AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

UNA HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

The Nature Conservancy®
Saving the Last Great Places

Material reproducido con fines académicos, prohibida su reproducción sin la autorización de los titulares de los derechos.

Introducción

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

Los procesos de evaluación de las organizaciones no son nada nuevo en el campo de la administración sin fines de lucro; tambien conocidos como desarrollo institucional, son un proceso con frecuencia conducido por un experto o consultor externo. Lo relativamente nuevo es la idea de una autoevaluación institucional. The Nature Conservancy ha desarrollado la siguiente herramienta para ayudar a las organizaciones a determinar su actual nivel de desarrollo basándose en ocho áreas institucionales centrales. En esta noción esta implícito que, con un pequeño asesoramiento y con las herramientas adecuadas, una ONG es capaz de reflexionar conscientemente sobre si misma e identificar sus propias fortalezas y debilidades como organización. Este auto-análisis, conducido colectivamente por el personal superior y de primera línea del grupo, luego se transforma en el punto de partida para las iniciativas de mejoramiento de la organización. El resultado final deberla ser la identificación de un plan de acción que detalle los mejores modos para alcanzar los objetivos de mejoramiento. Esto, a su turno, permitir& una adecuada planificación para el futuro crecimiento y desarrollo, que aproveche las actuales fortalezas mientras refuerza las limitaciones.

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

¿Por qué realizar una autoevaluación institucional?

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

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

Material reproducido con fines académicos, prohibida su reproducción sin la autorización de los titulares de los derechos.

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

Quién debe utilizar la herramienta de autoevaluación institucional?

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

Por dónde comenzar

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

Facilitación

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

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

Actores clave

La organización necesitara determinar quiénes estarán involucrados en el proceso y establecer el papel de potenciales actores externos. Una amplia participación en toda la organización provee información y discusiones ricas. La participación tanto del persona1 administrativo como de programación, así como de los gerentes generales y del persona1 de primera linea es crucial para comprender la verdadera capacidad de la organización. Dependiendo del tamaño de la ONG. podrá participar todo el personal y los miembros de la junta directiva, o puede limitarse la participación a un conjunto de individuos clave que representen las categorías esbozadas más arriba. Los participantes externos variaran de organización en organización: algunas incluirán varios socios de peso, mientras otras pueden incluir sólo uno o dos participantes externos.

Metodología

Se puede conducir la evaluación utilizando una variedad de diferentes metodologías, que pueden incluir entrevistas personales, trabajo en pequeños grupos o un taller de trabajo con toda la organización. El punto centra1 es la promoción de una discusión genera1 sobre el nivel de desarrollo actual así como sobre la futura dirección del desarrollo.

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

Material reproducido con fines académicos, prohibida su reproducción sin la autorización de los titulares de los derechos.

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

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

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

Material reproducido con fines académicos, prohibida su reproducción sin la autorización de los titulares de los derechos.