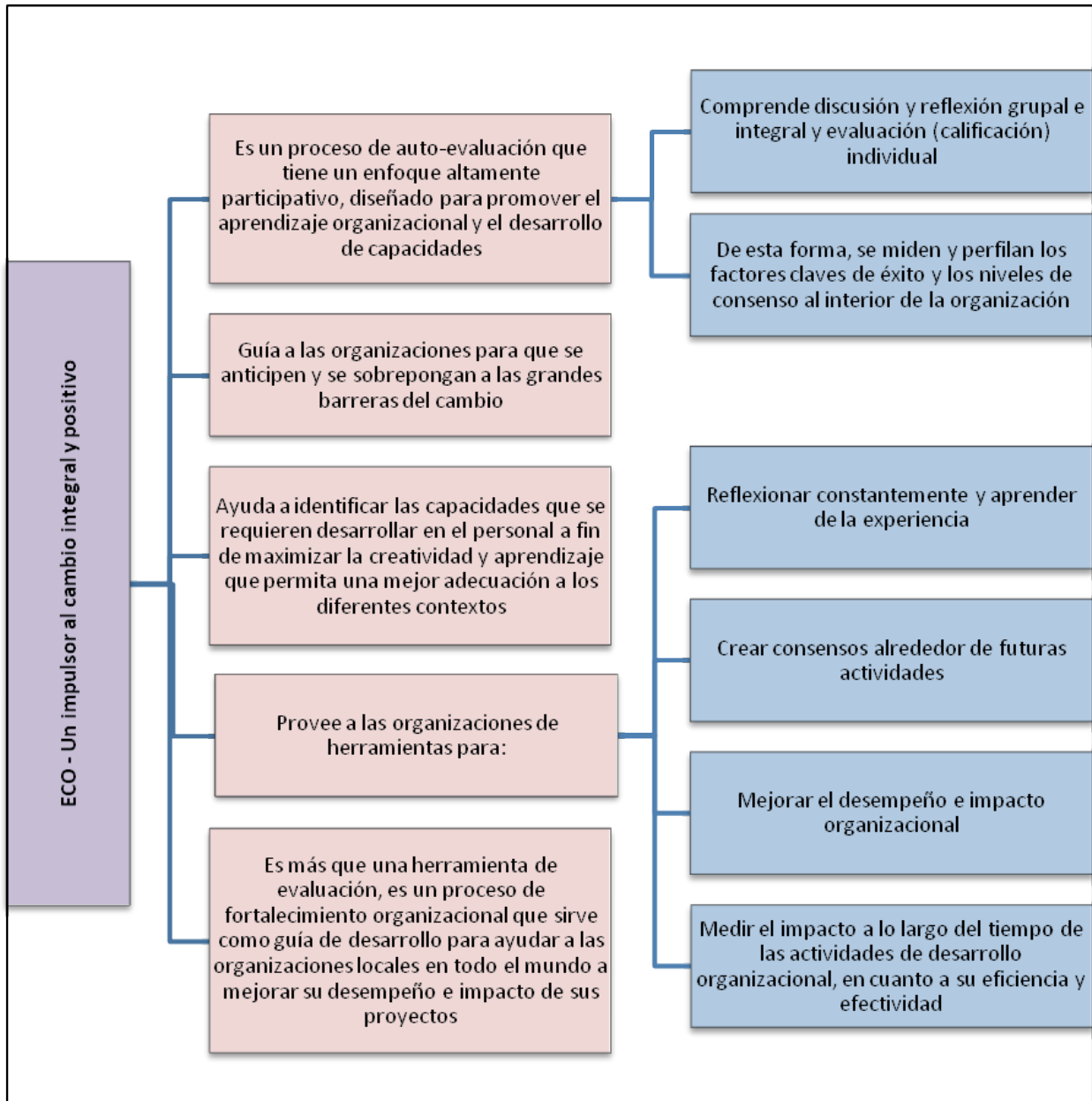


Ilustración 1: Metodología - ECO

Como se ha explicado, el propósito central de este proceso es promover el aprendizaje organizacional y el desarrollo de capacidades. El proceso genera un insumo relevante y práctico que permite la elaboración de un plan de mejora institucional.



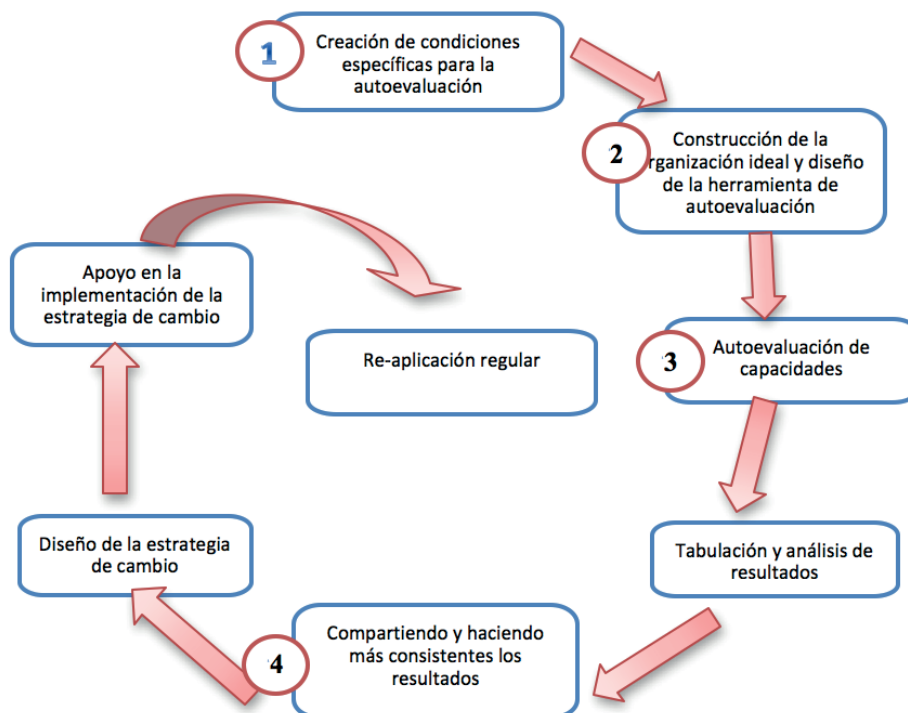
# Proceso de Autoevaluación Organizacional

## Acciones de cada momento

|           |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Momento 1 | Creación de condiciones específicas para la autoevaluación                                                                 | Reuniones, encuestas, Plan de Autoevaluación para:<br>1.1 Consenso nivel directivo.<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Consenso/motivación del equipo organizacional</li> <li>Ventajas</li> </ul> |
|           |                                                                                                                            | 1.2 Implicancias posibles: tensión, cambio <ul style="list-style-type: none"> <li>Roles, costos, etc.</li> <li>Explicación de orientación del proceso hacia niveles de capacidad y consenso</li> </ul>   |
| Momento 2 | Construyendo una imagen <u>ideal</u> y <u>adecuada</u> de organización que se exprese en una herramienta de autoevaluación | 2.1. Taller para definir áreas y atributos “Ideales”.                                                                                                                                                    |
|           |                                                                                                                            | 2.2. Afinando los contenidos y dando forma final a la herramienta vía comisión                                                                                                                           |
| Momento 3 | Autoevaluación de capacidades por grupo representativo de la organización en un taller                                     | 3.1 Sesión de Autoevaluación                                                                                                                                                                             |
|           |                                                                                                                            | 3.2. Triangulación: fuentes documentadas - otros informantes                                                                                                                                             |
|           |                                                                                                                            | 3.3 Procesamiento de información. Primeras hipótesis                                                                                                                                                     |
| Momento 4 | Compartiendo y haciendo más consistentes los resultados                                                                    | 4.1 Sesión de entrega de resultados                                                                                                                                                                      |
|           |                                                                                                                            | 4.2 Informe de Autoevaluación                                                                                                                                                                            |
|           |                                                                                                                            | 4.3 Diseño de la estrategia de cambio                                                                                                                                                                    |

Cuadro 2: Resumen de acciones para cada paso del proceso

### Ciclo del proceso de la herramienta PACT-ECO



### Diseño de la herramienta

Como parte del proceso de fortalecimiento de las organizaciones sociales, se encuentra la conformación y capacitación de un conjunto de técnicos nacionales y provinciales del CPCCS, al que se ha denominado Grupo Técnico de Fortalecimiento.

El Grupo estará conformado por técnicos, hombres y mujeres, tanto de la Secretaría de Participación y Control Social, como de las Delegaciones Provinciales, quienes luego de capacitarse, formarán parte de los procesos colectivos e individualizados por los cuales, las organizaciones sociales autodiagnosticarán sus capacidades, elaborarán sus planes de fortalecimiento y finalmente, los pondrán en práctica.

Los roles que cumplirá este grupo serán fundamentalmente la facilitación y acompañamiento a los procesos que cada organización lleve adelante para elaborar sus respectivos planes de fortalecimiento. Por parte de las organizaciones, este proceso implica la identificación de sus capacidades y los factores de éxito para alcanzar las metas trazadas, la elaboración de los indicadores para la herramienta de autoevaluación de las organizaciones y su aplicación. Finalmente, ellas deberán colaborar en la redacción de los respectivos planes de fortalecimiento y mejora.

Para cumplir con este propósito, se realizará un primer taller de capacitación, dirigido al Grupo Técnico de Fortalecimiento. Este tendrá una duración de **15 horas de trabajo (aproximadamente dos días)**, en el que se elaborarán, de acuerdo al enfoque metodológico de Acción-Pensamiento-Acción, los conceptos de capacidad y factores de éxito del CPCCS, y se trabajará en la construcción de la herramienta de autoevaluación. Además este taller nos dará elementos para la preparación de las herramientas de las organizaciones sociales con las que se trabajará.

En taller se trabajará con organizaciones indígenas amazónicas y de la Costa (**aproximadamente 18 horas de trabajo**). En un segundo taller (**aproximadamente 18 horas de trabajo**), se trabajará con organizaciones que representan a los pueblos afro descendiente y montubio. Y, en un tercer taller con una duración de **dos días (aproximadamente 16 horas de trabajo)** se plantea abordar a organizaciones que representan a población de la diversidad GLBTI.

## Etapas de la evaluación de las capacidades organizacionales

A continuación se explica los pasos requeridos para realizar la autoevaluación de capacidades organizacionales:

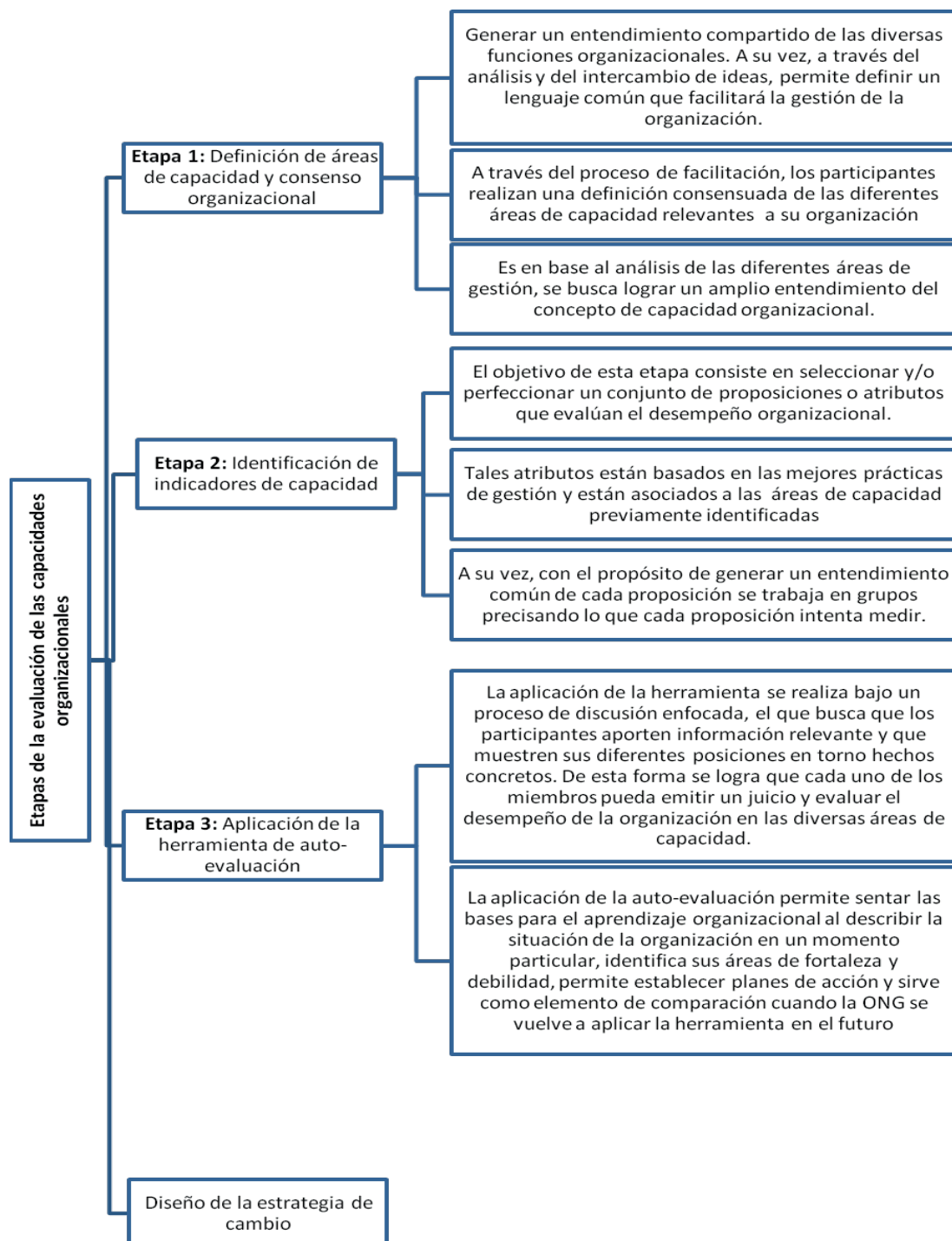


Ilustración 4: Etapas de la evaluación de capacidades organizacionales

## ETAPA 1 - DEFINICIÓN DE ÁREAS DE CAPACIDAD Y DE CONSENSO ORGANIZACIONAL

Esta definición se basa en la revisión global de las funciones y actividades de una organización, donde se busca analizar el **desempeño organizacional** considerando dos dimensiones principales: **Capacidad** y **Consenso**, como se explica a continuación:

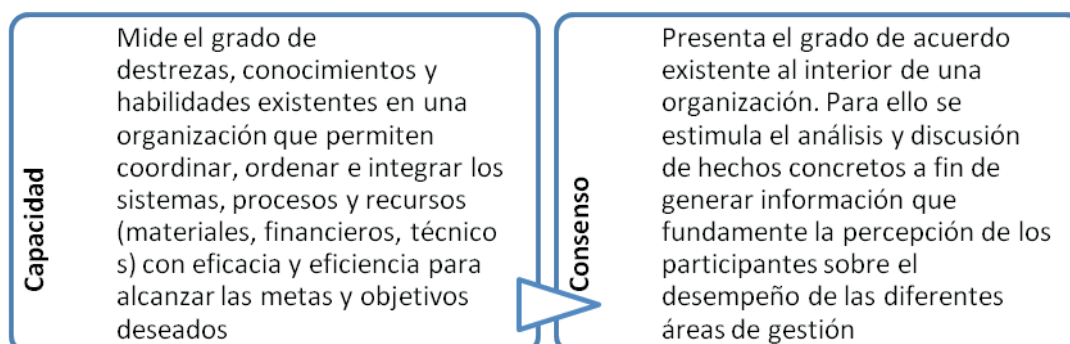


Ilustración 2: Análisis el desempeño organizacional

A continuación se detalla la agenda metodológica de la etapa 1 del proceso ECO:

| Actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nivelación de expectativas y acuerdos para el taller</p> <p><i>«De vez en cuando hay que hacer una pausa, contemplarse a sí mismo sin la fruición cotidiana, examinar el pasado rubro por rubro etapa por etapa baldosa por baldosa y no llorarse las mentiras sino contarse las verdades»</i></p> <p>Mario Benedetti</p> | <p>Técnica grupal generadora:</p> <p>Maleta de viaje</p> <p>Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se recuperan Expectativas sobre el taller y el proceso. <ul style="list-style-type: none"> <li>A dónde quiero ir</li> <li>Qué espero del viaje</li> <li>Qué llevo para el viaje</li> </ul> </li> <li>Se presentan objetivos y enfoque del taller</li> <li>Se construyen acuerdos operativo (tiempo, horarios, y responsabilidades)</li> </ul> <p>No es una evaluación del CPCCS</p> | <p>Determinar las expectativas de los participantes.</p> <p>Ratificar la importancia de los enfoques de trabajo: aprender haciendo (pensamiento-acción)</p> <p>Explicar brevemente las fases del proceso de fortalecimiento, y el rol de la metodología ECO</p> |
| <p>Elaboración y firma de Contratos de Aprendizaje</p>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Explicación dialogada de los propósitos, objetivos y responsabilidades de firmar los Contratos.</p> <p>Redacción de la versión personalizada y firma</p> <p><b>ANEXO 7.1</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Interiorizar en los participantes sus responsabilidades</p>                                                                                                                                                                                                  |

| Actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Objetivo                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La Institución que tenemos</p> <p>Línea del tiempo del CPCCS</p> <p>Ideas fuerza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rescatar la identidad del CPCCS en función del rescate de su propia historia</li> <li>• Los aprendizajes organizacionales son conclusiones que expresan un principio, criterio u orientación de mejor práctica.</li> </ul> | <p>Técnica grupal generadora:</p> <p>Tendedero de la vida</p> <p>Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se divide a los participantes en dos grupos.</li> <li>• A cada grupo se le asigna un período en la vida de la organización, considerando entre cinco y seis años.</li> <li>• Se organiza un grupo para los tres primeros años y otro grupo para los tres últimos.</li> <li>• Se pide que primero individualmente y luego en grupo, identifiquen y posteriormente ordenen en secuencia cronológica los hechos significativos de la organización en el cordel a manera de tendedero.</li> <li>• Cada grupo presenta su trabajo.</li> <li>• Los demás participantes pueden plantear preguntas aclaratorias y ayudar a completar los hechos o procesos del período respectivo.</li> <li>• El facilitador confeccionará un registro en tarjetas con las preguntas de los participantes, al mismo tiempo que modera la discusión y adiciona otras preguntas</li> <li>• Como resultado de las discusiones, las ideas se precisan, enriquecen e incluso se desechan.</li> <li>• Surgen aprendizajes en función de temas como: seguimiento, organismos de base, metodologías, relación con entorno, autorrelación, financiamiento, proyectos, asesoría, desarrollo de capacidades.</li> <li>• Se elabora un listado con aprendizajes organizacionales en base a la discusión anterior. Su redacción comprenda dos partes: 1) una premisa, supuesto o condición y 2) una consecuencia.</li> </ul> | <p>Identificar principales hitos, logros y dificultades en la historia de la institución</p> |



| Actividad                                                                                                                                                                                                                       | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Objetivo                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Construcción del concepto</b><br/> <b>“Capacidades Organizacionales”</b></p> <p>Ideas fuerza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades organizacionales (el cómo sobre el qué)</li> <li>Consenso</li> </ul> | <p>Aplicación de técnica grupal generadora: <b>La Torre</b></p> <p><b>Proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se forman 2 grupos</li> <li>Consigna: construir la torre más alta y resistente con los materiales disponibles</li> <li>Plenaria: exposición de los resultados</li> </ul> <p><b>Reflexión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se aborda lo que sintieron al elaborar La Torre; la estrategia que utilizaron; qué aspectos facilitaron y dificultaron la tarea.</li> <li>Se discute en plenaria sobre capacidades organizacionales, consenso, y sobre la importancia del consenso para entender las capacidades con que cuenta el CPCCS</li> <li>Se concluye con la elaboración de conceptos de capacidad organizacional y consenso</li> </ul> | <p>Definir lo que para los participantes es Capacidad y Consenso, conceptos que permitirán identificar las capacidades institucionales</p> |



| Actividad                                                                                                                                                                 | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Objetivo                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>La organización que queremos</b></p> <p>Ideas fuerza:</p> <p>A través de la metodología se buscará definir las áreas de capacidad y las características ideales</p> | <p>Técnica grupal:</p> <p><b>Lluvia estructurada de ideas</b></p> <p><u>Proceso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recupera los conceptos de CAPACIDAD Y CONSENSO</li> <li>• Se presenta propuesta de pregunta generadora:           <p>“Qué características debiera tener una Institución pública que promueve e incentiva el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana, impulsa y establece los mecanismos de control social; y la designación de autoridades que le corresponde de acuerdo con la Constitución y la ley?”</p> </li> <li>• Se le formulan precisiones a la pregunta que permita ubicar la idea de la imagen ideal de la Institución</li> <li>• Se pide a los participantes que se identifiquen características ideales en base a:           <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la pregunta generadora</li> <li>b) el listado de aprendizajes organizacionales establecidos en el ejercicio del TENDEDERO</li> </ul> </li> <li>• Individualmente responden a esta pregunta. Se entrega tarjetas a todos los participantes para que respondan a la pregunta generadora, considerando:           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Una idea por tarjeta</li> <li>○ Escribir con mayúsculas</li> <li>○ Máximo de 5 a 7 palabras por tarjeta</li> </ul> </li> <li>• Se obtiene un conjunto de características ideales.</li> <li>• Se divide en grupos de 4 a 5 personas para que conversen sobre las características que han escrito.</li> </ul> <p>Se pegan las tarjetas y se las lee todas en público. Los participantes observan las características y las complementan</p> | <p>Identificar con los participantes las características de la institución que se quiere</p> <p>Definir las áreas de capacidad con que cuenta el CPCCS</p> |

## ETAPA 2 - IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE CAPACIDAD

En esta etapa se precisa conocer los atributos que permitirán medir y evaluar el desempeño de la organización.

A continuación se detalla la agenda metodológica utilizada en esta etapa:

| Actividad                                                                                     | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Objetivo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b><u>Elaboración de Indicadores en base a la identificación de los Factores de Éxito</u></b> | <p>Técnica grupal generadora:</p> <p><b>Trabajo en grupos</b></p> <p><b><u>Proceso</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez que se han ponderado los grupos e identificado los que tienen mayor importancia relativa, se pide que en los mismos grupos se proceda a la elaboración de los indicadores.</li> <li>• Se les informa que los indicadores deben redactarse teniendo en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Como todo indicador, se quiere evaluar si se alcanza el FACTOR de ÉXITO identificado.</li> <li>○ Hacerlo en primera persona plural: nosotros</li> <li>○ Deben corresponder a una situación o acción en presente (“en nuestra Federación se promueve la interculturalidad en el diseño de las políticas, planes, programas y proyectos”</li> <li>○ Responden a una realidad alcanzada</li> <li>○ Uso de verbos al principio del indicador: “Asumimos, respetamos y cumplimos con los procedimientos establecidos en nuestro sistema administrativo”</li> </ul> </li> </ul> |          |

### Tips para la Redacción de indicadores

- Redactarlos como una afirmación positiva y de una excelencia expresa (calidad).
- Verificar la validez del indicador
- Verificar que el indicador tenga una interpretación única
- Validar que con el indicador se mida solamente un criterio
- Los indicadores que tienen ideas múltiples o las cualidades son muy duras de validar confundirán al que lo usa.
- Los indicadores necesitarán ser validados en su pertinencia y oportunidad

- Asegúrese de que sea una afirmación del “sí” colocado como una situación deseable y ese indicador representa comportamiento y/o condiciones excelentes o ideales.
- Pruebe para estar seguro que va a medir del indicador y si tienen relación directa con lo que usted desea medir.
- El indicador debe generar pertenencia al que lo lee
- Compruebe que las afirmaciones estén sucintas y claras.

### **Agrupación de indicadores**

- Agrupar los indicadores dentro del Área tratando de establecer subgrupos o factores de éxito
- Verificar la relación

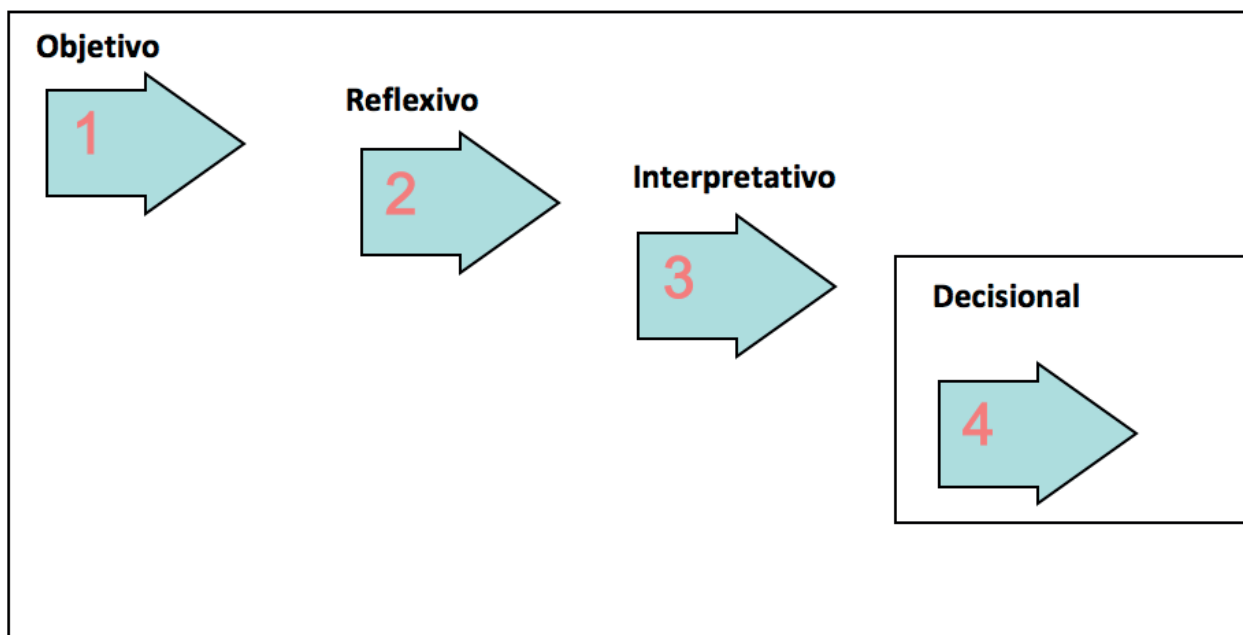
### **Realizar la herramienta**

- Los indicadores que tienen ideas múltiples o las cualidades son muy duras de validar confundirán al que lo usa.
- Los indicadores necesitarán ser validados en su pertinencia y oportunidad
- Asegúrese de que sea una respuesta del “sí” colocado como una situación deseable y ése indicador representa comportamiento y condiciones excelentes o ideales.
- Pruebe para estar seguro que va a medir del indicador y si tienen relación directa con lo que usted desea medir.
- Compruebe que las proposiciones estén sucintas y claras.

## **ETAPA 3 APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN**

La aplicación de la herramienta de autoevaluación tiene como objetivo la generación de debate, de esta forma se logra que cada uno de los miembros pueda emitir un juicio y evaluar el desempeño de la organización en las diversas áreas de capacidad para que la calificación que emitan en cada uno de los indicadores sea con la información necesaria (percepción informada). Para lograr este resultado se utiliza el método de Conversación Enfocada<sup>2</sup> (ORID), que es la base de todas las discusiones de ECO, de modo que tengamos un debate realizado por medio de actividades. ORID es un método de orientar a la gente a través de ciertas fases de reflexión de forma que les permita procesar sus experiencias y opiniones como grupo. La conversación enfocada es dirigida por un facilitador que hace una serie de preguntas para provocar respuestas que orienten al grupo a un proceso simple de cuatro etapas, del análisis somero de un tema a sus sugerencias más profundas. Las cuatro etapas son:

<sup>2</sup> En términos generales ORID se basa en el ciclo de aprendizaje de los adultos. Sin embargo, la mayor parte del material que empleamos para describir este método se tomó del Método de Tecnología de Participación del Instituto de Asuntos Culturales.



| ETAPA |                | TIPO DE PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O     | Objetivo       | Sobre los hechos y la realidad externa.                                                                                                                                                                                                                     |
| R     | Reflexivo      | Preguntas para que surjan reacciones inmediatas a los datos, una respuesta interna, en ocasiones emociones, sentimientos, imágenes ocultas y asociaciones con los hechos. Siempre que enfrentamos la realidad externa experimentamos una respuesta interna. |
| I     | Interpretativo | Preguntas para extraer significado, valores, importancia y sugerencias.                                                                                                                                                                                     |
| D     | Decisional     | Preguntas que buscan provocar una resolución, llevar la conversación a un cierre y permitir al grupo tomar una decisión o acción acerca del futuro.                                                                                                         |

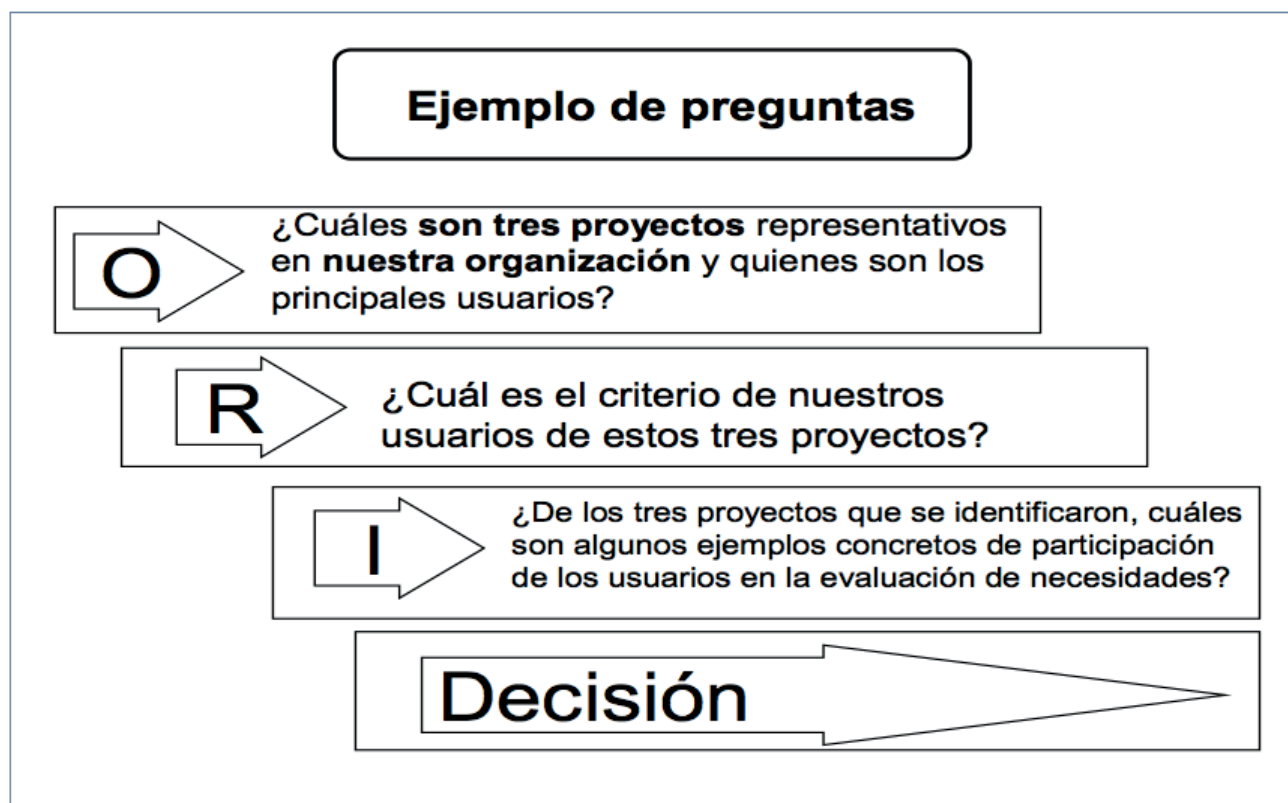
Cuadro 3: Etapas ORID

Estas cuatro etapas de reflexión forman una plantilla o patrón a partir del cual se pueden diseñar innumerables conversaciones. Es importante observar que al realizarse la evaluación en el proceso de ECO la conversación casi siempre se queda suspendida al final del nivel interpretativo. De alguna manera, el acto de calificar constituye una etapa de decisión. En otro sentido, volvemos a retomar la discusión y completamos el nivel de decisión durante la fase de planeación de las acciones del proceso.

Obsérvese también que las herramientas de ECO con frecuencia no incluyen una pregunta explícita en el nivel de reflexión. Generalmente, el facilitador debe decidir si las reacciones internas de los participantes a los datos son fuertes y diversas y, de ser así, pedir a los participantes que compartan sus sentimientos o reacciones a los datos del nivel objetivo.



A continuación se presentan algunos ejemplos de discusiones típicas de ECO empleando el método ORID:



#### Primer ejemplo:

- a) ¿Cuándo se realizó nuestra capacitación de personal más reciente? (O)
- b) ¿Con cuánta frecuencia hemos tenido reuniones de capacitación del personal en los últimos 12 meses? (O)
- c) ¿En qué medida las capacitaciones eran pertinentes a nuestras necesidades? (O-I)
- d) ¿En qué medida estas actividades de capacitación prepararon al personal para que pueda responder a nuestros objetivos estratégicos? (I)

#### Segundo ejemplo

- a) ¿Cuáles son tres ejemplos recientes de adquisiciones? (O)
- b) ¿La adquisición siguió los procedimientos escritos? (O-I)
- c) ¿Cuál fue el impacto de estos procedimientos en los costos? (I)

#### Tercer ejemplo

- a) Seleccione tres proyectos representativos que se hayan llevado a cabo en los últimos 3 años. ¿Quiénes son los grupos meta/beneficiarios de cada proyecto? (O)
- b) ¿Qué asistencia técnica le hemos brindado a nuestros grupos meta? (O)
- c) ¿En qué medida se ha brindado esta asistencia de manera oportuna y útil? (I)
- d) ¿En qué medida ha incrementado esta asistencia la capacidad del grupo de lograr sus objetivos? (I)

## Conducción de la evaluación

La Evaluación de Capacidades Organizacionales emplea técnicas para identificar los puntos de énfasis en los debates para apoyar la confiabilidad y validez de la autoevaluación. Todo el proceso modela el aprendizaje en la organización ya que la Evaluación es simultáneamente una herramienta para medir y desarrollar la capacidad. La Evaluación incluye una dimensión de consenso (acuerdos) que mide la diversidad de opinión entre los miembros de un equipo con el fin de enriquecer el análisis en las organizaciones y promover el desarrollo de la capacidad por medio del análisis de puntos de vista divergentes.

Antes de realizar una sesión de ECO es necesario:

- Lograr el compromiso de los miembros de la organización hacia todo el proceso (evaluación y planeación).
- Promulgar los beneficios de dicha evaluación.
- Garantizar confianza y confidencialidad sobre las discusiones internas que tendrán como organización.

## La sesión de Evaluación de las Capacidades Organizacionales

Notas para la facilitación y diseño de preguntas

- Usa la secuencia específica de preguntas siempre partiendo de situaciones objetivas (que puedan ser demostradas).
- Tener en cuenta que hay que discutir como máximo de un año atrás y nunca del futuro.
- La primera pregunta tiene que demandar una respuesta a nivel objetivo del contexto total del grupo de indicadores que quieres evaluar

Reflexiones de grupos y decisiones basadas en incidentes críticos y ejemplos de lo que pasa en el Cantón.

- Mantener la pista de ideas con un bloc de notas o desencadene preguntas.
- Mantenga enfocando preguntas de discusión

Motivar la participación al grupo entero.

- Mantenga la discusión repitiendo la pregunta si no considera que la suficiente información para tomar una decisión.
- Manejar el tiempo con cuidado y permanentemente controlar el tiempo

La Evaluación de Capacidades Organizacionales combina el debate y el análisis en grupo, con la reflexión y respuesta individual. Se anima a los participantes por medio de una serie de preguntas estructuradas y actividades de reflexión a recordar los sucesos e incidentes críticos que ocurren en la organización. Los miembros de la organización debaten de manera colectiva sobre estos sucesos e incidentes y van construyendo su percepción basada en su comprensión del tema discutido.

De manera individual, empleando hojas de calificación que conservan su anonimato, los miembros del equipo

reflexionan sobre el debate del grupo y responden a una serie de temas empleando escalas que van de 1 (en total desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Este proceso de debate en grupo y reflexión individual se alterna durante las tres a cuatro horas que generalmente toma realizar el ejercicio de Evaluación.

A continuación se detalla la agenda metodológica correspondiente a esta etapa:

| Actividad                                                            | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Objetivo                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso de evaluación de las capacidades organizacional              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se entrega las herramientas de autoevaluación a cada uno de los participantes.</li> <li>Se realiza el proceso de autoevaluación:<br/>Se deberá realizar lo siguiente por cada indicador:               <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Conversación enfocada:</b> Deberá ser discutida por todos los participantes para generar una opinión formada que permitirá a los participantes evaluar de manera correcta cada indicador.<b>ANEXO 7.2.1</b></li> <li><b>Evaluación individual:</b> Finalizado el intercambio de opiniones, los participantes calificarán anónimamente el desempeño de su organizacional, en la hoja de respuestas.<b>ANEXO 7.2.2</b></li> </ol> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un proceso de aprendizaje, reflexión y análisis.</li> <li>- Obtener las evaluaciones individuales de los participantes.</li> </ul> |
| Compartiendo y haciendo más consistentes los resultados              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez que se ha realizado la autoevaluación, se procede en un trabajo de gabinete, a la Tabulación y Análisis de Resultados, logrando con esto establecer las particulares relaciones entre capacidades organizacionales y consenso.</li> <li>En plenaria con los miembros de la organización evaluada se analizan los resultados.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer las evaluaciones individuales de los participantes.</li> </ul>                                                               |
| Se procede con el diseño de la estrategia de cambio y plan de mejora | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se diseña la estrategia de cambio de la organización, basándose en los resultados obtenidos de la herramienta de autoevaluación.</li> <li>Se presenta y entrega el Manual AESO a la organización para que elaboren el Plan de Mejora.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar la estrategia de cambio</li> <li>- Entregar las herramientas necesarias para elaborar el plan de mejora</li> </ul>                 |

## Tabulación y análisis de resultados

La tabulación de los datos consiste en el recuento de las respuestas contenidas en la herramienta de autoevaluación con la finalidad de generar resultados que se muestran en cuadros, tablas y gráficos para facilitar el análisis del estado de la organización.

Para la tabulación de datos es necesario conocer las siguientes variables:

|                                                                |                     |
|----------------------------------------------------------------|---------------------|
| Número de participantes                                        | 16 personas         |
| Numero de indicadores                                          | 50 indicadores      |
| Numero de factores de éxito                                    | 7 áreas<br><b>X</b> |
| Calificaciones (obtenidas de la herramienta de autoevaluación) | ①②③④⑤               |

### Matriz de tabulación de datos:

La matriz de tabulación de datos fue elaborada por el equipo facilitador y proporcionará automáticamente los resultados en tablas y gráficos, para esto se debe ingresar los datos de manera correcta, como se muestra a continuación:

|    | A   | B            | C        | D        | E      |
|----|-----|--------------|----------|----------|--------|
| 1  | No. | ORGANIZACIÓN | PVI1_1   | PVI2_2   | PVI3_3 |
| 2  | 1   | Participante | 5        | 5        | 4      |
| 3  | 2   | Participante | 5        | 4        | 4      |
| 4  | 3   | Participante | 4        | 3        | 4      |
| 5  | 4   | Participante | 4        | 3        | 4      |
| 6  | 5   | Participante | 4        | 4        | 4      |
| 7  |     | Promedio     | 4,40     | 3,80     | 4,00   |
| 8  |     | Cap Prelim   | 88       | 76       | 80     |
| 9  |     | DESEST       | 0,489898 | 0,748331 | 0      |
| 10 |     | ECOSTAD      | 12,24745 | 18,70829 | 0      |
| 11 |     | Con Prelim   | 76       | 63       | 100    |
| 12 |     |              |          |          |        |
| 13 |     | CAPACIDAD    | 77       | 58       | 64     |
| 14 |     | CONSENSO     | 57       | 39       | 100    |

A continuación se presenta un ejemplo de los resultados obtenidos del proceso de autoevaluación, la sistematización completa se podrá observar en el **anexo 7.5**:

### Compás organizacional

A continuación se muestra el gráfico donde se ubican los diferentes factores de éxito:



**Factor de éxito:** Principios y Valores Institucionales (PVI)

**Numero de indicadores:** Del 1 al 15

**Descripción:** Esta área se enfoca en la visión, misión, principios y valores de la organización.

**Concepto de la capacidad organizacional:**

Una organización con alta capacidad en esta área se caracteriza por: tener una visión y misión clara, bien definida y apropiada por el personal; exhibe una alta coherencia entre misión y actividades cotidianas; cuenta con recursos humanos apropiados para el logro de la misión; tiene una actitud y capacidad de apertura y agilidad frente al aprendizaje, diferencias culturales y un entorno cambiante; y un alto nivel de transparencia y credibilidad.

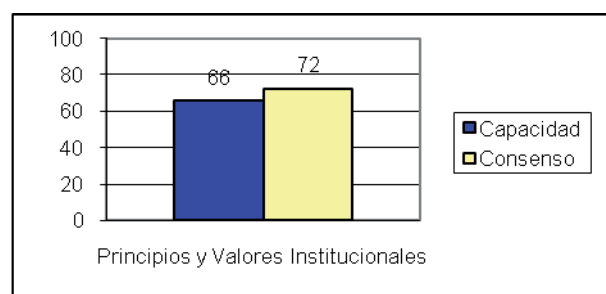


### Ranking del grado de capacidad y consenso:

A continuación se muestra la matriz y gráficos de graduación de los factores de éxito:

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

| Principios y Valores Institucionales |                             |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Matriz de Graduación                 | Grado Relativo (de 7 áreas) |
| Capacidad                            | 1                           |
| Consenso                             | 1                           |



| Indicadores                                                                                                                        | Promedio | Nunca/<br>Totalmente en<br>Desacuerdo | Rara vez/ en<br>Desacuerdo | A veces/<br>Neutro | Frecuente-<br>mente/ de<br>Acuerdo | Siempre/<br>Totalmente de<br>Acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Tenemos clara nuestra visión de largo plazo como fundación.                                                                     | 4,59     | 0%                                    | 0%                         | 0%                 | 41%                                | 59%                                  |
| 2. Nuestra misión es clara y bien definida.                                                                                        | 4,29     | 0%                                    | 0%                         | 12%                | 47%                                | 41%                                  |
| 3. Aunado a nuestra visión y misión organizacional, hemos clarificado y definido nuestra propuesta de valor pertinente al entorno. | 3,94     | 0%                                    | 0%                         | 18%                | 71%                                | 12%                                  |
| 4. Nuestro personal se ha apropiado de la misión y visión.                                                                         | 4,06     | 0%                                    | 0%                         | 18%                | 59%                                | 24%                                  |
| 5. Existe congruencia entre nuestras actividades cotidianas y los valores y principios de la fundación.                            | 4,18     | 0%                                    | 0%                         | 12%                | 59%                                | 29%                                  |
| 6. Contamos con recursos humanos que poseen las habilidades apropiadas para el logro de nuestra misión.                            | 4,18     | 0%                                    | 0%                         | 6%                 | 71%                                | 24%                                  |

| <b>Indicadores</b>                                                                                                          | <b>Promedio</b> | <b><i>Nunca/<br/>Totalmente en<br/>Desacuerdo</i></b> | <b><i>Rara vez/ en<br/>Desacuerdo</i></b> | <b><i>A veces/<br/>Neutro</i></b> | <b><i>Frecuente-<br/>mente/ de<br/>Acuerdo</i></b> | <b><i>Siempre/<br/>Totalmente de<br/>Acuerdo</i></b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 7. Somos sensibles y tenemos capacidad de adaptación a las tendencias y cambios que se producen en el entorno.              | 3,35            | 0%                                                    | 0%                                        | 65%                               | 35%                                                | 0%                                                   |
| 8. Somos capaces de capitalizar nuestras experiencias convirtiéndolas en conocimientos útiles.                              | 3,47            | 0%                                                    | 6%                                        | 47%                               | 41%                                                | 6%                                                   |
| 9. Tenemos actitudes de apertura frente a ideas innovadoras y críticas.                                                     | 3,59            | 0%                                                    | 6%                                        | 35%                               | 53%                                                | 6%                                                   |
| 10. Tenemos prácticas de intercambio de experiencias y conocimientos con actores pares y/o relevantes para nuestro trabajo. | 4,00            | 0%                                                    | 0%                                        | 24%                               | 53%                                                | 24%                                                  |
| 11. Estamos abiertos al conocimiento que nos ayude a crecer organizacionalmente.                                            | 4,06            | 0%                                                    | 6%                                        | 24%                               | 29%                                                | 41%                                                  |
| 12. En nuestra fundación aprendemos del trabajo realizado por otras instituciones u organizaciones.                         | 3,47            | 0%                                                    | 18%                                       | 24%                               | 53%                                                | 6%                                                   |
| 13. Tenemos credibilidad y autoridad moral ante externos por la transparencia de nuestras actividades.                      | 4,71            | 0%                                                    | 0%                                        | 0%                                | 29%                                                | 71%                                                  |
| 14. Consideramos las diferencias culturales de nuestros beneficiarios en la implementación de proyectos.                    | 4,47            | 0%                                                    | 0%                                        | 0%                                | 53%                                                | 47%                                                  |
| 15. Valoramos el trabajo de nuestra organización.                                                                           | 4,41            | 0%                                                    | 0%                                        | 0%                                | 59%                                                | 41%                                                  |

## Diseño de la Estrategia de Cambio

### Objetivos de la fase

- Generar un proceso de aprendizaje, reflexión y análisis.
- Obtener las evaluaciones individuales de las y los participantes.
- Iniciar la construcción del Plan de Mejora Organizacional.

### Proceso

En un **taller posterior, que durará 16 horas de trabajo aproximadamente**, y que puede realizarse bajo dos modalidades posibles: ser continuas (organizadas en dos jornadas de ocho horas), o en cuatro jornadas (de 4 horas cada una), y en el que participarán un total de 30 representantes de organizaciones, en el que se busca contar con:

- Resultados sistematizados de la autoevaluación.
- Análisis causal de las fortalezas y debilidades de cada organización.
- *Plan de Mejora Organizacional*.

## Apoyo en la Implementación de la Estrategia de Cambio

### Objetivos

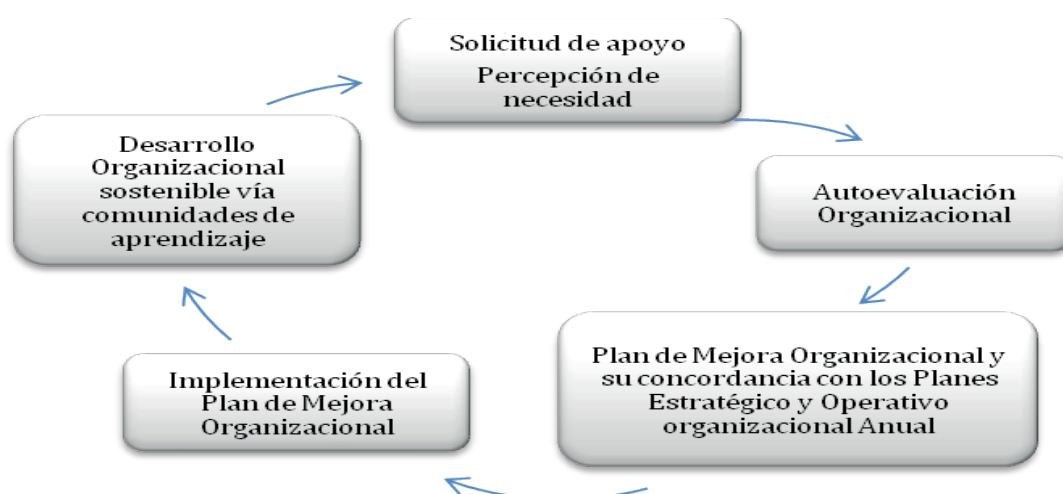
- Reafirmar las líneas de acción establecidas y entregar las herramientas a cada organización para que implementen el monitoreo a su Plan de Mejora.
- Identificar las prioridades del trabajo organizacional incrementando el tiempo que invierten actualmente los integrantes de estas en las líneas de cambio organizacional.
- Comparar la percepción que había al inicio de la aplicación del Plan de Mejora con la percepción actual.

En esta fase se da paso al proceso de acompañamiento a las organizaciones sociales para que puedan aplicar su Plan de Mejora Organizacional. Este apoyo implica reuniones periódicas de seguimiento a la implementación, así como entrega de herramientas metodológicas para alcanzar el mismo propósito.

Por la diversidad en las características de las organizaciones sociales, el tiempo y los recursos necesarios para el acompañamiento variarán, por lo que una vez que se cuente con los Planes, se establecerá el cronograma de trabajo y se desglosarán los recursos necesarios para cumplir con los acuerdos establecidos.

En tal sentido, se elaborará un proyecto de inversión que permita sostener al mediano y largo plazo, los procesos de fortalecimiento organizacional.

## Proceso de Cambio o Mejora Organizacional



## Acciones del Proceso de Cambio o Mejora Organizacional

|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Solicitud de apoyo de la organización. -Percepción de necesidad</b>                                             | Reuniones, encuestas, Plan de Autoevaluación para:<br>1.1 Consenso nivel directivo y de la motivación del equipo organizacional. Explicación de las ventajas del proceso.                                                                                    |
|                                                                                                                       | 1.2 Explicación de las implicancias posibles: a) tensiones y cambios b) Roles, costos, etc. Explicación de orientación del proceso hacia niveles de capacidad y consenso.                                                                                    |
| <b>2. Autoevaluación Organizacional</b>                                                                               | 2.1 Creación de condiciones específicas para la autoevaluación.                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                       | 2.2 Construyendo una imagen ideal y <u>adecuada</u> de organización que se exprese en una herramienta de autoevaluación : a) Taller para definir áreas y atributos “Ideales” y b) Afinando los contenidos y dando forma final a la herramienta vía comisión. |
|                                                                                                                       | 2.3. Taller de Autoevaluación de Capacidades.                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                       | 2.4. Compartiendo y haciendo más consistentes los resultados: a) Sesión de entrega de resultados y b) elaboración de informe de autoevaluación.                                                                                                              |
| <b>3. Plan de Mejora Organizacional y su concordancia con los Planes Estratégico y Operativo organizacional Anual</b> | 3.1 Taller de elaboración del plan de mejora usando como insumo clave el informe de autoevaluación. Consultas y decisiones previas o posteriores al taller por el nivel directivo.                                                                           |
|                                                                                                                       | 3.2 Integración con Plan Estratégico o Plan Operativo Institucional.                                                                                                                                                                                         |
| <b>4. Implementación del Plan de Mejora Organizacional</b>                                                            | 4.1. Seguimiento y monitoreo del plan de mejora.                                                                                                                                                                                                             |
| <b>5. Desarrollo Organizacional sostenible vía comunidades de aprendizaje</b>                                         | 5.1. Constitución de comunidad de aprendizaje. La organización como comunidad de aprendizaje y/o la organización formando parte de una comunidad de aprendizaje.                                                                                             |
|                                                                                                                       | 5.2. Desarrollo de prácticas y sistemas de aprendizaje Inter e Intra organizacional.                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                       | 5.3. El aprendizaje organizacional es función clave para definir : políticas, sistemas, enfoques, metodologías, etc. de tipo organizacional.                                                                                                                 |

Cuadro 4: Acciones enmarcadas en el proceso de cambio organizacional

5. MANUAL PRÁCTICO PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO DE AUTOANÁLISIS INSTITUCIONAL Y CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE MEJORA

Al procesar las hojas de respuestas del ejercicio de Autoevaluación de Capacidades Organizacionales obtendremos resultados con los que, de acuerdo con su graficación, lograremos una primera guía para pensar en la situación actual de cada organización.

La cuadrícula es más que una herramienta, es un proceso estructurado que orienta a los participantes para evaluar la realidad de su organización y para planear iniciativas de cambio basados en estas realidades.

¿Cómo funciona la cuadrícula?

El compás organizacional está dividido en cuatro cuadrantes, según lo determina la capacidad media y las calificaciones de consenso. Las calificaciones de la capacidad se miden en el eje horizontal, mientras que el nivel de consenso entre los miembros del equipo evaluador se muestra en el eje vertical. Como describimos anteriormente, las calificaciones se basan en percepciones más que en un conjunto objetivo de normas. Por tanto se construyó una medida adicional: la calificación del consenso, que reflejará el grado de acuerdo entre los miembros del equipo sobre la evaluación para cada una de las seis esferas de la capacidad. Con base en sus calificaciones de capacidad y consenso, las organizaciones encajan en uno de los cuatro segmentos posibles.

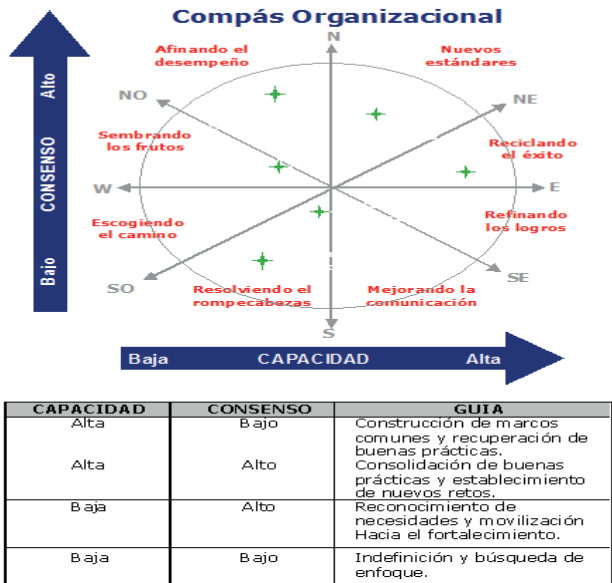


Ilustración 5: Compás organizacional y relación entre Capacidad y Consenso

| CAPACIDAD | CONSENSO | GUÍA                                                                 |
|-----------|----------|----------------------------------------------------------------------|
| Alta      | Bajo     | Construcción de marcos comunes y recuperación de buenas prácticas.   |
| Alta      | Alto     | Consolidación de buenas prácticas y establecimiento de nuevos retos. |
| Baja      | Alto     | Reconocimiento de necesidades y movilización hacia fortalecimiento.  |
| Baja      | Bajo     | Indefinición y búsqueda de enfoque.                                  |

Cuadro 5: Compás organizacional y relación entre Capacidad y Consenso

### **Alta capacidad/Bajo consenso**

La capacidad es mucha y por sí misma indicaría que habría poca necesidad de hacer ajustes. Pero debido a un bajo nivel de acuerdo será útil realizar más discusiones para descubrir problemas ocultos y percepciones desiguales.

Es improductivo emprender esfuerzos para desarrollar la capacidad sino hemos logrado acuerdos mayoritarios sobre la naturaleza de los problemas a ser abordados.

Las organizaciones podrían intentar identificar asuntos muy contenciosos por medio de la intervención y la planeación interactiva. Debe pensarse en la posibilidad de un vacío entre la retórica y la acción (se dice una cosa, se hace otra) dentro de la organización.

La organización debe seleccionar métodos de cambio que tomen en cuenta la identidad y la visión de la organización. Este cuadrante con frecuencia lo conocemos como el cuadrante “Para superar el abismo”.

### **Alta capacidad/Alto consenso**

Las calificaciones de capacidad y consenso son altas y los miembros del equipo deben esforzarse por desarrollar estas fortalezas y elevar sus normas de excelencia. Las esferas de la capacidad que encajan en este cuadrante podrían servir como modelos de perfección cuando el equipo busca determinar la mejor forma de abordar sus debilidades. También deben contar con métodos adecuados para realizar cambios. Estos deben encajar con la identidad y visión actual de la organización.

Con frecuencia llamamos a este cuadrante “Para establecer nuevas normas”.

### **Baja capacidad/Alto consenso**

Los miembros del equipo están de acuerdo en que tienen un problema o necesidad y concuerdan en la naturaleza del problema. El éxito de cosechar estas “frutas que cuelgan bajo” desarrolla la confianza y las destrezas de los miembros del equipo, y al mismo tiempo los prepara para manejar asuntos que plantean más desafíos y son más contenciosos. Con frecuencia conocemos este cuadrante como el de “La fruta que cuelga bajo”.

### **Baja capacidad/Bajo consenso**

La necesidad es mucha pero hay poco acuerdo y el cambio sólo puede darse cuando la organización logre consensos sobre la naturaleza del problema a abordarse. Es posible que la organización reconozca que tiene un problema y no esté lista aún para tratarlo, porque no ha definido cuál es ni sus causas.



Lograr consenso sobre las fortalezas y debilidades de la organización debería ser un requisito previo, para la planeación a largo plazo. Este cuadrante con frecuencia lo conocemos como el cuadrante “Para resolver el rompecabezas”.

Dicha imagen constituye sólo el primer paso, pues sus diversos componentes demandan un análisis exhaustivo a fin de entender el comportamiento del sistema.

Entonces, partiremos de los resultados de cada uno los indicadores de las áreas o factores de éxito para identificar causas, y posteriormente para construir las oportunidades de cambio. Para esto, es importante tener en cuenta que cada calificación muestra el grado de **PERCEPCIÓN** respecto a la capacidad **INSTITUCIONAL**, y que la pregunta clave gira alrededor del grado de consenso o disenso que existe.

**Proceso:**

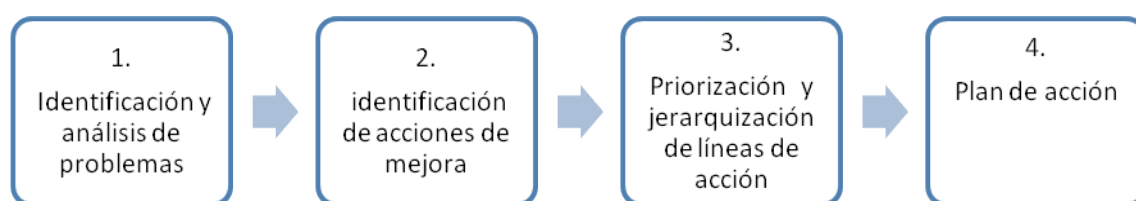


Ilustración 6: Proceso seguido en aplicación ECO

### 5.1. Identificación y análisis de problemas

Los problemas son aquellos aspectos que impiden alcanzar los objetivos planteados y entorpecen el desenvolvimiento de las acciones u operaciones de cada institución. Son la diferencia entre el “deber ser” y el “es”. Es la contradicción entre un ideal y la situación actual.

Al identificarlos deben manejarse de forma integral, pues no corresponden solamente a una área, servicio, departamento o programa en particular.

Para encontrar razones del por qué existen y se manifiestan como síntomas en el ejercicio de ECO, no existe mejor alternativa que usar el método del: **¿Por qué?, ¿Por Qué?, ¿Por Qué?...**

Para ello, es recomendable:

- Nombrar a un moderador, para cada ejercicio de análisis en plenaria.
- Analizar cada una de las áreas y enumerar los problemas en la columna central, sin establecer ninguna jerarquía.

Por ejemplo:

| SISTEMA QUE LO PROVOCA (CAUSAS) ¿Por qué se da ese problema? | PROBLEMAS CENTRALES                                                        | DESCRIPCIÓN (EFECTOS) ¿Qué ocasiona ese problema? |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                              | 1. Nuestra estructura orgánica no es adecuada para cumplir nuestra misión. |                                                   |

Cuadro 6: Elementos para la identificación de problemas en las organizaciones

Una vez registrados los problemas deberemos identificar otros o reacomodarlos en las columnas de causas y efectos, considerando que la distinción entre las tres columnas es relativa a su espacio de análisis (todos son problemas). Evitaremos confusiones si NO ponemos más de un problema por enunciado y precisamos su descripción.

Por ejemplo:

| <b>SISTEMA QUE LO PROVOCA<br/>(CAUSAS)</b><br>¿Por qué se da ese problema?                                                                                | <b>PROBLEMAS<br/>CENTRALES</b>                                            | <b>DESCRIPCIÓN<br/>(EFECTOS)</b><br>¿Qué ocasiona ese problema?                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) No hemos definido una estructura de acuerdo a la misión de la organización<br><br>b) Ejecutamos proyectos que no aportan al cumplimiento de la misión. | 1. Nuestra estructura orgánica no es adecuada para cumplir nuestra misión | 1.1 Los miembros de la organización no tiene claras las tareas que tienen que cumplir.<br>1.2 No logramos los objetivos que nos proponemos.<br>1.3 Varias personas hacen las mismas tareas.<br>1.4 Hay tareas que no las realiza nadie.<br>... |
| ...                                                                                                                                                       | 2. ...                                                                    | ...                                                                                                                                                                                                                                            |

**Cuadro 7: Compás organizacional y relación entre Capacidad y Consenso**

**Tips...**

Un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente. Por lo tanto, procuremos:

- Formular el problema evitando redactarlo como una “falta de...”
- Identificar problemas existentes (no los posibles, ficticios o futuros)
- Establecer un orden numérico y/o alfabético definido en el manejo de tablas para evitar volver a escribir.

**OJO:**

- Todo problema propuesto para su análisis es importante.
- Un problema puede ser efecto o causa de otro problema al mismo tiempo. Recordemos que se trata de un sistema presumible que sobrepasa una simple lógica de causa-efecto lineal.
- Si no podemos describir con precisión un problema, no sabremos bien de cuál problema se trata.
- Un indicador de un buen análisis resulta cuando en nuestra columna de causas comienzan a repetirse los mismos malestares, es decir, nos damos cuenta que el número de problemas que corresponden a la columna de causas no es más del 20% de todos los que listamos en la tabla.

## 5.2. Identificación de acciones de mejora

Al terminar el análisis integral procederemos a:

1. Enumerar las **CAUSAS** de nuestra tabla.  
Marcar con una **X** la columna “**SÍ**” en la fila de los problemas que consideremos como nudos críticos. Un **nudo crítico** es el problema cuya solución afecta **a gran parte del sistema**.
2. Es importante tener presente que el contexto definirá el SI o el NO. Es decir, un mismo problema en dos organizaciones distintas puede ser un nodo crítico o no, dependiendo del sistema en que esté. **Debemos aclarar que nuestro ejemplo es ficticio y su fin es didáctico, por lo que su desarrollo es discrecional.**
3. Con la columna de identificación de nudos críticos llena, proseguiremos a retomar o construir líneas de acción **ÚNICAMENTE** para aquellas causas o problemas que son nudos críticos.

| CAUSAS                                                                         | ES UN NUDO CRÍTICO |    | LINEAS DE ACCION                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                | Sí                 | No |                                                                                                                                                                                    |
| a) No hemos definido una estructura de acuerdo a la misión de la organización. |                    | X  |                                                                                                                                                                                    |
| b) Ejecutamos proyectos que no aportan al cumplimiento de la misión.           | X                  |    | 1.1.1 Realizar una evaluación de los proyectos para conocer cuanto aportan al cumplimiento de nuestra misión.<br>1.1.2 Inducir a nuestro personal en el conocimiento de la misión. |

Cuadro 8: Identificación de las situaciones de mejora/líneas de acción

### Tips...

- Antes de formular líneas de acción es importante preguntarnos si ya estamos haciendo algo al respecto y, si es el caso, analizar la efectividad que hemos tenido. No olvidemos que a pesar de que estamos trabajando nuestros problemas, también tenemos muchas FORTALEZAS como organización que nos ayudarán en nuestro trabajo.

### OJO:

- Una misma línea de acción puede resolver varios nudos críticos por lo que NO es necesario volverla a escribir.

### 5.3 Priorización y jerarquización de líneas de acción

En ocasiones cuando se (re)definen varias líneas de acción no sabemos por dónde empezar. Las siguientes tablas nos ayudan a priorizar y jerarquizar de forma estratégica.

#### a) Priorización

1. En la primera columna vaciaremos cada una de nuestras líneas de acción.
2. Asignaremos un valor a cada línea de acción con relación a los 4 criterios establecidos en la tabla usando la siguiente escala:

|   |       |
|---|-------|
| 1 | BAJO  |
| 2 | MEDIO |
| 3 | ALTO  |

3. En la columna de **Sumas** pondremos el resultado correspondiente a cada línea de acción.
4. En la columna de **Prioridad** colocaremos un "1" al resultado más alto, y así subsecuentemente.

Por ejemplo:

| LÍNEAS DE ACCIÓN | CRITERIOS                                                         |                                          |                                                 |                                                                                                                                  | Sumas | Prioridad |
|------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|
|                  | Responde plenamente a nuestra visión y está alineado a la misión. | Cuenta con presupuesto para su operación | Es un prerequisite para otras líneas de acción. | Se cuenta o se tiene acceso a personal con habilidades para implementarlo (se requieren habilidades especializadas del personal) |       |           |
| 1.2.1            | 3                                                                 | 2                                        | 3                                               | 3                                                                                                                                | 11    | 1         |
| 1.2.2            | 3                                                                 | 1                                        | 2                                               | 2                                                                                                                                | 8     | 2         |
| 1.2.3            | 3                                                                 | 1                                        | 2                                               | 1                                                                                                                                | 7     | 3         |
| 2.1.1            | 1                                                                 | 1                                        | 1                                               | 2                                                                                                                                | 5     | 6         |
| 3.1.1            | 2                                                                 | 2                                        | 2                                               | 1                                                                                                                                | 7     | 2         |

Cuadro 9: Priorización de las acciones

#### OJO:

- No olvidemos que el diálogo permitirá definir qué significa 1, 2 y 3 en cada línea de acción por lo que dedemos evitar simples votaciones. Con esto iremos construyendo marcos referenciales realmente institucionales.

**b) Jerarquización**

1. En la columna de **Líneas de Acción**, pondremos nuevamente las acciones identificadas, esta vez en el orden que estableció la columna **Prioridad** de la matriz anterior.
2. Posteriormente señalaremos con una **X** en función de los criterios establecidos de jerarquización.

A manera de ejemplo se plantea a continuación:

| LÍNEAS DE ACCIÓN | JERARQUIZACION                                                                       |                                                                                   |                                                                                   |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                  | PRIORIDAD "A"<br>(indispensable)<br>Alto impacto y viabilidad<br>relativa a su costo | PRIORIDAD "B" (necesario)<br>Impacto y /o viabilidad media<br>relativa a su costo | PRIORIDAD "C"<br>(deseable)<br>Bajo impacto y/o viabilidad respecto<br>a su costo |
| 1.2.1            | X                                                                                    |                                                                                   |                                                                                   |
| 1.2.2            |                                                                                      | X                                                                                 |                                                                                   |
| 3.1.1            | X                                                                                    |                                                                                   |                                                                                   |
| 1.2.3            |                                                                                      |                                                                                   | X                                                                                 |

Cuadro 10: Jerarquizaciones de las acciones

**Tips...**

- Si consideramos que las matrices de Identificación de Acciones de Mejora y de Priorización de Acciones nos permiten comenzar a trabajar en Planes de Acción, podemos saltarnos esta matriz siempre y cuando nos guíe el criterio de Prioridad. Sin embargo, resulta muy útil trabajarla pues nos permite afinar más estratégicamente qué es realmente lo más importante.

**OJO:**

- No olvidemos que el diálogo es lo que nos permite definir A, B y C en cada línea de acción, por lo que debemos evitar simples votaciones a fin de ir construyendo marcos referenciales realmente institucionales.

**5.4. Plan de acción**

La siguiente matriz ayudará a planear las actividades de cada línea de acción.

Llenaremos el criterio **PRIORIDAD A** y después **PRIORIDAD B**. Las líneas de acción de **PRIORIDAD C** deben analizarse nuevamente después de un tiempo para ver si requieren un plan de acción o si han sido solucionadas por el impacto de las acciones de tipo A y B (enfoque sistémico).

El **Objetivo General** será definido colectivamente y siempre estará arriba de cada plan de acción para recordarnos cuál es el sentido de todo este esfuerzo.

Los **Objetivos de Referencia** los obtendremos al redactar en **positivo** aquellas causas (matriz de **Identificación y Análisis de Problemas**) que buscamos solucionar.

Objetivo General: **Fortalecer integralmente a “Cuidemos Juntos los Bosques” para lograr un mayor impacto en conservación de la Sierra Sur.**

| Línea de Acción                                                 |         | Actividades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                        |                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2.1                                                           |         | 1. Investigar sobre métodos efectivos de trabajo comunitario.<br>2. Sistematizar cada uno de los hallazgos relevantes.<br>3. Promover reuniones para su estudio y manejo.<br>4. Implementar cuidadosamente nuestros aprendizajes en el día a día de nuestros proyectos.<br>5. Retroalimentar a la institución sobre los resultados de su aplicación. |                                                                                        |                                                                                                  |
| Objetivos de Referencia                                         |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                        |                                                                                                  |
| B) Contar con métodos adecuados para involucrar a la comunidad. |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                        |                                                                                                  |
| Actividad                                                       | ¿Quién? | ¿Cuándo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ¿Qué se necesita?                                                                      | Resultados Esperados                                                                             |
| 1                                                               | Mateo   | Agosto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Internet<br>Manuales                                                                   | Identificación de al menos 5 métodos interesantes para su estudio.                               |
| 2                                                               | Mateo   | Primera quincena de septiembre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Computadora                                                                            | 5 métodos sistematizados para su estudio.                                                        |
| 3                                                               | Luisa   | Segunda quincena de septiembre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Agendar la participación de los interesados.<br>Espacio para las reuniones de estudio. | Un plan de trabajo con fechas y espacios definidos para estudiar 2 de los métodos sistematizados |
| 4                                                               | Juan    | ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                        |                                                                                                  |

**Cuadro 11: Elementos de las líneas de acción**

**OJO:**

- Es necesaria una matriz por cada línea de acción.
- Respondamos de forma concreta ¿Quién?, ¿Cuándo? ¿Qué se necesita? y Resultado Esperado, pues estas matrices también nos apoyaran en la Rendición de Cuentas.
- Es importante que todos nos involucremos voluntariamente en los quiénes pues eso le dará a nuestro plan un mayor sentido de pertenencia institucional.
- El proponernos como un quién no implica necesariamente que lo haremos todo, sino que somos responsables de que esa actividad se ejecute.



Finalmente, utilizaremos la siguiente matriz para definir equipos de trabajo en aquellas actividades que lo demanden, cuidando distinguir con una **X** entre:

**OP** = Operación: actividades cuya realización dependen directamente de la organización.

**DOP** = Demanda de Operación: actividades cuya realización no dependen directamente de la organización.

| Actividades | OP | DOP | Quién       |              |
|-------------|----|-----|-------------|--------------|
|             |    |     | Responsable | Con apoyo de |
| 1           | X  |     | Mateo       |              |
| 2           | X  |     | Mateo       | Carlos       |
| 3           | X  |     | Luisa       | Norma        |
| 4           | X  |     | Juan        | ...          |

Cuadro 12: Forma de organización de los equipos

### Elementos a tomar en cuenta

***“Si afilamos el hacha, lograremos nuestro objetivo con mayor calidad y en menor tiempo”***

- Las metodologías son herramientas que guían y facilitan la sistematización del análisis. No hay metodologías buenas o malas, sino análisis profundos y análisis superficiales. Por lo tanto, la calidad de un plan está en función del compromiso que asuma la organización para fortalecerse. En muchos casos la generación del compromiso depende del facilitador.
- Es necesario pensar en líneas de acción que obtengan beneficios de las fortalezas internas, aprovechen las oportunidades externas, mitiguen las debilidades internas y eviten o disminuyan el impacto de las amenazas externas.
- Aunque este trabajo implique **invertir** tiempo. Si dedicamos nuestro tiempo y esfuerzo en lo **importante** dejaremos de gastar tiempo y esfuerzo en lo urgente.

### Criterios para la construcción de un enfoque de desarrollo de capacidades organizacionales

El desarrollo de capacidades organizacionales tiene como objetivo el aumento del nivel de autodesarrollo y la efectividad de las organizaciones. ¿En qué consiste el desarrollo de capacidades organizacionales?

A continuación, procedemos a responder a esta pregunta con una matriz en la cual indicamos de qué enfoques nos alejamos y de cuáles nos sentimos más próximos:

| <i>Más lejos del desarrollo de capacidades organizacionales entendido como...</i>     | <i>Más cerca del desarrollo de capacidades organizacionales entendido como...</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Énfasis en los productos, recursos y realización de actividades.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en el desarrollo de capacidades y aprendizaje de los individuos y equipos de la organización. La gente con capacidades crea y recrea los recursos según sus objetivos.</li> <li>• Capacidades individuales en sus dimensiones actitudinales, procedimentales y conceptuales.</li> <li>• Capacidades colectivas en términos de políticas, sistemas, cultura, enfoques, metodologías, etc.</li> </ul> |
| Cambio organizacional centrado solo en proyectos                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de organización como sistema.</li> <li>• Articula sus diversos componentes tales como: tiempos, funciones, los niveles, el impacto y la capacidad organizacional, etc.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| Énfasis en capacidades individuales.                                                  | • Articulación de capacidades individuales y colectivas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Énfasis solo en desarrollo de capacidades.                                            | • Desarrollo de Capacidades basadas en la identificación y desarrollo de consensos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Adquisición de experticia externa vía eventos o compra de productos "de punta".       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y aprovechamiento de mejores prácticas organizacionales. Autodescubrimiento del potencial.</li> <li>• Apropiación y conducción del proceso de cambio por la propia organización.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| Ejecución del cambio para "vencer" la "resistencia".                                  | • Facilitación del cambio para generar aprendizajes, sinergias y consensos organizacionales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Asumir enfoques porque están de Moda o por presión de socio o aliado con mayor poder. | • Proceso autónomo, consciente y asumido por la organización con responsabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

**Cuadro 13: Criterios de comparación de lo que busca el enfoque**

Es válida la misma interrogante en la evaluación organizacional. ¿Qué enfoques reconocemos como afines y de qué otros nos alejamos o tenemos una perspectiva crítica?

| <i>Más lejos de la evaluación organizacional como...</i>                                                                                                                  | <i>Más cerca de la evaluación organizacional como...</i>                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Proceso realizado por exigencia externa y vertical.                                                                                                                     | • Proceso voluntario y basado en la participación y el consenso.                                                                                                                        |
| • Organizaciones externas, directivos y expertos definen objetivos, plazos y tareas del proceso.                                                                          | • Facilitadores, Equipos y directivos definen y/o son consultados sobre objetivos, plazos y tareas del proceso.                                                                         |
| • Expertos y directivos obtienen información de la gente de la organización ( <b>Lógica extractiva</b> ) .                                                                | • Facilitadores producen información en dialogo estructurado con la gente de la organización ( <b>Lógica comunicativa</b> ).                                                            |
| • Énfasis en el control e identificación de debilidades y fortalezas.                                                                                                     | • Énfasis en el aprendizaje y el mejoramiento.                                                                                                                                          |
| • La evaluación se reduce a obtener la imagen que describa literalmente la situación de la organización. El desarrollo de capacidades empieza luego de obtener la imagen. | • La Evaluación es la primera etapa del proceso de capacidades en tanto amplía comprensión, consenso, etc.                                                                              |
| • Los evaluadores externos juzgan la situación de la organización. Usan sus indicadores. Son principalmente expertos de contenido.                                        | • Los evaluadores son los propios miembros de la organización. Construyen indicadores a su medida que comprenden. Los evaluadores externos son principalmente facilitadores de proceso. |
| • Organización objeto de estudio.                                                                                                                                         | • Organización dueña del proceso. Enfoque de autoevaluación.                                                                                                                            |

**Cuadro 14: Criterios de comparación de lo que busca el enfoque**

## 6. EL FACILITADOR

El facilitador deberá iniciar el debate describiendo la importancia del ejercicio de evaluación. También ayudará a mantener la atención centrada en las preguntas del debate, manejará cuidadosamente el tiempo y asegurará que haya plena participación.

Para iniciar una sesión de Evaluación de la Capacidad en la Organización, el facilitador deberá crear un clima en el que los participantes:

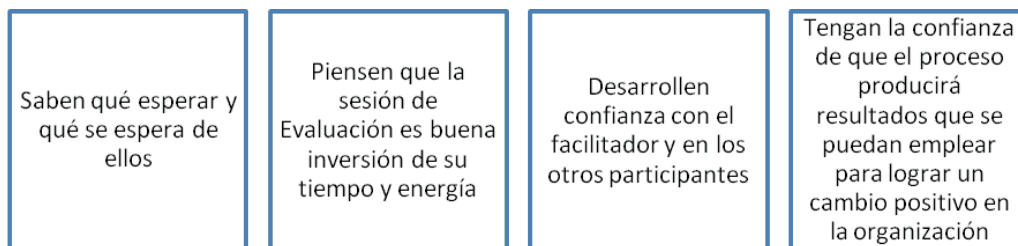


Ilustración 8: Elementos a considerar al momento de la facilitación

El facilitador no debe actuar como líder o figura de autoridad. Más bien, el facilitador debe presentarse como una persona corriente que muestra los valores de cooperación y trato igual. El facilitador puede empezar hablando en un tono informal y amistoso.

### Cómo llevar a cabo la introducción de una sesión

Puesto que en el principio hay información importante a comunicarse sobre la sesión, es útil tener los puntos clave que quiere comunicar anotados en una serie de hojas de rotafolios. Hay flexibilidad en cuanto al orden en que se presenta esta información y la información en particular que cubre, pero como mínimo haga lo siguiente:

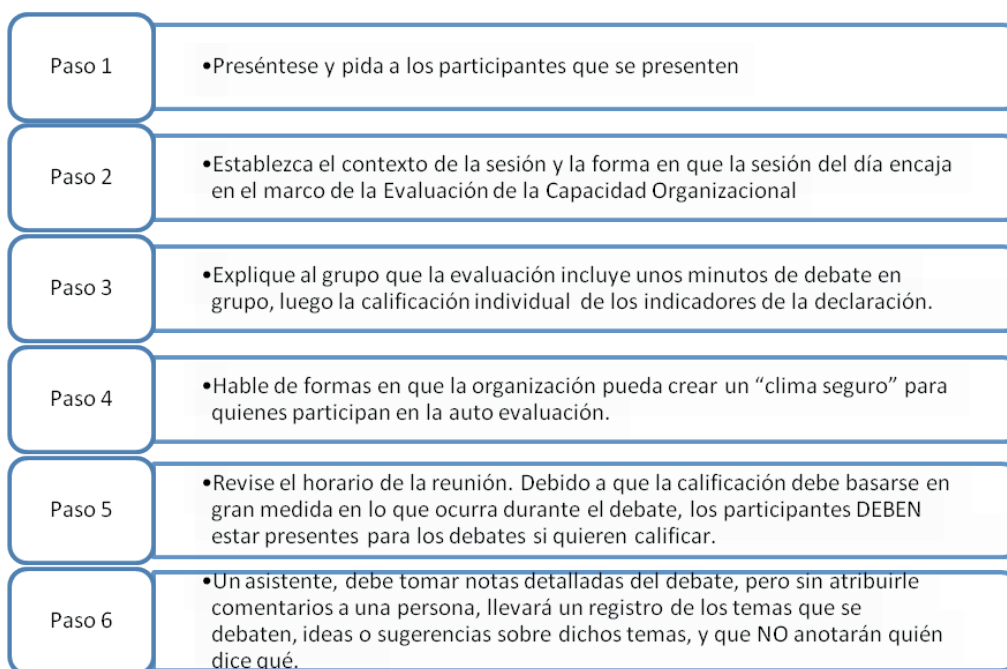


Ilustración 9: Pasos para llevar adelante los talleres de ECO

**Primer paso:** preséntese y pida a los participantes que se presenten. Verifique para asegurarse que en el grupo hay funcionalidad cruzada y diversas jerarquías.

**Segundo paso:** Establezca el contexto de la sesión para los participantes. Explique, o mejor aún, en los casos en que ello sea adecuado, pídale que expliquen por qué participan. También explique con claridad el contexto más amplio del proyecto y la forma en que la sesión del día encaja en el marco de la Evaluación de la Capacidad Organizacional, que posteriormente se presentarán los resultados y se analizarán las calificaciones. Ofrezca la historia del diseño de la herramienta: quién participó y qué ocurrió. Si está presente alguien que participó en el diseño de la herramienta, es esta persona quien debe relatar el proceso al grupo y no el facilitador.

**Tercer paso:** Entregue copias de la herramienta de evaluación y de las hojas de calificación. Rápidamente revise las esferas de la capacidad que se van a debatir. Explique al grupo que la evaluación incluye unos minutos de debate en grupo, luego la calificación individual de los indicadores de la declaración. Los participantes no debatirán o compartirán sus calificaciones y no deben poner sus nombres en la hoja de calificación. Explique que durante el debate, la actividad del grupo no necesariamente logrará consenso ni necesariamente resolverá problemas que puedan surgir. También explique la escala para calificar y dé ejemplos de cada nivel. Sea particularmente claro acerca de cómo se debe interpretar el concepto de “neutral”. No significa “no sé” sino significa la condición entre estar claramente de acuerdo y claramente en desacuerdo. También debe aclarar que, a menos que se indique lo contrario, no deben limitar sus ejemplos/respuestas a la situación de los últimos 12 meses.

**Cuarto paso:** Hable de formas en que la organización pueda crear un “clima seguro” para quienes participan en la auto evaluación. Esto podría incluir un debate de reglas básicas que recalcan respeto mutuo y el compromiso hacia la confidencialidad. Explique que los resultados de la organización serán confidenciales frente a otras organizaciones. La evaluación sólo es válida en la medida en que quienes responden sientan que es seguro ser abierto y franco.

**Quinto paso:** Revise el horario de la reunión. Debido a que la calificación debe basarse en gran medida en lo que ocurra durante el debate, los participantes DEBEN estar presentes para los debates si quieren calificar. Explique que si alguien debe ausentarse durante un debate NO debe calificar los temas que se debatieron entonces. Diga al grupo que habrá muchas oportunidades para hacer pausas para usar el baño, etc. Luego, debe recordarse verificar con frecuencia con el grupo para ver si necesitan un descanso corto. Trate de tomar descansos después de haber terminado un tema en lugar de hacerlo en medio de uno. Trate de que estos descansos sean muy breves. También debe planear suficientes descansos formales para el refrigerio o el almuerzo, según corresponda. También sería útil pedir a todos que apaguen sus celulares durante la evaluación, ya que estos les distraerán mucho.

**Sexto paso:** Si tiene un asistente, este debe tomar notas detalladas del debate, pero sin atribuirle comentarios a una persona. Si no tiene asistente, pida a un voluntario de la organización que tome notas del debate durante la evaluación. Explique al grupo que esta persona está allí para llevar un registro de los temas que se debaten, ideas o sugerencias sobre dichos temas, y que NO anotarán quién dice qué. En cuanto se hayan mecanografiado las notas debe darle una copia a la organización. Indague si hay preguntas o si alguien necesita un descanso antes de empezar.

## **Cómo emplear el debate de la Evaluación de la Capacidad en la Organización y los conjuntos de actividades**

El facilitador presentará el tema y planteará la primera pregunta abierta o planteará la primera actividad. El facilitador entonces orienta al equipo durante aproximadamente 15 a 35 minutos de debate o actividad seguidos de la lectura, por el facilitador, de las declaraciones sobre el indicador, tomadas del cuestionario de Evaluación de la Capacidad en la Organización. Los miembros del equipo marcan sus respuestas a la declaración del indicador en sus hojas individuales de calificación, Asegure que el equipo tiene la oportunidad de completar su calificación antes de seguir al siguiente conjunto de preguntas.

En su calidad de facilitador esté listo para esperar la primera respuesta de una pregunta del debate y tenga paciencia. Trate de contar hasta 10 en silencio. Con frecuencia le toma tiempo a la primera persona organizar un pensamiento y decidir cómo expresarlo. Una vez que la primera persona habla, otros generalmente le seguirán sin demora. Cuando los comentarios se inician, trate cada uno con respeto. Recuerde que hablar en una sesión de grupo representa por lo menos un poco de riesgo para los participantes.

La primera regla para los facilitadores es escuchar cuidadosamente cada comentario. Periódicamente vuelva a plantear los comentarios para mostrar a los participantes que está escuchando y sutilmente reafirme el valor de los comentarios de los participantes. Es muy importante que el facilitador no evalúe los comentarios como positivos o negativos; más bien debe reconocerlos con apoyo pero en forma neutral. Definitivamente NO critique a los participantes ni plantee sus comentarios en una luz negativa.

Planee dedicar 15 a 35 minutos para cada conjunto de actividades de debate y preguntas. Al principio del ejercicio, esto podría ser difícil, ya que los participantes querrán llevar a la mesa tantos problemas como sea posible. Maneje estos parámetros, por consiguiente, como un tiempo promedio para el debate. Es probable que los participantes necesiten que se les recuerde que este ejercicio no tiene la intención de generar solución a problemas, o análisis profundos. Pueden programarse otras reuniones para estas tareas. Tal vez también sea necesario que ocasionalmente recuerde a los participantes que el debate es una oportunidad para compartir ideas, mientras que la calificación privada es una oportunidad de expresar la respuesta individual a la declaración del indicador.

## **Cierre de la sesión de Evaluación de la Capacidad en la Organización**

Al completar las preguntas de la Herramienta de Evaluación, el facilitador debería dirigir un debate general de lo que el equipo ha aprendido por medio de la evaluación. Agradezca a los participantes su tiempo y contribuciones. Pida a la organización que seleccione un seudónimo y que escriba el nombre en la parte superior de cada hoja de calificación. Reúna todas las hojas de calificación. Informe al grupo de los próximos pasos y programe una cita para la explicación o dígales cuándo se pondrá en contacto con ellos para hacerlo.

## **Instrumento de evaluación del desempeño de formadores**

Existe un instrumento que tiene el propósito de que el técnico del CPCCS sea verificado en situación de trabajo el desempeño en la facilitación de un taller. El instrumento está dividido en 3 apartados: A. Planeación del proceso; B. Facilitación del proceso y C. Evaluación integral del proceso de formación. **Ver anexo 7.6.**

Para su aplicación se deberá analizar el documento e ir anotando una ✓ de acuerdo con la situación que corresponda, es decir, si considera que está totalmente de acuerdo con la evidencia, de acuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, y anotar en el apartado de observaciones el porqué le otorga esa calificación.

Finalmente, deberá anotar en el apartado correspondiente sus observaciones generales, y una vez llenado el formato deberá firmar el documento. En la última parte del instrumento se emitirá el dictamen de acuerdo con los resultados de la evaluación, anotando una ✓ en el recuadro de cumple en su desempeño o en el de aún no cumple en su desempeño, y se deberá anotar en el espacio correspondiente las razones específicas y concretas del dictamen. También se anotará el promedio logrado en la evaluación de la calidad, y la escala correspondiente.

## **La visualización**

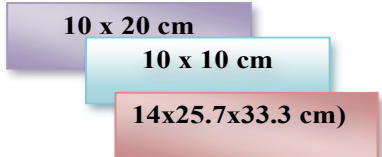
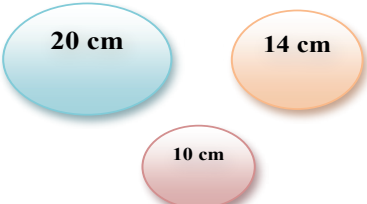
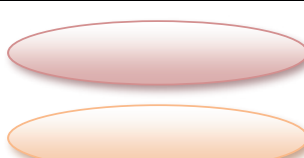
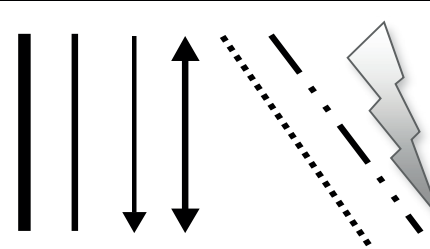
La visualización es un método de participación que permite tener presente permanentemente, el desarrollo de la discusión, facilitando el proceso de búsqueda de acuerdos en el grupo

- Ventajas de la visualización
- Garantiza la intervención igualitaria de los participantes
- Equilibra las desventajas que se presentan debido a las diferencias en la capacidad de expresión oral
- Pone en un plano de igual importancia todas las ideas
- Permite la existencia y expresión de puntos de vista minoritarios
- Evita la fácil adhesión a opiniones ajenas
- Se identifican las ideas y no las personas
- Mejora la participación
- Las contribuciones no se pierden
- Facilita la comprensión
- Obliga a precisar los conceptos y seleccionar lo esencial de cada idea
- Evita divagaciones permitiendo tener todas las ideas presentes para establecer relaciones entre ellas
- Método efectivo para estructurar las discusiones
- Apoya la presentación de los resultados
- Es dinámica, simple y ágil
- Permite la intervención activa de todos los participantes
- Hace interesante y agradable el trabajo
- Facilita el tratamiento de temas complejos y conflictivos

## Materiales de la visualización

| Materiales                              | Utilización                                                                                                                                                                                                           | Reglas                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pizarrón                                | Superficie para escribir las discusiones                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>No sobrecargar</li> <li>Ordenar de manera adecuada.</li> </ul>                                                                                          |
| Papel empaque                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para pegar las tarjetas llega a un orden definitivo.</li> <li>Permanente Visualización de los participantes</li> <li>El pizarrón queda libre para la próxima tarea.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                |
| Tarjetas de diferentes colores y formas | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para escribir las exposiciones y contribuciones de los participantes.</li> <li>Pueden ser movidas y estructuradas de diversas formas.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Escriba en letra de molde legible</li> <li>Una sola frase por tarjeta en forma abreviada, no frases completas.</li> <li>Formulaciones claras</li> </ul> |
| Marcadores                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para escribir en forma legible aún a distancia.</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Use la parte ancha, no la punta</li> <li>Practique su uso.</li> </ul>                                                                                   |
| Cintas adhesiva                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para pegar las tarjetas en el papel</li> </ul>                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                |

## Elementos de visualización

| Elemento               | Ejemplo                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Formas libres          |   |
| Tarjetas rectangulares |  |
| Circulares             |  |
| Ovaladas               |  |
| Flechas de conflicto   |  |



## Trabajo de grupo

Durante la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo, su manejo y administración frecuentemente enfrentan problemas que podría impedir alcanzar los objetivos propuestos.

La búsqueda de soluciones para resolver estos problemas, con frecuencia requiere lograr una efectiva coordinación con varios grupos que estén directa o indirectamente vinculados con el proyecto. El proceso de resolver los problemas implica trabajar en grupo o con grupos integrados por personas de diferentes posiciones sociales, con comportamientos y reacciones muy diversas.

Estos grupos de trabajo para que logren resultados tienen que ser organizados y manejados de tal forma que incentive a sus integrantes a participar efectivamente, alcanzar consenso y lograr encontrar soluciones prácticas, aún bajo condiciones de limitada disponibilidad de tiempo.

## Trabajar en grupo

El trabajo en grupo parte del principio de que, cada participante aprende más y mejor de su propia experiencia, que de la experiencia de otros, este método se conoce como “aprender descubriendo”. Al tener más experiencia, en un corto período se realiza el mayor número de tareas con el equipo de trabajo, lo que permite aprender de las propias experiencias.

Con el fin de realizar el mayor número de experiencias con el equipo de trabajo en un corto período, se repite varias veces y paso a paso el siguiente procedimiento:

- El punto de partida consiste en un PROCEDIMIENTO que será establecido por los miembros del equipo, con base en sus experiencias previas en trabajos en grupos. Este procedimiento describe la manera como el grupo se propone proceder para resolver las futuras tareas que se le asignen.
- Este procedimiento puede ser interpretado como una hipótesis que luego será probada en una tarea asignada al grupo. Cuando la tarea esté resuelta, cada miembro del equipo hace sus observaciones reales sobre cómo funcionó el trabajo en grupo y principalmente sobre el procedimiento.
- En el siguiente paso, estas observaciones son analizadas por el grupo.
- Los resultados más importantes del análisis son apuntados como CONSECUENCIAS, detalladas y precisas.
- Esas consecuencias son utilizadas luego para mejorar el procedimiento original. El procedimiento mejorado será probado nuevamente en la siguiente tarea que le asigne al grupo.

De esta manera los participantes siguen una secuencia de pasos que les permite alternar el trabajo conceptual y analítico con la realización de tareas. Puede decirse que este “aprender descubriendo” se realiza de la forma mas elemental y directa, porque los participantes son los investigadores que formulan hipótesis (PROCEDIMIENTOS) y realizan el análisis de comprobación y, al mismo tiempo, ellos son con quienes se realiza la prueba.

Observando la secuencia de los pasos, se distingue claramente dos partes:

- La actual ejecución de la tarea y la prueba del procedimiento.
- El análisis y modificación del procedimiento durante la fase de revisión.

Tanto la “revisión” como la “ejecución” son de fundamental importancia, por lo cual estas fases se realizarán por separado. Para facilitar la revisión, cada grupo dispondrá de un observador durante la ejecución de las tareas. El observador se ubica un poco separado del grupo de trabajo, no participa en la ejecución de la tarea y tiene por función observar cuidadosamente los procedimientos de trabajo y el desempeño del grupo. De esta manera, durante la fase de revisión, el grupo dispondrá de información adicional a la de los miembros del grupo de trabajo.

Las tareas (experimentos), sirven de “vehículos” y son seleccionadas deliberadamente, por cuanto la experiencia ha demostrado que, en la mayoría de los casos, ocurren problemas especiales en cada una de las tareas, dando oportunidad para que cada vez los participantes hagan observaciones especiales.

Por esta razón se asignan varias tareas a ser resueltas, en algunos casos, inclusive, bajo presión de tiempo. Si bien algunas de ellas, al principio, pudieran parecer fáciles o infantiles, el grupo podrá recoger experiencias aplicando su procedimiento, únicamente si realmente acepta la tarea, y la toma con seriedad y responsabilidad durante la fase de ejecución.

No hay la presentación de conferencias, en el sentido tradicional, sino el apoyo de un “facilitador” para cada grupo de trabajo, cuya función es:

- Organizar el ambiente de aprendizaje (Ej.: mediante la selección de tareas).
- Dar sugerencias en situaciones en que el grupo está atascado y solicita ayuda.
- Recomendar a los observadores sobre aspectos en los cuales deben poner especial atención.
- Los facilitadores siempre están caminando en una línea tenue entre “Brindar poca ayuda” y “Dominar el grupo”.

## 7. ANEXOS

### 7.1. Contrato de aprendizaje

#### EL CONTRATO DE APRENDIZAJE

El contrato de aprendizaje es un instrumento que permite por escrito los resultados esperados, así como abordar los aspectos negociables y no negociables en un proceso de aprendizaje/enseñanza. Se utiliza para planear las sesiones y/o módulos, permite organizar el logro de los resultados de aprendizaje y, por construirse de manera conjunta formador/aprendiz, favorece el compromiso y la responsabilidad de ambos en el logro de los resultados. Así mismo, es un instrumento que apoya los procesos de evaluación y autoevaluación.

Lo que se encuentra detrás del uso de dicho instrumento, es el papel del formador y del formado en ese proceso, en términos de las responsabilidades que adquiere cada uno, bajo el supuesto que ambos se mueven en un espiral compuesto por aprender, enseñar, aprender, sucesivamente. Por ejemplo, son negociables por parte de los participantes los resultados de aprendizaje a obtener y los medios para lograrlos. Es responsabilidad del formador y no negociable, el hecho de que los resultados se obtengan y, por tanto, éste tendrá que aportar las técnicas adecuadas para que el aprendizaje se exprese en el resultado esperando por el formato.

Este contrato, a su vez, posibilitará expresar en forma operativa la hipótesis inicial en una acción formativa, que se concretaría en resultados de aprendizaje, así como ver la evolución a partir de evidencias. Los resultados tendrán que demostrarse con evidencias, es decir con productos o elementos que posibiliten verificar la comprensión respecto a un proceso (de trabajo o de aprendizaje, según sea el caso). Al mismo tiempo, se está trabajando en un nuevo concepto de evaluación: la evaluación por evidencia. El sistema de evaluación por evidencia, permite dictaminar al formador respecto a la competencia obtenida por el capacitando pero, al mismo tiempo, posibilita al formado participar en la construcción del plan de evaluación y, por tanto, en la construcción del propio dictamen, es decir; el formado está siempre activo en el proceso de formación en cada uno de sus componentes.

La forma operativa en que el contrato de aprendizaje se aplica para que aporte a la evaluación, es darle seguimiento a lo comprometido en él durante el proceso de formación. Es un instrumento flexible que evoluciona con el aprendizaje.

Posibilita reprogramar acciones y replantear estrategias al formador, pero también al formado. El contrato de aprendizaje, desde la perspectiva formativa y en relación con la evaluación por evidencias, se construye en uno de los elementos a integrar en el expediente de evidencias.

**CONTRATO DE APRENDIZAJE**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Organización social:** \_\_\_\_\_

- 1. Resultados del aprendizaje ¿Cuáles serían nuestros logros a partir de nuestro hacer?**

---

---

---

---

---

- 2. Estrategias. ¿Qué, cómo y con qué vamos a lograr los resultados?**

---

---

---

---

---

- 3. Productos. ¿Con qué demostramos que logramos lo propuesto?**

---

---

---

---

---

- 4. Criterios de evaluación ¿Cómo vamos a juzgar que el resultado ha sido logrado?**

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Firma del capacitado**

\_\_\_\_\_  
**Firma del facilitador**

## 7.2. Herramienta de autoevaluación de capacidades organizacionales

### 7.2.1. Herramienta de autoevaluación (versión facilitador)

#### 1. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

##### Bloque No.1

Conversación enfocada:

Dinámica: Tiro al blanco

- Cada participante coloca un adhesivo en el tiro al blanco dibujado en el papelote, identificando que colocar en el centro significa que está altamente de acuerdo y conforme se aleja del centro hay menor acuerdo
- Al final se hace una discusión y análisis del resultado de la colocación de los adhesivos



Conversación enfocada:

- ¿Cuáles son las competencias del CPCCS?
- ¿Cuál es la misión y visión del CPCCS?
- ¿Qué principios y valores se imparten en el CPCCS?
- ¿Cuáles son las líneas estratégicas elaboradas en enero del 2016 por el CPCCS?
- ¿Cuándo el CPCCS toma decisiones políticas quienes participan?
- ¿Considera usted que las resoluciones del pleno del CPCCP son imparciales?
- ¿Qué políticas han sido impulsadas por el CPCCS?
- ¿A qué responden las decisiones del CPCCS?

1. En nuestra institución la misión, visión y principios institucionales están claros y bien definidos
2. Nuestras decisiones políticas son autónomas e imparciales
3. Nuestras políticas son claras y precisas
4. Nuestras políticas nos permiten construir el poder ciudadano
5. Contamos con normativas y reglamentaciones que definen nuestras competencias

## 2. GESTIÓN TÉCNICA LOCAL

### Bloque No. 2

#### Conversación enfocada:

- ¿Cuántas escuelas ha ejecutado el CPCCS en el último año?
  - ¿Cuántos líderes nuevos han surgido a partir de esas escuelas ciudadanas?
  - ¿Qué iniciativas ciudadanas han nacido a partir de esas escuelas ciudadanas?
  - ¿Qué resultado significativo ha tenido alguna de estas iniciativas ciudadanas?
  - ¿Qué asistencia técnica se ha brindado a los líderes y lideresas en la construcción del poder popular?
  - ¿En qué medida se han garantizado las iniciativas y demandas ciudadanas?
  - ¿En qué medida se ha incrementado la participación en los territorios?
  - Enumere 3 estrategias de participación ciudadana que hayan incidido en la toma de decisiones en lo público
  - ¿Cuántos mecanismos de control social ha ejercido la ciudadanía de forma protagónica?
6. Fortalecemos y acompañamos a líderes y lideresas en la construcción del poder popular
  7. Aplicamos estrategias de PC para generar incidencia en la toma de decisiones de lo público
  8. Promovemos estrategias de control social para ser ejercidos por la ciudadanía de forma protagónica
  9. Generamos procesos de la gestión de lo público
  10. Garantizamos que las iniciativas ciudadanas actúen de forma protagónica en la relación estado ciudadanía
  11. Garantizamos que las demandas ciudadanas actúen de forma protagónica en la relación estado ciudadanía

### Bloque No.3

#### Conversación enfocada:

- ¿Qué aspectos de la realidad territorial se han considerado en los talleres?
- ¿Cuántas iniciativas ciudadanas representan la diversidad local?
- ¿En qué medida estas iniciativas han incidido en la gestión pública?
- ¿En qué medida estas iniciativas han reflejado la diversidad local?

**12. Nuestra institución posiciona los derechos de participación ciudadana considerando la realidad territorial**

**13. Impulsamos procesos participativos y equitativos respetando la diversidad local**

**14. Tenemos metodologías adaptadas a la realidad local**

### 3. INCLUSIÓN INTERNA / EXTERNA

### Bloque No. 4

#### Conversación enfocada:

- Mencione 3 mecanismos de participación ciudadana y control social donde hayan participado pueblos nacionalidades o personas con discapacidades en los últimos 12 meses.
- ¿Cuántos encuentros locales entre pueblos y nacionalidades se han realizado recientemente?
- ¿Cuántos encuentros locales con personas con discapacidades se han realizado recientemente?
- ¿Cuántas capacitaciones en cuanto a la construcción del poder ciudadano han recibido los servidores del CPCCS en los últimos 12 meses?
- ¿Estos proyectos en cuánto han incidido en la construcción de políticas públicas en beneficio de los pueblos y nacionalidades?
- Estos procesos ¿En cuánto han dinamizado los temas organizativos?
- ¿Cuál ha sido la incidencia en la ciudadanía en la construcción del poder ciudadano en el último año?

**15. Fortalecemos a los actores sociales para la construcción del poder ciudadano**

**16. Se reconoce la experiencia de los servidores en el diseño de metodologías participativas**

**17. Incluimos actores diversos para enriquecer nuestro accionar institucional**

**18. Fortalecemos el ejercicio de los derechos y las relaciones interculturales**



## 4. COMUNICACIÓN E INCIDENCIA

### Bloque No. 5

#### Conversación enfocada:

Dinámica: Los campos de fuerza

- Se solicita que definan 4 estrategias de comunicación o marketing
- Se divide en cuatro grupos de trabajo
- Se escribe en un rota folio en la parte superior HECHOS POSITIVOS al medio ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN y en la parte inferior HECHOS NEGATIVOS
- En grupos se analiza su práctica en torno al tema del medio y escriben los hechos positivos hacia arriba y negativos hacia abajo

#### **Estrategias de comunicación:**

- ¿Cuántas veces ha salido el CPCCS en los medios de comunicación, en la última semana?
- ¿Cuántos instrumentos comunicacionales se ha elaborado en los últimos 6 meses?
- ¿Por cuáles atribuciones le conocen al CPCCS?
- ¿Qué mensajes transmite el CPCCS, a través de su comunicación?
- ¿Qué estrategias comunicacionales tiene el CPCCS?
- ¿Cómo recibe la población la comunicación del CPCCS?
- ¿Existe retroalimentación de la estrategia comunicacional?

#### **Estrategia de marketing**

- ¿Cuántos instrumentos promocionales se han elaborado en los últimos 6 meses?
- ¿Cuántos eventos promocionales ha realizado el CPCCS en el último año?
- ¿Considera que el CPCCS tiene establecida alguna estrategia de marketing?
- ¿Cuál es mensaje que expresan los productos promocionales?
- ¿A qué grupos sociales y territoriales está dirigido los productos sociales?

#### **Capacidad técnica en educomunicación**

- ¿Cuántos cursos de educomunicación se han realizado en el CPCCS?
- ¿Conoce usted qué es la educomunicación?
- ¿Qué interrelación comunicacional existe con el territorio?

**19. Nuestra estrategia de comunicación es conocida por todos**

**20. Nuestra estrategia de comunicación es clara y precisa**

**21. Nuestra estrategia de comunicación nos relaciona dialógicamente con la ciudadanía**

**22. Nuestra estrategia de comunicación posiciona el trabajo realizado en territorio**

**23. Nuestra estrategia comunicacional se fortalece con la retroalimentación de necesidades y demandas ciudadanas**

**24. Nuestra estrategia de marketing es sostenible**

**25. Nuestra estrategia de marketing posiciona el trabajo en territorio**

**26. Contamos con alta capacidad técnica en educomunicación**

## 5. TALENTO HUMANO

### Bloque No. 6

#### Conversación enfocada:

- ¿Enumere 3 elementos importantes del plan de formación del CPCCS?
- ¿Cuándo fue la última vez que usted recibió una capacitación por parte del CPCCS?
- ¿Cuáles fueron los temas tratados en las capacitaciones que recibieron los funcionarios del CPCCS?
- ¿Esa capacitación tiene relación con sus tareas y responsabilidades como funcionario del CPCCS?
- ¿Se cumple con las acciones afirmativas del decreto O60 y de discapacidades en la contratación del personal del CPCCS?
- Díganos 3 elementos del Código de Ética del CPCCS

**27. La institución cumple con la acción afirmativa del decreto O60**

**28. El CPCCS cumple con la acción afirmativa entorno a discapacidades**

**29. Nosotros disponemos de una metodología con una visión intercultural**

**30. En el CPCCS contamos con un código de ética que responde de manera interna y externa a la construcción del poder popular**

**31. La institución tiene memoria histórica**

**32. Contamos con un plan de inducción para las nuevas contrataciones**

**33. Aplicamos la normativa constitucional y demás cuerpos legales referente a la participación ciudadana, control social y rendición de cuentas**

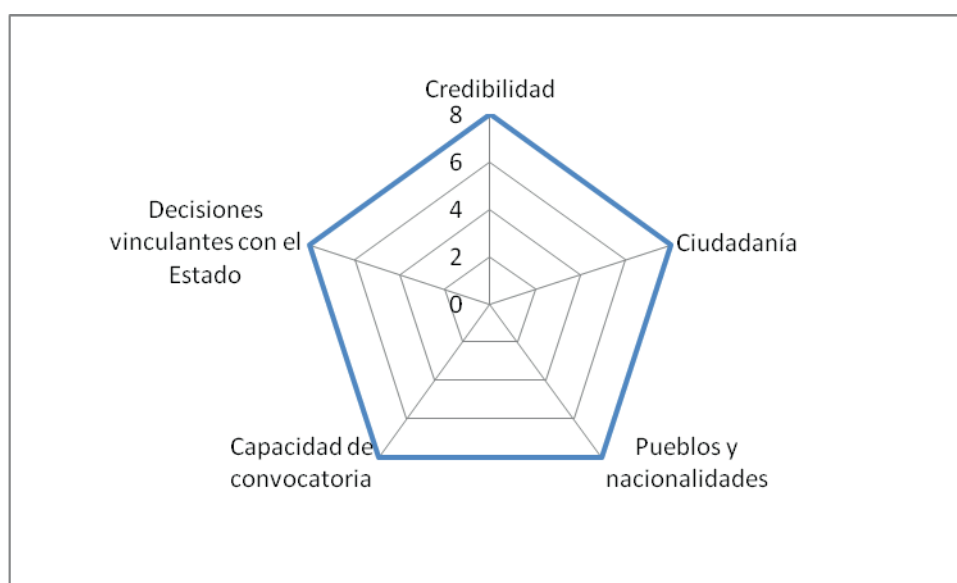
**34. Aplicamos las políticas públicas del CPCCS**

## 6. POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

### Bloque No. 7

#### Conversación enfocada:

Dinámica: La telaraña



- Dividir en 5 grupos a los participantes
- A cada grupo se le asignará un tema para su calificación
- Reflexión sobre la dinámica

**35. Nuestra institución tiene el máximo nivel de credibilidad y transparencia**

**36. Nuestro nivel de relacionamiento con la ciudadanía, comunidades, pueblos y nacionalidades es excelente**

**37. Tenemos alta capacidad de incidencia social y pública para el cumplimiento del derecho a la participación y control social**

**38. Nuestra institución tiene gran capacidad de convocatoria**

## 7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### Bloque No. 8

Conversación enfocada:

Dinámica: Dibujantes

- Dos voluntarios dibujan dándose la espalda el organigrama con una corta descripción de funciones
- ¿Cuándo se realizó la última estructura funcional de la institución?
- ¿Nuestra estructura funcional, responde a las necesidades del territorio?
- ¿Cuándo se realizó la última planificación a ejecutar en territorio?
- ¿La planificación responde a las necesidades del territorio?
- ¿Sus aportes fueron implementados en la planificación de su territorio?

**39. Nuestra institución cuenta con una estructura funcional en cada territorio**

**40. Nuestro talento humano responde al direccionamiento estratégico institucional**

**41. Tenemos independencia administrativa financiera para ejecutar actividades en territorio**

**42. Planificamos desde el territorio en respuesta a las necesidades locales**

### 7.2.2. Herramienta de autoevaluación (versión participante)

## HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA ORGANIZACIONES AFROECUATORIANAS

### Las instrucciones:

La presente auto evaluación ayudará a los participantes a compartir información y reflexionar sobre la situación actual de su organización e iniciar un proceso de aprendizaje institucional. Para ello hemos ordenado el trabajo de auto evaluación en dos etapas:

### Conversación enfocada

La etapa de conversación deberá ser respondida y discutida respectivamente por todos los participantes. El intercambio de opiniones permitirá conocer de manera colectiva y participativa cómo se encuentra la organización respecto a los temas señalados en las preguntas, es decir, su propósito es generar una opinión informada que le permite a cada participante evaluar como a continuación se explica.

### Evaluación individual

Finalizado el intercambio de opiniones, los participantes leerán las frases, posteriormente usando hoja de respuestas, calificarán de manera anónima su **desempeño organizacional actual**. La escala es de 1 a 5 donde 1 es el valor más bajo (totalmente en desacuerdo con la proposición o, nunca describe o aplica a nuestra realidad o situación) y el 5 es el valor más alto (totalmente de acuerdo con la proposición; o, siempre aplica a nuestra realidad o situación).

### 1. VALORES Y PRINCIPIOS

#### Bloque No.1

|                                                                                                       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Promovemos la equidad entre los miembros de nuestra organización.                                  | ①②③④⑤ |
| 2. Nuestra historia y tradiciones son reconocidas a través de las actividades que desarrollamos.      | ①②③④⑤ |
| 3. Nuestra organización se acciona en función de reducir la problemática del pueblo afrodescendiente. | ①②③④⑤ |

|                                                                                                                               |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 4. Nuestra organización permanentemente democratiza sus decisiones.                                                           | ①②③④⑤ |
| 5. Las actividades que realiza nuestra organización integra a personas con diversas características.                          | ①②③④⑤ |
| 6. Nuestra organización horizontaliza la toma de sus decisiones y permite que todos y todas sugieran alternativas.            | ①②③④⑤ |
| 7. En nuestra organización para poder tomar decisiones estas se consultan previamente a sus miembros.                         | ①②③④⑤ |
| <b>Bloque No.2</b>                                                                                                            |       |
| 8. Nuestra organización establece diálogos permanentes con las instituciones.                                                 | ①②③④⑤ |
| 9. Las acciones que desarrolla nuestra organización permiten la garantía del Buen Vivir del pueblo afrodescendiente.          | ①②③④⑤ |
| 10. Nuestra organización crea alianzas que permiten la garantía del Buen Vivir del pueblo afrodescendiente.                   | ①②③④⑤ |
| 11. Las acciones de nuestra organización busca el ejercicio pleno de los Derechos del pueblo afrodescendiente.                | ①②③④⑤ |
| 12. Nuestra organización direcciona su accionar en la garantía de sus derechos                                                | ①②③④⑤ |
| 13. Evidenciamos permanentemente el compromiso hacia los ideales del pueblo afrodesendiente.                                  | ①②③④⑤ |
| 14. Promovemos la igualdad en todos los ámbitos en los que se desenvuelve nuestra organización.                               | ①②③④⑤ |
| 15. Promovemos y practicamos permanentemente la equidad al interior de nuestra organización.                                  | ①②③④⑤ |
| 16. Respetamos los acuerdos que se logran al interior de nuestra organización.                                                |       |
| 17. Nuestra organización respeta a cada uno de los miembros.                                                                  | ①②③④⑤ |
| <b>2. ENFOQUE OPERATIVO</b>                                                                                                   |       |
| <b>Bloque No. 3</b>                                                                                                           |       |
| 18. Las organizaciones afroecuatorianas buscamos el desarrollo de nuestros miembros                                           | ①②③④⑤ |
| 19. Las organizaciones afroecuatorianas son equitativas y justas en el manejo de oportunidades de desarrollo de sus miembros. | ①②③④⑤ |
| 20. Promueve la unidad, sin discriminación por jerarquía de sus miembros en la organización.                                  | ①②③④⑤ |
| 21. Promovemos estrategias de involucramiento en la toma de decisiones sobre pueblo afrodescendiente.                         | ①②③④⑤ |
| 22. Fomentamos el involucramiento de organizaciones afroecuatorianas en política pública nacional.                            | ①②③④⑤ |
| 23. Las organizaciones afroecuatorianas conocen su historia, como base de su identidad.                                       | ①②③④⑤ |

|                                                                                                                                 |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 24. Desarrollamos proyectos de fortalecimiento de cultura afroecuatoriana.                                                      | ①②③④⑤ |
| 25. Impulsamos actividades para fomentar rescate de identidad de pueblo.                                                        | ①②③④⑤ |
| 26. Generamos acciones para revaloración étnica de pueblo afroecuatoriano.                                                      | ①②③④⑤ |
| <b>Bloque No. 4</b>                                                                                                             |       |
| 27. Generamos mecanismos de exigibilidad para que todos los niños afroecuatorianos accedan a la educación escolarizada.         | ①②③④⑤ |
| 28. Trabajamos en educación de niños y niñas para recuperación de memoria histórica e identidad de pueblo afroecuatoriano.      | ①②③④⑤ |
| 29. Desarrollamos actividades con Adolescentes para desarrollar sentido de pertenencia al proceso organizativo afroecuatoriano. | ①②③④⑤ |
| 30. Impulsamos actividades con enfoque sostenible para ampliar el tejido organizativo del pueblo afroecuatoriano.               | ①②③④⑤ |
| 31. Implementamos proyectos para fomento de compromiso de todos los grupos etarios.                                             | ①②③④⑤ |
| 32. Apoyamos trabajo con grupos de emprendedoras/es para orientación de sus proyectos a desarrollo de identidad.                | ①②③④⑤ |
| 33. Identificamos problemáticas específicas de nuestro pueblo.                                                                  | ①②③④⑤ |
| 34. Proponemos soluciones para problemáticas de pueblo afroecuatoriano.                                                         | ①②③④⑤ |
| 35. Evaluamos incidencia de nuestras acciones en niveles de consecución de buen vivir de población afroecuatoriana.             | ①②③④⑤ |
| 36. Nuestra organización relaciona la realidad del pueblo afro con la realidad política, social y cultural del país.            | ①②③④⑤ |
| <b>3. PROYECTO DE VIDA.</b>                                                                                                     |       |
| <b>Bloque No. 5</b>                                                                                                             |       |
| 37. Nuestra organización reconocemos las formas crueles de trabajos en que fueron sometidos los esclavizados.                   | ①②③④⑤ |
| 38. Los miembros de nuestra organización identifican las formas de discriminación laboral                                       | ①②③④⑤ |
| 39. Nuestra organización está realizando acciones para combatir la pobreza.                                                     | ①②③④⑤ |
| 40. Las organizaciones afroecuatorianas inciden en la política pública.                                                         | ①②③④⑤ |
| 41. Nuestra organización impulsa políticas de acción afirmativa.                                                                | ①②③④⑤ |
| 42. Nuestra organización promueve estrategias para la eliminación del racismo.                                                  | ①②③④⑤ |
| 43. Todas las organizaciones afroecuatorianas conocen los derechos que nos da la Constitución.                                  | ①②③④⑤ |
| 44. Nuestra organización trabaja para romper con las desigualdades                                                              | ①②③④⑤ |

|                                                                                                                                           |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 45. Nuestra organización está trabajando para que se cumpla el decreto 60.                                                                | ①②③④⑤ |
| 46. Esta organización está trabajando para promover la participación política de la mujer afroecuatoriana.                                | ①②③④⑤ |
| 47. El pueblo afroecuatoriano tiene definida una línea política.                                                                          | ①②③④⑤ |
| 48. Nuestra organización tiene definida una hoja de ruta para el decenio de los afrodescendientes.                                        | ①②③④⑤ |
| 49. Nuestra organización tiene objetivos claros.                                                                                          | ①②③④⑤ |
| 50. Nuestra organización está preparada para aprovechar el decenio.                                                                       | ①②③④⑤ |
| <b>4. COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>                                                                                                           |       |
| <b>Bloque No. 6</b>                                                                                                                       |       |
| 51. Nuestra organización genera de forma permanente espacios para el análisis político, social o cultural entre sus miembros.             | ①②③④⑤ |
| 52. Promovemos el diálogo efectivo entre los miembros de la organización para la resolución de conflictos.                                | ①②③④⑤ |
| 53. Desarrollamos capacidades de comunicación en los miembros de nuestra organización para generar herramientas de comunicación efectiva. | ①②③④⑤ |
| 54. Propiciamos la comunicación externa sobre las acciones realizadas de nuestra organización.                                            | ①②③④⑤ |
| 55. Los integrantes de nuestra organización tienen alto conocimiento sobre las normativas del pueblo afrodescendiente.                    | ①②③④⑤ |
| 56. Incidimos en la toma de decisiones a través de nuestros representantes en el territorio.                                              | ①②③④⑤ |
| 57. La capacitación que nuestra organización brinda, tiene relación con los objetivos de la organización.                                 | ①②③④⑤ |
| 58. Los miembros de nuestra organización tienen capacitación constante en temas de innovación                                             | ①②③④⑤ |
| <b>Bloque No. 7</b>                                                                                                                       |       |
| 59. Nuestra organización promueve el desarrollo de nuevos liderazgos.                                                                     | ①②③④⑤ |
| 60. Garantizamos la alterabilidad de la dirigencia al interior de nuestra organización.                                                   | ①②③④⑤ |
| 61. Promovemos la formación de líderes indirectos en nuestros territorios.                                                                | ①②③④⑤ |
| 62. Nuestra organización promueve espacios de aprendizaje permanente sobre la historia del pueblo afro.                                   | ①②③④⑤ |
| 63. Nuestra organización favorece el intercambio de experiencias entre organizaciones pares.                                              | ①②③④⑤ |



## 5. VISIÓN COLECTIVA

### Bloque No. 8

|                                                                                                                                                                           |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 64. Implementamos procesos para el reconocimiento de nuestra Identidad                                                                                                    | ①②③④⑤ |
| 65. Implementamos procesos para ampliar y consolidar nuestras capacidades organizativas                                                                                   | ①②③④⑤ |
| 66. Implementamos procesos para desarrollar el sentido social de la Pertenencia                                                                                           | ①②③④⑤ |
| 67. Promovemos nuestro derecho a la Igualdad y la No Discriminación                                                                                                       | ①②③④⑤ |
| 68. Impulsamos procesos educativos sobre la Igualdad y Concienciación                                                                                                     | ①②③④⑤ |
| 69. Incitamos la reunión, desglose y difusión de información de la situación de nuestro pueblo                                                                            | ①②③④⑤ |
| 70. Facilitamos activamente la Participación e Inclusión en los asuntos públicos y políticos                                                                              | ①②③④⑤ |
| 71. Velamos y exigimos que nuestro pueblo tenga pleno acceso a la Justicia                                                                                                | ①②③④⑤ |
| 72. Promovemos e impulsamos la adopción de medidas especiales y de acción afirmativa                                                                                      | ①②③④⑤ |
| 73. Fomentamos nuestro Derecho al desarrollo y medidas de lucha contra la pobreza                                                                                         | ①②③④⑤ |
| 74. Provocamos y luchamos por la adopción de todas las medidas necesarias para hacer efectivo el derecho de los afroecuatorianos a la Educación, Salud, Empleo y Vivienda | ①②③④⑤ |

## 7.3. Hoja de evaluación del taller

**EVALUACIÓN DEL TALLER**  
**Taller dirigido a técnicos del CPCCS**  
**Quito, 9 de junio de 2016**

| PREGUNTAS |                                                        | VALORACION |  |    |  |
|-----------|--------------------------------------------------------|------------|--|----|--|
| 1.        | ¿Los objetivos del taller fueron explicados al inicio? | Si         |  | No |  |
| 2.        | ¿Considera que se cumplieron con los objetivos?        | Si         |  | No |  |

Evalúe los siguientes temas tomando en cuenta las siguientes calificaciones:

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Malo

| PREGUNTAS |                                                                                                       | VALORACION |   |   |   |   |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
|           |                                                                                                       | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.        | ¿Los contenidos y temas tratados son útiles para avanzar en fortalecer a las organizaciones sociales? |            |   |   |   |   |
| 2.        | ¿El equipo facilitador contribuyó al desarrollo adecuado del taller?                                  |            |   |   |   |   |
| 3.        | ¿La metodología utilizada fue adecuada?                                                               |            |   |   |   |   |

| PREGUNTAS |                                                                                                    | VALORACION |   |   |   |   |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
|           |                                                                                                    | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.        | ¿Está satisfecho en cuanto a los resultados de su propio esfuerzo para lograr nuevos aprendizajes? |            |   |   |   |   |
| 2.        | ¿El lugar y las instalaciones para el desarrollo de este evento le parecen adecuados?              |            |   |   |   |   |
| 3.        | ¿Los materiales fueron útiles y precisos para el desarrollo del taller y apoyar aprendizajes?      |            |   |   |   |   |

| PREGUNTA |                                         | VALORACIÓN |      |         |      |         |
|----------|-----------------------------------------|------------|------|---------|------|---------|
|          |                                         | Muy alta   | Alta | Regular | Baja | Ninguna |
|          | La participación de los asistentes fue: |            |      |         |      |         |

|  |                                                                 |
|--|-----------------------------------------------------------------|
|  | ¿Qué observaciones y sugerencias les haría a los organizadores? |
|  |                                                                 |

|  |                                                                                          |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | De lo abordado en el taller, ¿qué temas considera que son los más importantes? ¿Por qué? |
|  |                                                                                          |

#### 7.4. Hoja de evaluación de conocimiento de participantes

**Taller dirigido a Organizaciones Sociales**

**Guayaquil, 3 de junio de 2016**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Organización social:** \_\_\_\_\_

**1. ¿Qué aprendí en el evento? (aprendizajes por contenido temático)**

---

---

---

---

---

**2. ¿Qué me sorprendió de lo que aprendí en el evento?**

---

---

---

---

---

**3. ¿Espero utilizar en mi trabajo, los aprendizajes logrados en el evento?**

---

---

---

---

---

**4. ¿Cuáles de los temas tratados en el evento considero que no son directamente útiles para la actividad que realizó?**

---

---

---

---

---

**5. ¿Cuáles temas que no fueron tratados en el evento considero que deberían incluirse?**

---

---

---

---

---

7.5. Resultados de la autoevaluación de capacidades organizacionales

Compás organizacional:



| CAPACIDAD | CONSENSO | GUÍA                                                                 |
|-----------|----------|----------------------------------------------------------------------|
| Alta      | Bajo     | Construcción de marcos comunes y recuperación de buenas prácticas.   |
| Alta      | Alto     | Consolidación de buenas prácticas y establecimiento de nuevos retos. |
| Baja      | Alto     | Reconocimiento de necesidades y movilización hacia fortalecimiento.  |
| Baja      | Bajo     | Indefinición y búsqueda de enfoque.                                  |

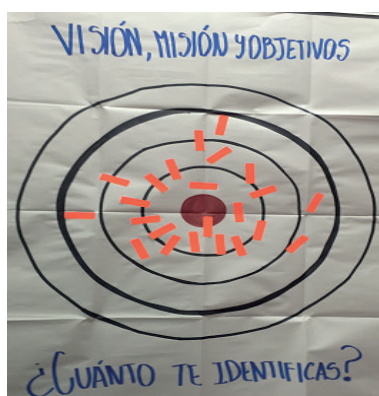
El compás organizacional está dividido en cuatro cuadrantes, según lo determina la capacidad media y las calificaciones de consenso. Las calificaciones de la capacidad se miden en el eje horizontal, mientras que el nivel de consenso entre los miembros del equipo evaluador se muestra en el eje vertical.

A continuación se detallan los resultados obtenidos de cada uno de los factores de éxito:

## 1. Principios y Valores Institucionales (PVI)

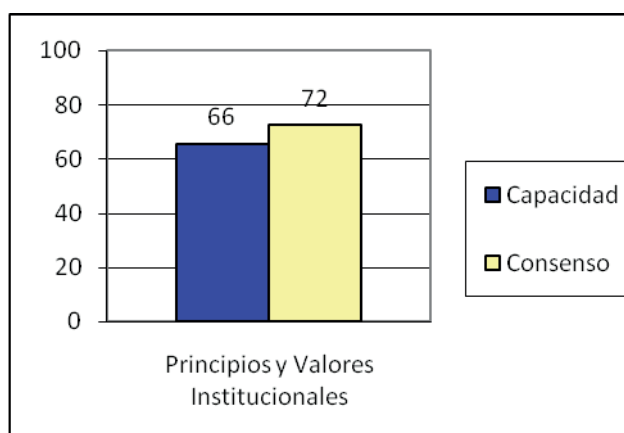
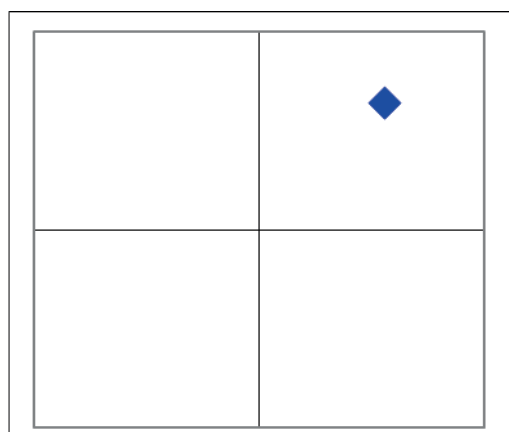
Una organización con alta capacidad en esta área se caracteriza por: tener una visión y misión clara, bien definida y apropiada por el personal; exhibe una alta coherencia entre misión y actividades cotidianas; cuenta con recursos humanos apropiados para el logro de la misión; tiene una actitud y capacidad de apertura y agilidad frente al aprendizaje, diferencias culturales y un entorno cambiante; y un alto nivel de transparencia y credibilidad.

El primer papelote permite conocer cuánto se identifican los miembros de la organización con la visión:



Los resultados que se obtuvieron de la calificación individual a este factor de éxito son:

| Matriz de Graduación | Grado Relativo (de 7 áreas) |
|----------------------|-----------------------------|
| Capacidad            | 1                           |
| Consenso             | 1                           |

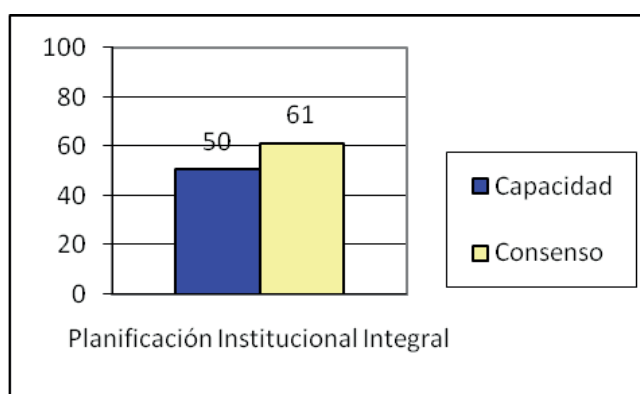
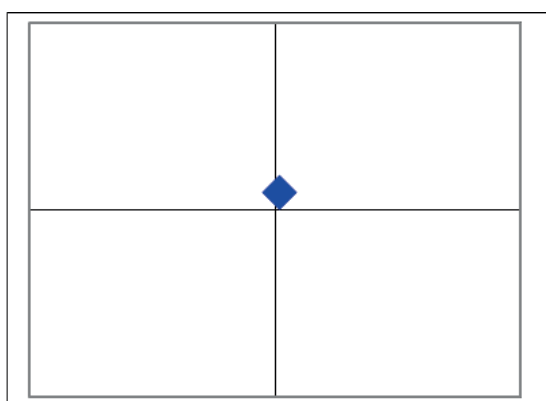


| Indicadores                                                                                                                        | Promedio | Nunca/<br>Totalmente en<br>Desacuerdo | Rara<br>vez/ en<br>Desacuerdo | A veces/<br>Neutro | Frecuente-<br>mente/ de<br>Acuerdo | Siempre/<br>Totalmente de<br>Acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Tenemos clara nuestra visión de largo plazo como fundación.                                                                     | 4,59     | 0%                                    | 0%                            | 0%                 | 41%                                | 59%                                  |
| 2. Nuestra misión es clara y bien definida.                                                                                        | 4,29     | 0%                                    | 0%                            | 12%                | 47%                                | 41%                                  |
| 3. Aunado a nuestra visión y misión organizacional, hemos clarificado y definido nuestra propuesta de valor pertinente al entorno. | 3,94     | 0%                                    | 0%                            | 18%                | 71%                                | 12%                                  |
| 4. Nuestro personal se ha apropiado de la misión y visión.                                                                         | 4,06     | 0%                                    | 0%                            | 18%                | 59%                                | 24%                                  |
| 5. Existe congruencia entre nuestras actividades cotidianas y los valores y principios de la fundación.                            | 4,18     | 0%                                    | 0%                            | 12%                | 59%                                | 29%                                  |
| 6. Contamos con recursos humanos que poseen las habilidades apropiadas para el logro de nuestra misión.                            | 4,18     | 0%                                    | 0%                            | 6%                 | 71%                                | 24%                                  |
| 7. Somos sensibles y tenemos capacidad de adaptación a las tendencias y cambios que se producen en el entorno.                     | 3,35     | 0%                                    | 0%                            | 65%                | 35%                                | 0%                                   |
| 8. Somos capaces de capitalizar nuestras experiencias convirtiéndolas en conocimientos útiles.                                     | 3,47     | 0%                                    | 6%                            | 47%                | 41%                                | 6%                                   |
| 9. Tenemos actitudes de apertura frente a ideas innovadoras y críticas.                                                            | 3,59     | 0%                                    | 6%                            | 35%                | 53%                                | 6%                                   |
| 10. Tenemos prácticas de intercambio de experiencias y conocimientos con actores pares y/o relevantes para nuestro trabajo.        | 4,00     | 0%                                    | 0%                            | 24%                | 53%                                | 24%                                  |
| 11. Estamos abiertos al conocimiento que nos ayude a crecer organizacionalmente.                                                   | 4,06     | 0%                                    | 6%                            | 24%                | 29%                                | 41%                                  |
| 12. En nuestra fundación aprendemos del trabajo realizado por otras instituciones u organizaciones.                                | 3,47     | 0%                                    | 18%                           | 24%                | 53%                                | 6%                                   |
| 13. Tenemos credibilidad y autoridad moral ante externos por la transparencia de nuestras actividades.                             | 4,71     | 0%                                    | 0%                            | 0%                 | 29%                                | 71%                                  |
| 14. Consideramos las diferencias culturales de nuestros beneficiarios en la implementación de proyectos.                           | 4,47     | 0%                                    | 0%                            | 0%                 | 53%                                | 47%                                  |
| 15. Valoramos el trabajo de nuestra organización.                                                                                  | 4,41     | 0%                                    | 0%                            | 0%                 | 59%                                | 41%                                  |

## 2. Planificación Institucional Integral (PII)

Una organización con alta capacidad en esta área se caracteriza por: tener objetivos estratégicos claros y bien definidos que producen resultados verificables y deseados; procesos de planificación altamente participativos y definidos por áreas de trabajo; y tener mecanismos de evaluación y seguimiento de proyectos con indicadores de impacto aplicables.

| Matriz de Graduación | Grado Relativo (de 7 áreas) |
|----------------------|-----------------------------|
| Capacidad            | 4                           |
| Consenso             | 3                           |



| Indicadores                                                                                      | Promedio | Nunca/<br>Totalmente<br>en<br>Desacuerdo | Rara<br>vez/ en<br>Desacuerdo | A veces/<br>Neutro | Frecuente-mente<br>de Acuerdo | Siempre/<br>Totalmente<br>de Acuerdo |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| 16. Nuestros objetivos estratégicos son claros y bien definidos.                                 | 3,29     | 0%                                       | 24%                           | 35%                | 29%                           | 12%                                  |
| 17. Nuestros objetivos estratégicos producen resultados verificables.                            | 3,35     | 0%                                       | 24%                           | 24%                | 47%                           | 6%                                   |
| 18. Comprobamos periódicamente nuestro progreso en la consecución de los objetivos estratégicos. | 3,06     | 0%                                       | 24%                           | 47%                | 29%                           | 0%                                   |
| 19. Cumplimos con éxito los objetivos planteados a pesar de los imprevistos que se presentan.    | 3,76     | 0%                                       | 0%                            | 35%                | 53%                           | 12%                                  |
| 20. Nuestro proceso de planificación está definido por áreas de trabajo.                         | 4,53     | 0%                                       | 0%                            | 0%                 | 47%                           | 53%                                  |

| Indicadores                                                                                      | Promedio | <i>Nunca/<br/>Totalmente<br/>en<br/>Desacuerdo</i> | <i>Rara<br/>vez/ en<br/>Desacuerdo</i> | <i>A veces/<br/>Neutro</i> | <i>Frecuente-mente<br/>de Acuerdo</i> | <i>Siempre/<br/>Totalmente<br/>de Acuerdo</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 21. Orientamos nuestra planificación de acuerdo a la misión institucional.                       | 4,12     | 0%                                                 | 0%                                     | 6%                         | 76%                                   | 18%                                           |
| 22. Generamos soluciones prácticas y oportunas dentro del proceso de planificación.              | 3,88     | 0%                                                 | 0%                                     | 29%                        | 53%                                   | 18%                                           |
| 23. Dirigimos nuestra planificación estratégica hacia metas claras.                              | 3,76     | 0%                                                 | 0%                                     | 35%                        | 53%                                   | 12%                                           |
| 24. Orientamos nuestra planificación a corto y largo plazo.                                      | 3,65     | 0%                                                 | 12%                                    | 29%                        | 41%                                   | 18%                                           |
| 25. Nuestro proceso de planificación estratégica es altamente participativo.                     | 3,94     | 0%                                                 | 0%                                     | 18%                        | 71%                                   | 12%                                           |
| 26. Definimos indicadores de impacto aplicables a cada proyecto.                                 | 2,88     | 12%                                                | 18%                                    | 41%                        | 29%                                   | 0%                                            |
| 27. Nuestras propuestas y proyectos son planificados con el personal operativo y administrativo. | 2,76     | 0%                                                 | 29%                                    | 65%                        | 6%                                    | 0%                                            |
| 28. Contamos con mecanismos de evaluación y seguimiento de proyectos.                            | 3,18     | 6%                                                 | 12%                                    | 53%                        | 18%                                   | 12%                                           |

**Análisis grupal:**

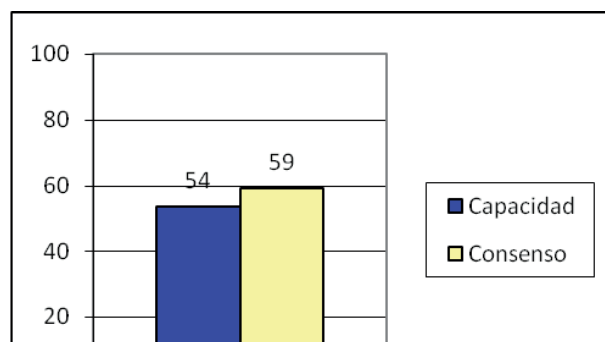
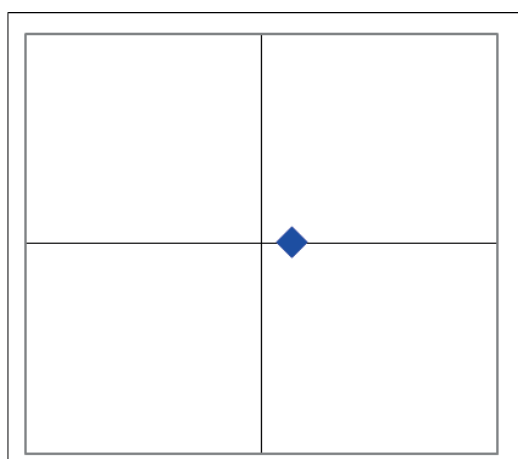
- ✓ Se necesita un control con indicadores para la planificación institucional en el corto y largo plazo, objetivos estratégicos para una correcta la evaluación de impactos.



### 3. Nuestra Gente (NG)

Una organización con alta capacidad en este área se caracteriza por: un buen sistema operativo que facilita el trabajo en equipo; conocer y valorar los talentos de su personal; permitir al personal utilizar y aumentar sus habilidades y conocimientos; compartir abiertamente la información importante; ofrecer al personal oportunidades oportunas y relevantes de capacitación.

| Matriz de Graduación | Grado Relativo (de 7 áreas) |
|----------------------|-----------------------------|
| Capacidad            | 3                           |
| Consenso             | 4                           |



| Indicadores                                                                                       | Promedio | Nunca/<br>Totalmente en<br>Desacuerdo | Rara vez/<br>en<br>Desacuerdo | A veces/<br>Neutro | Frecuente-<br>mente de<br>Acuerdo | Siempre/<br>Totalmente<br>de Acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 29. Nosotros nos ponemos la camiseta para ejecutar y alcanzar los objetivos planificados.         | 4,35     | 0%                                    | 0%                            | 0%                 | 65%                               | 35%                                  |
| 30. Nuestras políticas y sistema operativo facilita el trabajo en equipo.                         | 3,94     | 0%                                    | 0%                            | 12%                | 82%                               | 6%                                   |
| 31. Mi trabajo me permite utilizar permanentemente mis conocimientos, habilidades y experiencias. | 4,18     | 0%                                    | 0%                            | 18%                | 47%                               | 35%                                  |
| 32. Mi talento es valorado por la organización.                                                   | 3,24     | 6%                                    | 18%                           | 24%                | 53%                               | 0%                                   |

|                                                                                        |      |    |     |     |     |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|----|-----|-----|-----|-----|
| 33. Mi talento es conocido al interior de la organización.                             | 3,71 | 0% | 0%  | 29% | 71% | 0%  |
| 34. Transmitimos permanentemente conocimientos y experiencias internamente al equipo.  | 3,12 | 0% | 18% | 53% | 29% | 0%  |
| 35. Nuestros recursos humanos participan continuamente en actividades de capacitación. | 3,18 | 0% | 24% | 53% | 6%  | 18% |
| 36. La capacitación nos ha ayudado directamente a mejorar en nuestro trabajo.          | 3,94 | 0% | 0%  | 29% | 47% | 24% |
| 37. La información importante es compartida abiertamente en toda la organización.      | 3,29 | 0% | 6%  | 59% | 35% | 0%  |

**Análisis grupal:**

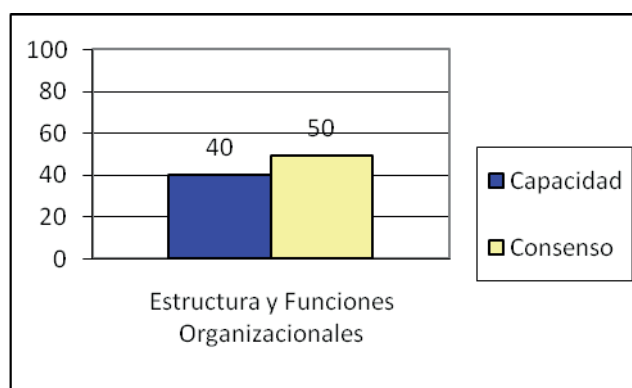
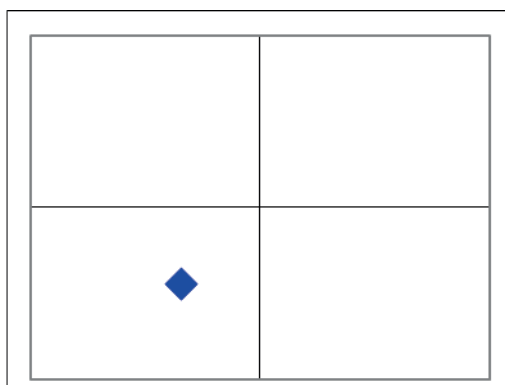
- ✓ Esta área se enfoca en el personal, la valoración de la gente de la organización, sistemas de trabajo, la capacitación y el intercambio de conocimientos y experiencias.

#### 4. Estructura y Funciones Organizacionales (EFO)

Una organización con alta capacidad en esta área se caracteriza por: una estructura organizacional adecuada; roles y funciones bien definidas y racional; un liderazgo interno efectivo; procedimientos y prácticas para la toma de decisiones que son claros, flexibles, participativos y oportunas.

A continuación se detallan los resultados obtenidos:

| Matriz de Graduación | Grado Relativo (de 7 áreas) |
|----------------------|-----------------------------|
| Capacidad            | 6                           |
| Consenso             | 7                           |



| Indicadores                                                                          | Promedio | Nunca/<br>Totalmente en<br>Desacuerdo | Rara vez/ en<br>Desacuerdo | A veces/<br>Neutro | Frecuente-<br>mente/ de<br>Acuerdo | Siempre/<br>Totalmente<br>de Acuerdo |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 38. Tenemos una estructura organizacional adecuada a nuestra visión y realidad.      | 3,47     | 12%                                   | 0%                         | 18%                | 71%                                | 0%                                   |
| 39. Trabajamos con roles y funciones bien definidas.                                 | 3,59     | 0%                                    | 0%                         | 47%                | 47%                                | 6%                                   |
| 40. Hemos desarrollado un liderazgo efectivo al interior de la organización.         | 3,59     | 0%                                    | 0%                         | 47%                | 47%                                | 6%                                   |
| 41. Tenemos procedimientos establecidos y bien definidos para la toma de decisiones. | 2,71     | 24%                                   | 12%                        | 35%                | 29%                                | 0%                                   |

| Indicadores                                                                                      | Promedio | <i>Nunca/<br/>Totalmente en<br/>Desacuerdo</i> | <i>Rara vez/ en<br/>Desacuerdo</i> | <i>A veces/<br/>Neutro</i> | <i>Frecuente-<br/>mente/ de<br/>Acuerdo</i> | <i>Siempre/<br/>Totalmente<br/>de Acuerdo</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 42. Tenemos un sistema flexible para la toma de decisiones que responde a cambios en el entorno. | 3,00     | 6%                                             | 24%                                | 35%                        | 35%                                         | 0%                                            |
| 43. Nuestro personal participa permanentemente en la toma de decisiones.                         | 2,88     | 12%                                            | 18%                                | 41%                        | 29%                                         | 0%                                            |
| 44. Nuestros mecanismos de participación facilitan decisiones oportunas.                         | 2,94     | 0%                                             | 24%                                | 59%                        | 18%                                         | 0%                                            |

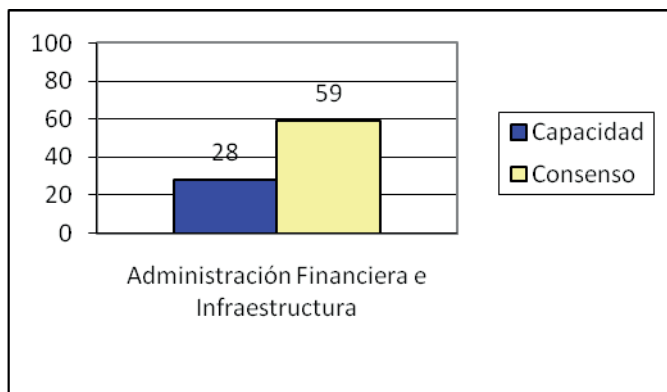
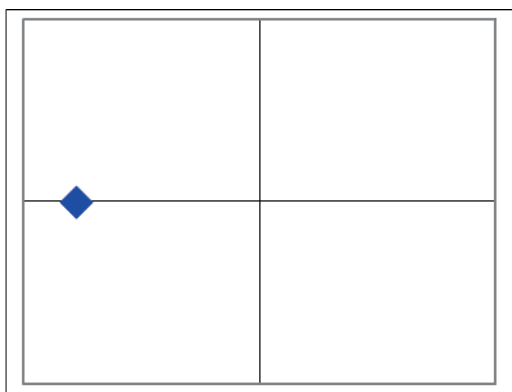
**Análisis grupal:**

- ✓ Esta área se enfoca en la estructura organizacional, roles y funciones dentro la organización, el liderazgo y la toma de decisiones.

## 5. Administración Financiera e Infraestructura (AFI)

Una organización con alta capacidad en esta área se caracteriza por: procedimientos para manejar y asignar recursos que responda a las necesidades; sistema financiero/contable que asegure mantenimiento del balance entre gastos e ingresos y el desembolso oportuno de fondos; informes financieros precisos, oportunos y de acuerdo con las reglas gubernamentales y no gubernamentales; procedimientos administrativos establecidos y seguidos que promueven eficazmente la responsabilidad y la transparencia; una estrategia eficiente de recaudar fondos de diversas fuentes y un programa efectivo de generar recursos propios.

| Matriz de Graduación | Grado Relativo (de 7 áreas) |
|----------------------|-----------------------------|
| Capacidad            | 7                           |
| Consenso             | 5                           |



| Indicadores                                                                                                     | Promedio | Nunca/<br>Totalmente en<br>Desacuerdo | Rara vez/ en<br>Desacuerdo | A veces/<br>Neutro | Frecuente-<br>mente/ de<br>Acuerdo | Siempre/<br>Totalmente<br>de Acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 45. Tenemos procedimientos contables adecuados para presentar informes gubernamentales y no gubernamentales.    | 2,76     | 12%                                   | 24%                        | 41%                | 24%                                | 0%                                   |
| 46. Contamos con procedimientos establecidos de manejo de recursos frente a situaciones de riesgo y emergencia. | 1,94     | 29%                                   | 53%                        | 12%                | 6%                                 | 0%                                   |
| 47. Contamos con procedimientos oportunos de desembolso de fondos para que los trabajos no se paralicen.        | 2,41     | 6%                                    | 59%                        | 24%                | 12%                                | 0%                                   |

| Indicadores                                                                                                                        | Promedio | Nunca/<br>Totalmente en<br>Desacuerdo | Rara vez/ en<br>Desacuerdo | A veces/<br>Neutro | Frecuente-<br>mente/ de<br>Acuerdo | Siempre/<br>Totalmente<br>de Acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 48. Contamos con políticas de asignación de equipos e infraestructura de acuerdo con la necesidad expresada por los beneficiarios. | 3,18     | 6%                                    | 6%                         | 53%                | 35%                                | 0%                                   |
| 49. Los procedimientos financieros nos ayudan a mantener un balance entre nuestros gastos e ingresos.                              | 2,47     | 12%                                   | 41%                        | 35%                | 12%                                | 0%                                   |
| 50. Nuestros procedimientos administrativos promueven la responsabilidad y la transparencia.                                       | 3,76     | 0%                                    | 6%                         | 24%                | 59%                                | 12%                                  |
| 51. Nuestras medidas de control financiero previenen el mal uso de los recursos.                                                   | 2,53     | 12%                                   | 41%                        | 35%                | 6%                                 | 6%                                   |
| 52. Nuestro personal asume, respeta y cumple con los procedimientos establecidos en nuestro sistema administrativo.                | 3,06     | 6%                                    | 12%                        | 59%                | 18%                                | 6%                                   |
| 53. Nuestros informes financieros son precisos.                                                                                    | 3,41     | 0%                                    | 12%                        | 41%                | 41%                                | 6%                                   |
| 54. Nuestros informes financieros son oportunos.                                                                                   | 2,82     | 12%                                   | 24%                        | 41%                | 18%                                | 6%                                   |
| 55. Contamos con una estrategia eficiente de recaudación de fondos.                                                                | 2,12     | 6%                                    | 76%                        | 18%                | 0%                                 | 0%                                   |
| 56. Tomamos medidas concretas para diversificar nuestras fuentes financieras.                                                      | 2,47     | 6%                                    | 53%                        | 29%                | 12%                                | 0%                                   |
| 57. Tenemos un programa efectivo de generación de recursos propios.                                                                | 1,71     | 53%                                   | 24%                        | 24%                | 0%                                 | 0%                                   |

**Análisis grupal:**

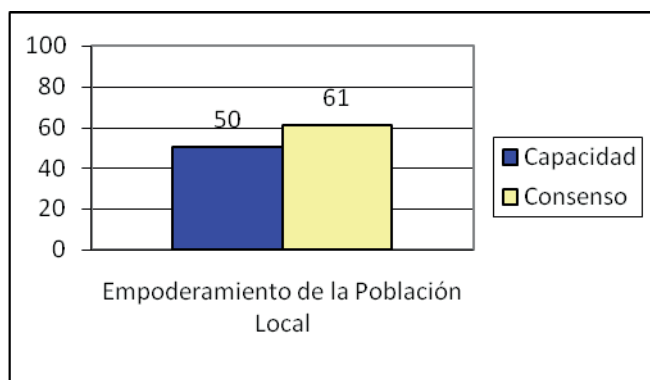
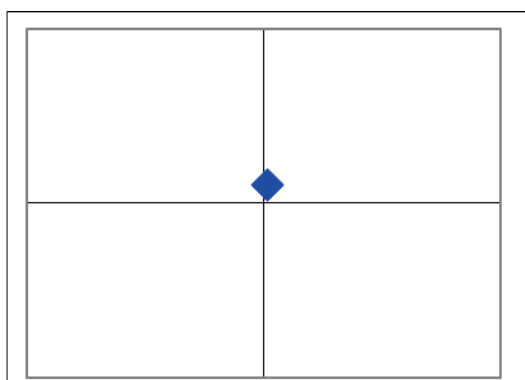
- ✓ Esta área se enfoca en procedimientos contables y financieros, políticas de asignación de equipos e infraestructura, procedimientos administrativos, y recaudación de fondos.

## 6. Empoderamiento de la Población Local (EPL)

Una organización con alta capacidad en esta área se caracteriza por: proyectos que responden a las necesidades de la población; transferir tecnología innovadora y eficaz a la población objetivo; la capacidad de elaborar propuestas que contribuye eficazmente al desarrollo; la sensibilidad frente a las fortalezas, debilidades y necesidades de la población; óptimos niveles de participación de las comunidades por todo el ciclo de proyecto; y capacitación continua y relevante para los beneficiarios.

En la calificación individual se obtuvieron los siguientes resultados:

| Matriz de Graduación | Grado Relativo (de 7 áreas) |
|----------------------|-----------------------------|
| Capacidad            | 5                           |
| Consenso             | 2                           |



| Indicadores                                                                                                                       | Promedio | Nunca/<br>Totalmente en<br>Desacuerdo | Rara vez/ en<br>Desacuerdo | A veces/<br>Neutro | Frecuente-<br>mente/ de<br>Acuerdo | Siempre/<br>Totalmente<br>de Acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 58. Nuestros proyectos responden a la identificación, evaluación y priorización participativa de las necesidades de la población. | 3,76     | 0%                                    | 0%                         | 29%                | 65%                                | 6%                                   |
| 59. Transferimos tecnología innovadora a la población objetivo.                                                                   | 3,71     | 0%                                    | 0%                         | 35%                | 59%                                | 6%                                   |
| 60. Transferimos tecnología eficaz a población objetivo.                                                                          | 3,65     | 0%                                    | 0%                         | 47%                | 41%                                | 12%                                  |
| 61. Elaboramos propuestas que contribuyen eficazmente al desarrollo.                                                              | 3,82     | 0%                                    | 0%                         | 24%                | 71%                                | 6%                                   |
| 62. Trabajamos con sensibilidad en las fortalezas y debilidades de la población.                                                  | 4,00     | 0%                                    | 6%                         | 6%                 | 71%                                | 18%                                  |
| 63. Nuestros proyectos reflejan óptimos niveles de participación de las comunidades en: Diseño de proyectos.                      | 3,00     | 6%                                    | 24%                        | 41%                | 24%                                | 6%                                   |

| Indicadores                                                                                                     | Promedio | <i>Nunca/<br/>Totalmente en<br/>Desacuerdo</i> | <i>Rara vez/ en<br/>Desacuerdo</i> | <i>A veces/<br/>Neutro</i> | <i>Frecuente-<br/>mente/ de<br/>Acuerdo</i> | <i>Siempre/<br/>Totalmente<br/>de Acuerdo</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 64. Nuestros proyectos reflejan óptimos niveles de participación de las comunidades en: Ejecución de proyectos. | 3,71     | 6%                                             | 0%                                 | 29%                        | 47%                                         | 18%                                           |
| 65. Nuestros proyectos reflejan óptimos niveles de participación de las comunidades en: Monitoreo de proyectos. | 3,35     | 6%                                             | 0%                                 | 47%                        | 47%                                         | 0%                                            |
| 66. Nuestros proyectos reflejan óptimos niveles de participación de las comunidades en: Evaluación de impacto.  | 2,53     | 18%                                            | 24%                                | 47%                        | 12%                                         | 0%                                            |
| 67. Continuamente hacemos capacitación externa a los beneficiarios de nuestros proyectos.                       | 3,76     | 6%                                             | 0%                                 | 24%                        | 53%                                         | 18%                                           |
| 68. Nuestra capacitación es oportuna a las necesidades locales.                                                 | 3,76     | 0%                                             | 6%                                 | 18%                        | 71%                                         | 6%                                            |
| 66. Nuestros proyectos reflejan óptimos niveles de participación de las comunidades en: Evaluación de impacto.  | 2,53     | 18%                                            | 24%                                | 47%                        | 12%                                         | 0%                                            |

**Análisis grupal:**

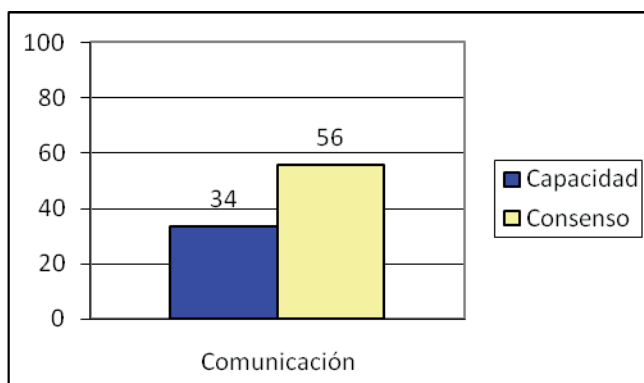
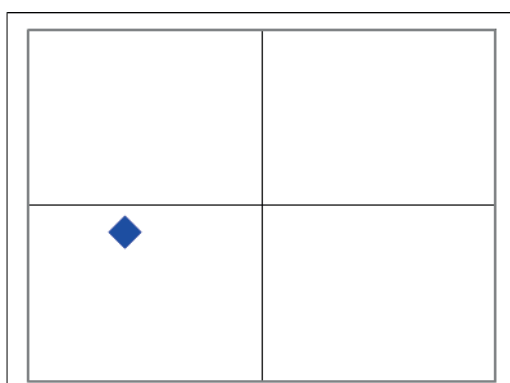
- ✓ Esta área se enfoca en los proyectos de la organización, transferencia de la tecnología y capacitación a la población objetivo, capacidad de elaborar propuestas, y la participación de las comunidades en diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos.



## 7. Comunicación (CO)

Una organización con alta capacidad en este área se caracteriza por: tener una estrategia eficaz de comunicación y difusión eficiente y acceso a los medios apropiados para realizarla; sistemas y prácticas para compartir eficazmente y oportunamente información pertinente tanto dentro de la organización como afuera-

| Matriz de Graduación | Grado Relativo (de 7 áreas) |
|----------------------|-----------------------------|
| Capacidad            | 7                           |
| Consenso             | 6                           |



| Indicadores                                                                                                           | Promedio | Nunca/<br>Totalmente<br>en<br>Desacuerdo | Rara<br>vez/ en<br>Desacuerdo | A veces/<br>Neutro | Frecuente-<br>mente/ de<br>Acuerdo | Siempre/<br>Totalmente<br>de Acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 69. Contamos con una estrategia de comunicación y difusión eficiente.                                                 | 2,53     | 18%                                      | 41%                           | 18%                | 18%                                | 6%                                   |
| 70. Usamos mecanismos para difundir experiencias y resultados de nuestras actividades.                                | 2,59     | 0%                                       | 47%                           | 47%                | 6%                                 | 0%                                   |
| 71. Contamos con acceso a los medios necesarios de comunicación y difusión.                                           | 3,41     | 6%                                       | 6%                            | 35%                | 47%                                | 6%                                   |
| 72. Contamos con un presupuesto asignado para actividades de comunicación y difusión.                                 | 1,59     | 41%                                      | 59%                           | 0%                 | 0%                                 | 0%                                   |
| 73. Nuestras actividades de comunicación y difusión contribuyen eficientemente al logro de objetivos institucionales. | 2,41     | 12%                                      | 47%                           | 29%                | 12%                                | 0%                                   |
| 74. La información compartida es pertinente y oportuna para el desenvolvimiento de nuestras actividades.              | 3,29     | 0%                                       | 18%                           | 35%                | 47%                                | 0%                                   |
| 75. En nuestra organización, la comunicación es fluida y se da entre todos los niveles.                               | 3,24     | 0%                                       | 24%                           | 35%                | 35%                                | 6%                                   |
| 76. Compartimos información sistematizada con las comunidades.                                                        | 3,29     | 0%                                       | 29%                           | 12%                | 59%                                | 0%                                   |
| 77. Compartimos información sistematizada con organizaciones sociales y profesionales en el campo del desarrollo.     | 3,18     | 12%                                      | 6%                            | 35%                | 47%                                | 0%                                   |
| 78. El personal de nuestra fundación mantiene una comunicación entendible, ligera y de calidad.                       | 3,24     | 0%                                       | 12%                           | 53%                | 35%                                | 0%                                   |

### Análisis grupal:

- ✓ Esta área se enfoca en la comunicación interna y externa y la difusión de experiencias, información y resultados.

## 7.6. Instrumento de evaluación del desempeño de formadores

|                                                                                                                        |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| <b>NOMBRES:</b>                                                                                                        |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
| <b>LUGAR DEL TALLER:</b>                                                                                               |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
| <b>FECHA:</b>                                                                                                          |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
| <b>COMUNIDAD QUE RECIBE LOS SERVICIOS:</b>                                                                             |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
| <b>A. PLANEACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN</b>                                                                          |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
| <b>PORCENTAJE:</b>                                                                                                     |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
| <b>1. Diseñar el proceso:</b>                                                                                          |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
| <b>PORCENTAJE:</b>                                                                                                     |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
| <b>La persona es competente cuando:</b>                                                                                | <b>Totalmente de acuerdo (100)</b> | <b>De acuerdo (80)</b> | <b>En desacuerdo (60)</b> | <b>Totalmente en desacuerdo (0)</b> | <b>Observaciones y Sugerencias</b> |
| 1.1 Entrega el Plan de sesión en el tiempo y el formato establecido.                                                   |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
| 1.2 Ajusta el Plan de sesión de acuerdo con las observaciones y áreas de mejora identificadas en la revisión.          |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
| 1.3 Selecciona y/o diseña los materiales y recursos didácticos de acuerdo con el Plan de sesión.                       |                                    |                        |                           |                                     |                                    |
| 1.4 Adapta los materiales y recursos didácticos de acuerdo con el Plan de sesión, el perfil y número de participantes. |                                    |                        |                           |                                     |                                    |

| 2. Preparar el proceso de formación:                                                                                                                                               |                                |                    |                       |                                 |                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| PORCENTAJE:                                                                                                                                                                        |                                |                    |                       |                                 |                             |
| La persona es competente cuando:                                                                                                                                                   | Totalmente de acuerdo<br>(100) | De acuerdo<br>(80) | En desacuerdo<br>(60) | Totalmente en desacuerdo<br>(0) | Observaciones y Sugerencias |
| 1.1 Revisa que el local esté de acuerdo a la estrategia didáctica y al contexto en el que se desarrolla el proceso de facilitación.<br>(2)                                         |                                |                    |                       |                                 |                             |
| 1.2 Verifica que el mobiliario esté de acuerdo con el Plan de sesión, el número de participantes y al contexto en el que se desarrolla el proceso de facilitación.<br>(1)          |                                |                    |                       |                                 |                             |
| 1.3 Comprueba que los materiales: (hojas, hojas de rotafolio, plumones, etc) sean suficientes y estén de acuerdo con la estrategia planteada.<br>(1)                               |                                |                    |                       |                                 |                             |
| 1.4 Comprueba que los materiales y recursos didácticos que proporcionará a los participantes, sean suficientes, legibles y estén ordenados de acuerdo con el plan de sesión<br>(2) |                                |                    |                       |                                 |                             |

| B. FACILITACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN<br>PORCENTAJE:                                                                                                            |                             |                 |                    |                              |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 3. Facilitar el proceso de formación                                                                                                                               |                             |                 |                    |                              |                             |
| La persona es competente cuando:                                                                                                                                   | Totalmente de acuerdo (100) | De acuerdo (80) | En desacuerdo (60) | Totalmente en desacuerdo (0) | Observaciones y Sugerencias |
| 1.1 Establece compromisos de resultados con los participantes al inicio del proceso de facilitación.<br>(2)                                                        |                             |                 |                    |                              |                             |
| 1.2 Identifica las experiencias y conocimientos anteriores de los participantes respecto a los contenidos del proceso de facilitación.<br>(2)                      |                             |                 |                    |                              |                             |
| 1.3 La explicación del propósito, resultados, y objetivos contenidos del Plan de sesión la lleva a cabo al inicio del mismo.<br>(3)                                |                             |                 |                    |                              |                             |
| 1.4 El ajuste de las expectativas de los participantes lo realiza de acuerdo al propósito del proceso y a los resultados determinados en el Plan de sesión.<br>(2) |                             |                 |                    |                              |                             |
| 1.5 La creación de un ambiente participativo en el grupo lo promueve permanentemente.<br>(1)                                                                       |                             |                 |                    |                              |                             |

| La persona es competente cuando:                                                                                                                  | Totalmente de acuerdo (100) | De acuerdo (80) | En desacuerdo (60) | Totalmente en desacuerdo (0) | Observaciones y Sugerencias |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1.6 El acuerdo sobre las reglas de la sesión y participación lo lleva a cabo con el grupo en la etapa inicial del proceso.<br>(1)                 |                             |                 |                    |                              |                             |
| 1.7 Aplica técnicas didácticas (expositiva, diálogo –discusión y demostración-ejecución) de acuerdo con los resultados del plan de sesión.<br>(3) |                             |                 |                    |                              |                             |
| 1.8 Propicia el intercambio de experiencias por parte de los participantes sobre cada tema abordado en el proceso.<br>(3)                         |                             |                 |                    |                              |                             |
| 1.9 Las conclusiones de lo aprendido las hace al final de cada sesión con la participación del grupo.<br>(2)                                      |                             |                 |                    |                              |                             |
| 1.10 Resuelve imprevistos que surgen en el desarrollo del proceso de formación.<br>(1)                                                            |                             |                 |                    |                              |                             |

| <b>C. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROCESO DE FORMACIÓN</b>                                                                                   |                                        |                            |                                    |                                         |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|
| <b>PORCENTAJE:</b>                                                                                                                       |                                        |                            |                                    |                                         |                                    |
| <b>4. Evaluar integralmente el proceso</b>                                                                                               |                                        |                            |                                    |                                         |                                    |
| <b>La persona es competente cuando:</b>                                                                                                  | <b>Totalmente de acuerdo<br/>(100)</b> | <b>De acuerdo<br/>(80)</b> | <b>En desacuerdo<br/>(60)</b>      | <b>Totalmente en desacuerdo<br/>(0)</b> | <b>Observaciones y Sugerencias</b> |
| 4.1 Aplica el formato de evaluación final del taller para verificar su desempeño y la satisfacción de los usuarios.<br>(3)               |                                        |                            |                                    |                                         |                                    |
| 4.2 Aplica la evaluación durante el proceso de facilitación y toma en consideración los resultados para modificar sus estrategias<br>(3) |                                        |                            |                                    |                                         |                                    |
| 4.3 Sistematiza los resultados de las evaluaciones aplicadas a los participantes.<br>(1)                                                 |                                        |                            |                                    |                                         |                                    |
| <b>OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:</b>                                                                                                      |                                        |                            | <b>OBSERVACIONES DEL FORMADOR:</b> |                                         |                                    |
| <b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>                                                                                                              |                                        |                            | <b>FIRMA DEL FORMADOR:</b>         |                                         |                                    |
| Por ningún motivo firmar si el formato se encuentra en blanco                                                                            |                                        |                            |                                    |                                         |                                    |

| ESCALA DE CALIDAD |                      |
|-------------------|----------------------|
| Sobresaliente     | (90 a 100 puntos)    |
| Satisfactoria     | (80 a 89.99 puntos)  |
| Mínima            | (70 a 79.99 puntos)  |
| No Satisfactoria  | (Menos de 70 puntos) |

## DICTAMEN:

Cumple en su desempeño

Aún no cumple en su desempeño

## RAZONES DE CUMPLIMIENTO O AÚN NO CUMPLIMIENTO:

---



---



---



---



---



---

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE FORMACIÓN (EN PORCENTAJE):

%

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL FORMADOR

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Pact - Pact's Organizational Capacity Assessment handbook
- ZOPP - Zielorientierte Projekt Planung, Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos, GTZ
- Manual AESO, Luis Miguel García, Diana Montes, Edwin Jarrín
- INCA Rural, Certificación de Competencias laborales
- MAPP Método Altaldir de Planificación Popular, Carlos Matus, Primera Edición, Buenos Aires, 2007











**Participa  
ECUADOR**  
**Tú tienes el poder**

**Mayor información**

Sede Quito: Santa Prisca 425, entre  
Vargas y Pasaje Ibarra. Edificio  
Centenario

PBX (593-2) 3957210

Delegaciones provinciales



[www.cpccs.gob.ec](http://www.cpccs.gob.ec)