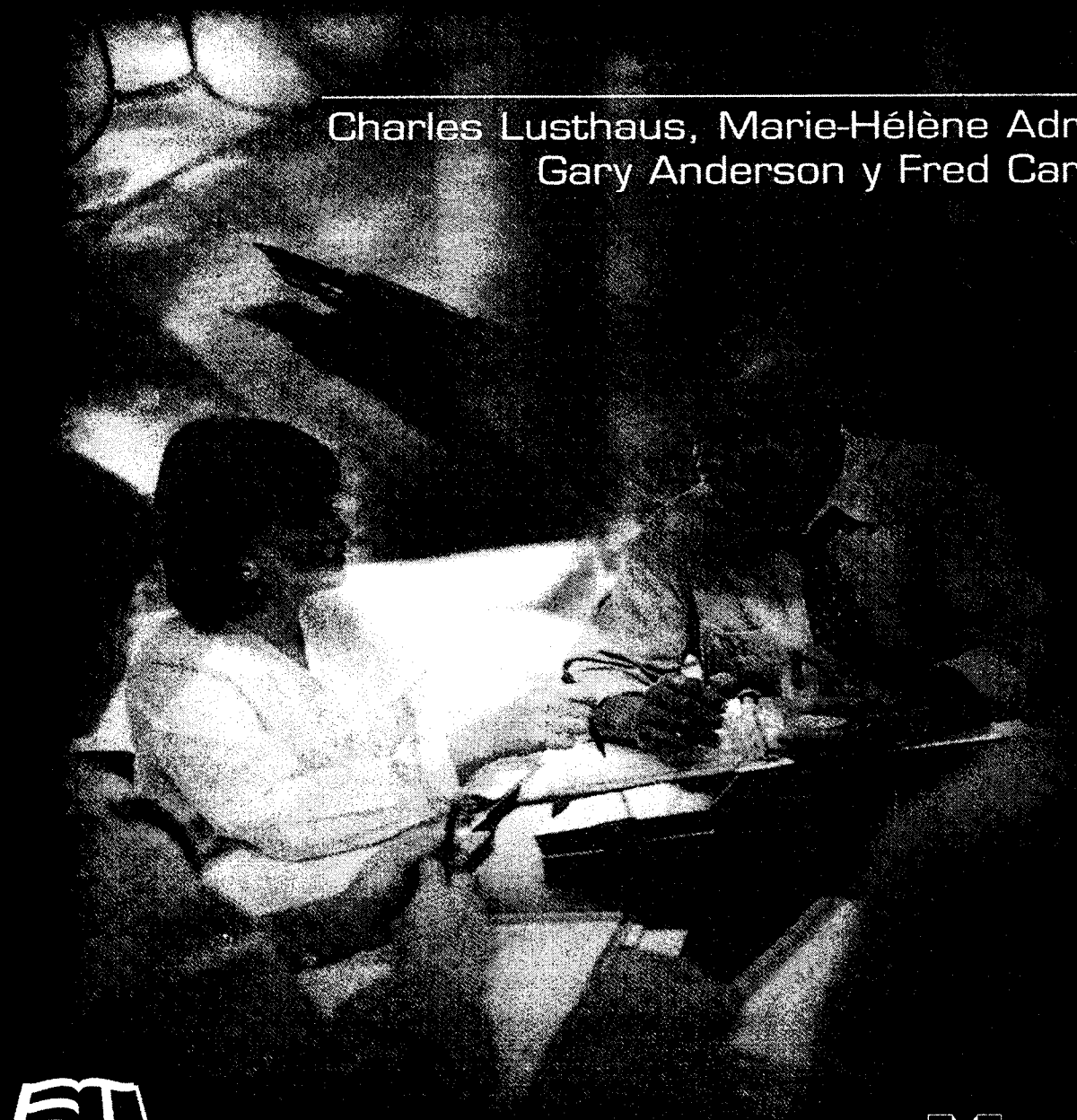
Mejorando el desempeño de las organizaciones

Método de autoevaluación

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



Editorial Tecnológica de Costa Rica

IDRC CRDI

Mejorando el desempeño de las organizaciones

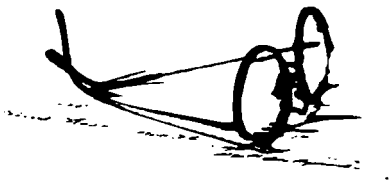
Método de autoevaluación

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

Traducción: Oscar Chavarría Aguilar

Editorial Tecnológica de Costa Rica

IDRC CRDI



CAPÍTULO 2

Planificación de una autoevaluación

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

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

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

MUESTRA DE MARCO PARA UNA AUTOEVALUACIÓN

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

PROBLEMAS Y RAZONES POR INQUIETUD

Problemas mayores de desempeño	**¿Por qué inquietan estos aspectos de desempeño**
¿Se cumple en formaadecuada con nuestra misión?	Estamos en un momento de cambio en la historiade nuestra organización, y se deben tomar decisiones estratégicas
¿Utilizamos nuestros recursos de la mejor manera para cumplir con nuestra misión?	La organización da muestras de una merma en su habilidad de cumplir con su misión.
¿Son nuestra misión, nuestros programas y servicios aun pertinentes para quienes se benefician de ellos y para quienes los apoyan?	Los ínteresados (personal, financiadores, miembros de la junta) externan sxu descontento con la organización.
¿Tenemos viabilidad financiera, o debemos buscar fuentes adicionales de finanzas?	

EJERCICIO 5. Identificación preliminar de problemas de desempeño

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

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

Problemas principales	*¿Por qué se cree que esto constituya de rendimiento un problema?*

¿CUÁLES SON LAS PREGUNTAS CORRECTAS?

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

Tres clases de preguntas

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

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

POSIBLES PREGUNTAS SOBRE LA EFICAZ UTILIZACIÓN DE RECURSOS

Problema	Posibles preguntas	Tipo de pregunta
Uso eficaz de recursos	¿Cómo se distribuyeron los fondos este año?	Pregunta descriptiva
	¿Se desembolsaron los fundos según procedimientos presupuestarios normales?	Pregunta normativa
	¿Era el presupuesto planeado apropiado a las necesidades de la organización?	Pregunta de impacto

Establecimiento de prioridades entre conjuntos de preguntas

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

- ***Nivel de recursos*** — Esto representa personas y tiempo que se deben invertir en el proceso de autoevaluación. Cuanto más recursos tiene a disposición la organización, tanto mayor serán el alcance y la profundidad de la evaluación. Se eliminan las preguntas que no se pueden contestar.

- *Propósito de la autoevaluación* – Se establecen prioridades entre preguntas según el propósito global de la evaluación. Se eliminan las preguntas que no es necesario contestar.
- *Intereses de los interesados* – Algunas de las preguntas podrán ser de mayor interés para un grupo de interesados que para otros. Las preguntas deben reflejar un equilibrio entre los intereses de los interesados.

¿QUÉ ES UN INDICADOR?

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

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

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

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

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

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

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

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

UN INDICADOR INDIRECTO PERO APROPIADO

Unos investigadores estudiaban el acceso al agua potable en una región rural de Africa. Decidieron que el indicador más confiable en cuanto al acceso de un poblado al agua era la asistencia a la escuela de las niñas del poblado.
Resulta que en esa región, a las niñas las enviaban a recoger agua para la familia, Si la única fuente de agua potable quedaba lejos del poblado, las niñas no tenían tiempo para asistir a la escuela. Por lo tanto, cuanto más niñas estuvieran en la clase, más probable sería que el poblado tuviera fácil acceso a agua potable.

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

LOS INDICADORES MADURAN CON LA ORGANIZACIÓN

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

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

Unas palabras de advertencia sobre los indicadores

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

Primero, los indicadores con frecuencia expresan los valores de las personas que los desarrollan. La manera en que se mide un concepto puede dar a ese concepto importancia dentro de una organización, en forma positiva o negativa. Si por ejemplo, una institución investigadora o una universidad califica a los investigadores o profesores de acuerdo con el número de experimentos que realizan o de artículos que escriben, se puede llegar a la conclusión de que esto alienta la cantidad en vez de la calidad de investigación. 0 si una agencia financiadora decide que la pertinencia de determinada entidad de servicio social debe medirse según el número de personas que ésta sirve en la comunidad, esto puede llevar a que se reduzca el tiempo que se dedica a cada persona.

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

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

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

LOS INDICADORES PUEDEN CONDUCIRLO A DIFERENTES DIRECCIONES

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

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

EJERCICIO 6. Desarrollo de indicadores

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

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

_____ _____ _____

_____ _____ _____

_____ _____

¿Se han monitoreado estos indicadores en el pasado?

_____

_____

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

_____ _____ _____

_____

_____ _____

¿CUÁLES SON LAS MEJORES FUENTES DE DATOS?

Básicamente, los datos se pueden obtener de dos fuentes: documentos y personas. Las fuentes documentales pueden ser internas (informes financieros. informes anuales, políticas de recursos humanos, documentos de planificación de programas, planes estratégicos, material promocional, informes evaluativos, etc.) 0 externos (políticas nacionales, legislación, medios de comunicación, informes de donantes, etc.). En esto, lo importante es asegurar la revisión de los documentos que son apropiados para las preguntas estratégicas.

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

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

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

¿QUÉ METODOS SE EMPLEARÁN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS?

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

ALGUNOS MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Sondeo por cuestionario

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

Entrevista personal

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

Entrevista telefónica

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

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

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

Revisión de documentos

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

¿QUÉ MÉTODOS EMPLEAR EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS?

Emplear cuestionarios enviados por correo o fax cuando:

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

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

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

Emplear entrevistas personales cuando

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

Emplear entrevistas telefónicas cuando

El grupo de contacto está geográficamente disperso

- Las entrevistas telefónicas son factibles

Emplear entrevistas por teleconferencia cuando

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

Emplear técnicas de grupo cuando

- Es necesaria una rica descripción para coprneder las necesidades del cliente
- Se considera que la sinergia del grupo es necesaria para descubrir sentimientos ocultos
- Se tiene acceso a un facilitador experto y a un registrador de datos
- Se desea averiguar lo que quieren los interesados empleando observación en grupo (espejo de dirección única o video)

Emplear revisión de documentos cuando:

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

Se necesitan datos contundentes sobre ciertos elementos de la organización

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

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

PUEDE HABER SORPRESAS

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

Se experimentó durante el proceso de autoevaluación y se decidí6 pedir su opinión mediante grupos de enfoque, dado que algunos no sabían leer ni escribir. Se capacitó a una persona de la localidad para dirigir un grupo de enfoque en el idioma local.

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

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

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

¡CONOZCA A SU AUDITORIO!

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

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

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

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

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CUESTIONARIOS POR CORREO 0 POR FAX	
• Son de alta eficiencia para la recolección rutinaria de datos con un número grande de encuestados • Se presta a análisis cuantitativo y al uso de potentes estadísticas descriptivas e inferencias • Registra comentarios y perspectivas individuales en las propias palabras de los encuestados • Permite el uso de un número alto de preguntas • Es eficiente en términos de costos y de tiempo • En muchas partes del mundo la gente está familiarizada con este tipo de recolección de datos	• Requiere de planificación extensa y prueba previa del instrumento • Las personas personas pueden no responder, debido a "fatiga de cuestionarios", que lleva el sesgo por no respuesta • No permite gran profundidad en las respuestas • La tasa de respuestas es típicamente baja • Mala interpretación de las preguntas es posible, lo que produce sesgo en las respuestas • Manera de expresión exacta requiere de comprensión cultural y contextual de la población encuestada
CUESTIONARIOS ELECTRÓNICOS"	
• De envío rápido; las direcciones erróneas se detectan en segundos. • Es rápido y fácil para el encuestado completar y devolver • Económicamente muy eficiente si se posee la tecnología • El programa permite controlar la presentación visual de los cuestionarios en página en red (*web-page*) y elimina la necesidad de registrar datos (pero no con cuestionarios por correo electrónico) • Recordatorios, actividades de seguimiento y acuses de recibo son fáciles y rápidos • Si quien recibe el cuestionario está ausente, otra persona que lea el correo puede dar razón, para que se sepa por qué no ha habido respuesta	• Prresume que las personas tienen acceso y saben usar la computadora y el correo electrónico 0 la Internet • No se puede controlar la apariencia de los cuestionarios en el punto de recepción • No todo el mundo consulta a su correo con regularidad • Los cuestionarios por correo electrónico exigen más del respondente • La tecnología intimida a muchas personas, quienes no lo usarán y podrían exigir copia por fax 0 por correo • Por la novedad de los cuestionarios electrónicos, existe la posibilidad de tener que duplicar esfuerzo y comunicarse con algunas personas por correo electrónico, con otras por medio de material impreso Exige una persona con conocimientos y capacidad de desarrollar cuestionarios electrónicos

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

FORTALEZAS	DEBILIDADES
PRESENTACIÓN	
. Permite discusión • Le Permite al Presentador enfocar la discusión	• Puede represeentar uso ineficiente del tiempo del equipo • Puede faltar en enfocar los problemas claves • Limita el tiempo para profundizar las preguntas
ENTREVISTAS PERSONALES	
• Expresa el valor en que se tiene al cliente • Permite análisis profundo y seguimiento de detalles tocantes a cada respondente • Pocos respondentes se niegan a ser entrevistados, lo que lleva-a un 100% de respuesta y a una buena validez para la muestra entrevistada	• El ambiente personal puede llevar a los participantes decir lo que creen pueda complacer al entrevistador, • Exigen esmero en la planificación de las preguntas cuando hay muchos entrevistadores; también exige capacitación • Validez depende de entrevistadores capacitados • Es dificl de asegurar entrevistas eficientes • Turna mucho tiempo para todos; costosa A veces dificil de analizar de modo que dé indicaciones claras
ENTREVISTA TELEFÓNICA	
• Posee muchas de las ventajas de la entrevista personal, pero a un costo bastante menor • El teléfono permite la codificación rápida de las respuestas en papel o en computadora • El protocolo y las respuestas pueden ser impulsados por computadora	• Algunos respondentes la consideran una intromisión • El entrevistador con frecuencia no logra mantener la atención del entrevistado por un período largo
TÉCNICA DE GRUPO	
• Utiliza la sinergia de grupo para optimizar la memoria y resaltar la diversidad de perspectivas • Provee perspectivas cualitativamente valiosas en el equipo • El proceso de grupo puede revelar subyacentes • Permite comunicarse con un gran número de personas en poco tiempo	• Exige extensa preparación de preguntas y logística • Depende de un experto facilitador de grupo en el equipo • No se presta fácilmente a la cuantificación • Los participantes a veces sienten que no pueden hablar abiertamente

(CONTINÚA)

(CONTINUACION)

REVISIÓN DE DOCUMENTOS

- **Es económica**
- **Ofrece buena fuente de antecedentes generales**
- **No es intromisa**
- **Puede revelar problemas no detectados por otros medios**
- **La información puede ser inaplicable, desorganizada, o caduca**
- **Puede ser sesgada debido a la "sobrevivencia selectiva" de la información**
- **Puede exigir esfuerzos en investigación**
- **Puede producir estadísticas no confiables**

OBSERVACIÓN

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

EJERCICIO 7. Selección de metodologías

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

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

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

Indicador	Fuente de datos	Metodología
Número de publicaciones	**Curriculum** Vitae de los investigadores	Análisis del contenido del Curriculum Vitae del personal

(CONTINÚA)

(CONTINUACIÓN)

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

Indicador	Fuente de datos	Metodología

VÉANSE APÉNDICES 2 Y 3

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

EJERCICIO 8. Completa la matriz de autoevaluación

Instrucciones: Luego de revisar la matriz completa, paso por paso, es hora de completar la matriz de autoevaluación para la organización.
Elaborar un marco como el que sigue. Completar la matriz, empleando la información que se ha acumulado en los ejercicios 5 a 7. Es más fácil, para cada problema, trabajar en forma horizontal, desarrollando preguntas, indicadores, fuentes de datos y métodos

Problema principal	Preguntas clave	Preguntas secundarias	Indicador	Fuentes de datos	Método de recolección de datos
Efectividad	¿Qué tan eficiente es la organización en progresar hacia el cumplimiento de su misión	¿En qué medida está la organizaciónproduciendo investigación de alta calidad (parte de su misión)	Número de artículos publicados	Cvs del personal	Cuestionarios o análisis de contenido de los cvs

¿SE HA OLVIDADO ALGO?

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

REPASO DE PREGUNTAS

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

DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

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

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

APENDICE 3

Muestras de cuestionarios

MUESTRA 1. CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL

Propósito

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

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL

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

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

	DESACUERDO ENFÁTICO	DESACUERDO	ACUERDO	ACUERDO ENFÁTICO	NO SÉ
1. XYZ es un lugar ameno para trabajar.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Tengo una idea clara de cómo XYZ se ve en 5 años.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Creo que mi salario es competitivo comparado con aquéllos en organizaciones internacionales similares.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Creo que tengo un buen futuro a largo plazo aquí.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Estoy satisfecho con los beneficios.	☐	☐	☐	☐	☐
6. XYZ no pone suficiente énfasis en la calidad de sus servicios.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Comprendo muy bien mis objetivos para este año.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Generalmente no me doy cuenta de lo que sucede en la organización.	☐	☐	☐	☐	☐

	DESACUERDO ENFÁTICO	DESACUERDO	ACUERDO	ACUERDO ENFÁTICO	NO SÉ
9. XYZ valora sus empleados.	c l	☐	☐	☐	☐
10. XYZ tiene una política de empleo equitativa.	c l	c l	☐	c l	☐
ll. XYZ está bien administrada.	☐	☐	☐	☐	❑
12. Los empleados masculinos. y femeninos reciben igual trato..	☐	☐	☐	☐	c l
13. XYZ apoya enérgicamente. la capacitación del personal y el desarrollo profesional.	❑	☐	☐	❑	☐
14. Estoy satisfecho con mi espacio de trabajo..	☐	☐	☐	☐	☐
15. Tenemos el liderato que la organización necesita para ser exitosa..	☐	❑	☐	☐	☐
16. Creo que cuando mi desempeño mejore, mejorará mi salario..	☐	❑	☐	☐	☐
17. La capacitación del personal tiene baja prioridad.	☐	❑	☐	☐	☐
18. XYZ maneja efectivamente sus recursos tecnológicos.	c l	☐	☐	☐	☐
19. Me llevo bien con mis compañeros.	☐	☐	c l	☐	☐
20. Existe alguna duplicación de papeles y funciones entre unidades de programa y personal en XYZ..	☐	☐	☐	☐	❑
2 1. Los recursos tecnológicos en XYZ me permiten hacer un trabajo eficiente y productivo..	☐	❑	☐	☐	☐
22. Existe oportunidad suficiente para avanzar orofesionalmente..	☐	❑	☐	☐	☐
23. Recibo retroalimentación positiva y negativa de mi supervisor..	☐	❑	☐	❑	☐
24. Comprendo lo que XYZ necesita hacer para lograr sus metas..	☐	c l	c l	☐	☐
25. Los clientes reciben buen valor por su inversión.	☐	❑	☐	☐	☐

	DESACUERDO ENFÁTICO	DESACUERDO	ACUERDO	ACUERDO ENFÁTICO	NO SÉ
26. Los procesos formales de resolución de problemas en XYZ son eficaces.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Mi supervisor da un trato equitativo a todos los empleados de mi unidad de trabaio.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Mis colegas son profesionales competentes y calificados.	☐	☐	☐	☐	☐
29. A veces me es difícil comunicarme con otros miembros del personal.	☐	☐	☐	☐	☐
30. XYZ me ofrece suficiente oportunidad de capacitación en relación con mi trabaio.	☐	☐	☐	☐	☐
3 1. Creo que el sistema de control de desempeño es equitativo.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Mi horario de trabajo es satisfactorio.	☐	☐	☐	☐	☐
33. XYZ actúa bien al corregir sus errores con los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
34. La comunicación con mi supervisor es efectiva.	☐	☐	☐	☐	☐
35. El servicio que proporcionamos a los clientes podría meiorarse.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Apoyo los valores corporativos de XYZ.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Mi salario actual es reflejo de mi desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Mi(s) supervisor(es) sabe(n) tratar al personal.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Recibo apoyo adecuado para superar mis debilidades y desarrollarme en mis fortalezas.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Creo que puedo contribuir a un mayor éxito de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
41. Conozco los valores corporativos de nuestra organización.	☐	☐	☐	☐	☐

	DESACUERDO ENFÁTICO	DESACUERDO	ACUERDO	ACUERDO ENFÁTICO	NO SÉ
42. XYZ acoge mis ideas y sugerencias.	❑	❑	❑	❑	❑
43. Los ascensos se basan principalmente en el desemueño.	❑	❑	❑	❑	❑
44. Tengo demasiado trabajo.	❑	❑	❑	❑	❑
45. Creo que en XYZ todos tenemos las mismas oportunidades.	❑	❑	❑	❑	❑
46. Podría ganar más dinero haciendo el mismo trabajo en otra organización.	❑	❑	❑	❑	❑
47. XYZ me ayuda a identificar áreas de capacitación para mi desarrollo nrofesional.	❑	❑	❑	❑	❑
48. Existen procedimientos normales que me ayudan a ofrecer mejor servicio a mis clientes.	❑	❑	❑	❑	❑
49. XYZ tiene problemas de administración.	❑	❑	❑	❑	❑
50. Estoy orgulloso de la labor que hago aquí.	❑	❑	❑	❑	❑

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

	No TIENE IMPORTANCIA	ALGO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	LA MAYOR IMPORTANCIA
5 1. Fuerte énfasis en innovación.	❑	❑	❑	❑	❑
52. Entrega superior de servicio.	❑	❑	❑	❑	❑
53. Impacto significativo en instituciones allegadas.	❑	❑	❑	❑	❑
54. Cooperación regional.	❑	❑	❑	❑	❑
55. Clara visión de organización.	❑	❑	❑	❑	❑
56. Fuertes valores de organización.	❑	❑	❑	❑	❑
57. ¿Qué sugerencias daría Ud. a XYZ para que se mejore con respecto a cualquiera de las categorías anteriores? (Dar sugerencias en aquellas categorías sobre las que Ud. tiene opinión clara)	❑	❑	❑	❑	❑

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

	NO TIENE IMPORTANCIA	ALGO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	LA MAYOR IMPORTANCIA
58. Retroalimentación sobre su labor.	☐	☐	☐	☐	☐
59. Buenos beneficios para los empleados..	☐	☐	☐	☐	cl
60. Oportunidad para desarrollar la carrera dentro de la organización..	☐	☐	☐	☐	cl
61. Compromiso con el desarrollo del uersonal..	☐	☐	☐	☐	☐
62. Buena comunicación en toda la organización..	☐	☐	☐	☐	☐
63. Igualdad en el lugar de trabajo..	Cl	☐	☐	☐	☐
64. Ambiente de trabajo agradable..	☐	☐	☐	☐	☐

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR EL TIEMPO INVERTIDO EN COMPLETAR ESTE CUESTIONARIO.

MUESTRA 2. CUESTIONARIO PARA DONANTES

Propósito

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

CUESTIONARIO PARA DONANTES

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

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

	DESACUERDO ENFÁTICO	DESACUERDO	ACUERDO	ACUERDO ENFÁTICO	NO SÉ
1. El mandato de XYZ no resulta claro.	cl	❑	❑	☐	❑
2. Tengo una idea clara de cómo XYZ ve su desarrollo en los próximos 5 años.	cl	☐	El	☐	☐
3. El personal de XYZ es de alto calibre profesional.	☐	☐	☐	☐	☐
4. La ubicación XYZ es apropiada a su misión.	☐	☐	☐	☐	☐
5. La representación regional en XYZ es un aspecto importante de su labor.	cl	❑	❑	❑	❑
6. XYZ no pone suficiente énfasis en la calidad del servicio que ofrece.	❑	❑	❑	❑	☐
7. XYZ responde con rapidez a nuestras peticiones.	☐	❑	❑	❑	☐
8. XYZ fomenta la cooperación regional.	☐	☐	cl	☐	☐
9. XYZ es considerada líder regional en el desarrollo rural integrado.	❑	❑	❑	❑	☐
10. En nuestra experiencia, los informes de XYZ satisfacen nuestros requisitos.	☐	❑	☐	❑	❑
11. XYZ está bien administrada.	☐	☐	❑	☐	☐
12. XYZ planifica bien sus proyectos.	☐	❑	❑	☐	☐

	DESACUERDO ENFÁTICO	DESACUERDO	ACUERDO	ACUERDO ENFÁTICO	No SÉ
13. XYZ controla los proyectos en forma profesional.	☐	☐	☐	☐	☐
14. XYZ fomenta las capacidades de sus organizaciones nacionales allegadas.	☐	☐	☐	☐	☐
15. XYZ es innovadora con respecto al desarrollo rural	☐	☐	El	☐	☐
16. XYZ ofrece buen valor por el dinero.	☐	cl	☐	☐	☐
17. XYZ puede adaptarse en forma apropiada cuando sea necesario.	❑	☐	☐	☐	☐
18. El mandato de XYZ concuerda con la trayectoria de nuestra organización.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Existe una demanda creciente por los servicios de XYZ.	☐	☐	☐	☐	☐

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

	No TIENE IMPORTANCIA	ALGO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	LA MAYOR IMPORTANCIA
20. Gran énfasis en la innovación..	☐	El	☐	☐	☐
21. Excelente entrega de servicio..	☐	cl	☐	☐	☐
22. Impacto importante en instituciones allegadas..	☐	☐	cl	☐	cl
23. Cooperación regional..	☐	☐	cl	☐	☐
24. Clara visión de organización..	☐	☐	☐	☐	❑
25. Fuertes valores de organización..	☐	☐	☐	❑	☐

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

_____

_____

_____

Sus experiencias

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

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

_____

_____

28. ¿Cuáles son sus debilidades?

_____

_____

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

_____

_____

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

☐ Excelente ☐ Buena ☐ Mala ☐ Muy mala

31. ¿Comentarios adicionales...?

_____

_____

_____

Muchas gracias por el tiempo invertido en completar este cuestionario

MUESTRA 3. CARTA INTRODUCTORIA PARA EL CUESTIONARIO PARA DONANTES

Propósito

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

Fecha
Nombre del donante
Dirección

Estimado(a) _____

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

Atentamente,

NOMBRE, ETC.