



Ejercicio de Autodiagnóstico

tiempodeevaluar:
una reflexión sobre el camino recorrido

PRESENTACIÓN

Nuestra misión es contribuir al bienestar de los chihuahuenses más necesitados; es trabajar de cerca con ellos para enriquecer sus proyectos; es ofrecer a las personas en condiciones de pobreza y exclusión, oportunidades más justas para que sean autores su desarrollo; es estudiar a profundidad cada proyecto e invertir con decisión para que los recursos generen cambios reales; es aprender día a día de quienes enfrentan condiciones adversas y conservan la sonrisa y la decisión de tener una vida mejor.

¿Qué tanto nuestras organizaciones tienen la capacidad y el potencial para contribuir al cambio social sostenible siendo congruentes con sus valores y principios?

La última década se ha distinguido por un notable incremento en la cantidad e importancia de las organizaciones de la sociedad civil involucradas en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y el desarrollo de esquemas de participación que fortalecen el tejido social.

La capacidad de planeación y operación de nuestras instituciones es uno de los factores determinantes de los avances, tropiezos -y algunos retrocesos- en el proceso de ciudadanización de los servicios sociales, el fomento cultural y la conservación medioambiental. Esta capacidad se ve sujeta a evaluación por parte de fundaciones y empresas donantes, instancias del estado y organismos multilaterales de financiamiento. Cada uno de estos actores revisa el rendimiento de sus inversiones desde una perspectiva particular.

Por ello, esperamos que la identificación de indicadores y criterios para evaluar los resultados e impacto del quehacer de las organizaciones de la sociedad civil, podrá coadyuvar a incrementar la capacidad de gestión, el nivel de participación en la toma de decisiones en torno a los temas de interés público, y, sobre todo, a mejorar los servicios y beneficios que brindamos a la sociedad.

Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.

INTRODUCCIÓN

El autodiagnóstico es un ejercicio en el que los miembros de las organizaciones aprenden a identificar los principales elementos de su institución y a calificar el estado en que se encuentran en su proceso de desarrollo.

Este ejercicio que facilita la producción de conocimiento personal y colectivo, además permite:

- ✓ Observar rápidamente en dónde se encuentran las principales fortalezas y debilidades de la organización.
- ✓ Construir una visión clara y comprensible de la situación actual de la organización.
- ✓ Clarificar puntos de comparación de la situación de la organización respecto de otras similares.
- ✓ Definir las prioridades para un plan de mejora.
- ✓ Clarificar las necesidades de capacitación de los integrantes de la organización en las áreas principales.
- ✓ Formular el diseño de capacitación que responda a las necesidades actuales prioritarias, así como a las necesidades futuras previsibles.

Cuando se participa activamente en un *proceso de autodiagnóstico*, los miembros de la organización:

- ❑ Proporcionan las respuestas, asumiendo un papel de investigadores de su propia realidad.
- ❑ Aprenden a calificar las respuestas a partir de los indicadores aceptados.
- ❑ Analizan los resultados obtenidos.
- ❑ Priorizan la importancia de los resultados.
- ❑ Elaboran el plan de desarrollo para mejorar a partir de la capacitación necesaria.
- ❑ Controlan el plan de desarrollo atendiendo todos los aspectos que intervienen.

Para poder planear el desarrollo de una organización, es necesario conocer el grado de desarrollo de sus áreas fundamentales. A partir del autodiagnóstico se puede elaborar el plan de desarrollo orientando con eficacia la aplicación de recursos económicos y humanos, logrando beneficios inmediatos.

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

Esta herramienta tiene la finalidad de facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización para la planeación de su desarrollo institucional. Para tal efecto hemos desagregado la naturaleza y dinámica de una organización de la sociedad civil en seis áreas fundamentales:

- ❑ Estructura (marco legal y órganos de gobierno)
- ❑ Pensamiento estratégico
- ❑ Administración de recursos (financieros, humanos y voluntarios)
- ❑ Sustentabilidad (procuración de fondos y desarrollo)
- ❑ Comunicación y visibilidad
- ❑ Capital social (liderazgo, alianzas estratégicas y transparencia)

Cada una de estas áreas está descrita por un determinado número de indicadores de institucionalidad, que a su vez hemos diferenciado entre esenciales, recomendables y adicionales.

El ejercicio de autodiagnóstico consiste en estimar en que medida nuestra propia organización cumple con cada enunciado (expresado en términos de indicador), es por eso que junto a cada uno de ellos hay una escala del 1 al 5, donde 5 representa el más alto grado de semejanza entre lo que ahí se propone y lo que sucede en nuestra organización, y 1 el más bajo.

Este instrumento está diseñado para que quienes lo utilizan puedan identificar a “golpe de vista” el resultado general de su diagnóstico, ya que se responde iluminando los cuadros de la escala, lo que facilita que al terminar de responder cada capítulo, se cree una imagen gráfica del grado en que dichas áreas o procesos están cubiertos.

INSTRUCCIONES DE USO

1. Inicie el autodiagnóstico leyendo cuidadosamente uno por uno los enunciados e iluminando con lápiz los cuadros necesarios para llegar al número de su respuesta, considerando que 5 es el mayor grado de semejanza con el enunciado y 1 el menor

Ejemplo:

Pensamiento estratégico		1	2	3	4	5
E	La organización conoce sus principales fortalezas y debilidades internas					

2. Recuerde que debe responder conforme a la situación real de su organización (¿Cómo está hoy mi institución?), NO de acuerdo a sus expectativas y proyectos a futuro (¿Cómo debería estar? ¿Cómo me gustaría que estuviera? ¿Cómo estará más adelante?)
3. Al finalizar revise cada capítulo, observe la imagen creada e identifique como fortalezas aquellas áreas donde haya mayor cobertura y como debilidades o áreas de oportunidad, aquellas donde encuentre más vacío.
4. Por último responda las preguntas finales o de cierre que le ayudarán a hacer una síntesis de su reflexión

SEGMENTACIÓN PARA EL EJERCICIO COLECTIVO

Datos Generales

Objeto Social (a qué se dedica, quiénes son sus beneficiarios, etc.):

Puesto que ocupa en la organización la persona que responde:

Origen de la Organización

Origen:	SI	NO
<input type="checkbox"/> Actividad individual del fundador		
<input type="checkbox"/> Separación de otra organización		
<input type="checkbox"/> Unión de varias organizaciones		
<input type="checkbox"/> Otro (explique)		

ESTRUCTURA

a) Marco Legal

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
El acta constitutiva de la organización ha sido protocolizada ante un notario público					
La organización cuenta con la autorización de la SHCP para extender recibos deducibles de impuestos					
La organización aparece como donataria autorizada en el Diario Oficial de la Federación					
El consejo directivo y el director ejecutivo conocen los requisitos legales que debe cumplir la organización					

Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
Los estatutos de la organización cumplen con las leyes aplicables y han sido revisados y/o elaborados por un abogado					
Los estatutos de la organización incluyen: nombre y domicilio legal, objeto social, nombre y domicilio de los asociados, duración de la organización, patrimonio y aportaciones de los miembros, forma y términos para la procuración de fondos, órganos de gobierno y las bases generales de administración					
Los estatutos de la organización son revisados periódicamente por el Consejo Directivo					

Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
La organización cuenta con la autorización para emitir recibos deducibles para donantes en Estados Unidos					

b) Órganos de Gobierno

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
La organización cuenta con un Patronato o Consejo Directivo					
Los consejeros participan sin recibir remuneración alguna					
El Consejo es el responsable de planear, definir políticas, supervisar la administración, procurar fondos, y del reclutamiento y selección del director ejecutivo					
La organización orienta a los nuevos integrantes del Consejo sobre sus responsabilidades y les proporciona información sobre su historia, misión, políticas, filosofía, programas y planes.					
El Consejo cuenta con políticas claras de asistencia y quórum para sus sesiones y acordes a sus estatutos					
Cuando el Consejo toma decisiones, está presente el quórum y se elaboran actas o minutas.					

Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
La organización cuenta con un documento que especifica el perfil de las personas que fungirán como consejeros					
Los consejeros reciben periódicamente capacitación e información sobre sus responsabilidades					
Los consejeros aportan recursos económicos a la organización					
Los consejeros aportan tiempo y trabajo a la organización					
El Consejo cuenta con un documento que especifica el perfil de la persona que ocupe el puesto de Director					
El Director de la institución es reclutado, seleccionado y contratado por el Consejo					
El Consejo cuenta con un calendario anual de reuniones					
El Consejo sesiona por lo menos cada tres meses					

Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
El Consejo es plural con respecto a sexo, cultura, posición económica, discapacidad, así como experiencia y habilidades					
Para las sesiones del Consejo se cuenta con un orden del día y se entrega a los consejeros con anticipación información relevante que los ayude a tomar decisiones					
La organización cuenta con un manual del Consejo que especifica sus funciones y responsabilidades					
Cada consejero cuenta con un ejemplar del manual del Consejo					

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
El objeto y las actividades de la organización responden a necesidades de la comunidad					
La organización ha definido la necesidad social que debe atender, el perfil de sus beneficiarios y el ámbito geográfico (colonia, ciudad, región, etc.) donde debe trabajar a fin de delimitar su campo de acción					
La organización conoce sus principales fortalezas y debilidades internas					
La organización orienta su trabajo a partir del análisis del contexto económico, político, social, ambiental y cultural y de las tendencias que se presentan en el entorno en el cual intervienen					
La organización sabe identificar las situaciones del entorno que afectan su trabajo					
La organización de escrito una misión clara y concisa que refleja su objeto social, valores y beneficiarios					
El plan estratégico incluye objetivos y metas medibles y alcanzables					
La organización ha desarrollado un plan estratégico por lo menos a tres años para alcanzar sus objetivos					
La organización cuenta con un programa anual de actividades					
La organización ha definido sus valores y estos se traducen en políticas, normas y procedimientos, así como en las actividades que realiza					
Los programas de trabajo de la organización se elaboran con base en la planeación estratégica					
El plan estratégico contempla la definición del presupuesto operativo y las fuentes de financiamiento					
El plan estratégico incluye un proceso de evaluación e indicadores de desempeño para medir el progreso que se tiene en el alcance de las metas y objetivos					

Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
A partir de su visión de largo plazo la organización se plantea varios escenarios y estrategias para lograr los objetivos institucionales					
En la planeación estratégica, la organización prevé instancias, mecanismos y recursos para su fortalecimiento institucional					
La organización sabe distinguir entre lo urgente y lo importante por lo cual logra establecer las prioridades para el periodo					
La organización conoce a los diferentes actores que se relacionan con la necesidad social que atienden					
La planeación estratégica de la organización la realizan en conjunto el consejo directivo y el personal operativo					
El Consejo y los empleados se reúnen periódicamente para revisar la misión y modificarla si es necesario					
La organización tiene definidas las estrategias y mecanismos para evaluar si su misión y actividades benefician a la comunidad					

Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
La organización comparte su plan estratégico con todos los interesados: beneficiarios, consejeros, empleados, voluntarios, donantes, y la comunidad en general					

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

a) Financieros

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
La organización realiza los registros contables (estados de resultados, de movimientos de ingresos y egresos, conciliaciones bancarias, etc.) de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados					
La organización realiza conciliaciones bancarias mensualmente					
La organización cuenta con políticas y controles internos para el manejo de efectivo y depósitos, aprobación de gastos y otros asuntos que involucren dinero					
La organización cuenta con un proceso para cobrar y documentar los ingresos que recibe por los servicios que presta					
Todos los gastos de la organización se realizan con la autorización de la persona designada					
Los sistemas contables de la organización cumplen con los requisitos de la SHCP y demás leyes aplicables					
El presupuesto operativo anual (montos, distribución, proyecciones de flujo de caja, etc.) es revisado y autorizado por el consejo					
La organización cuenta con sistemas contables para proporcionar información oportuna al personal y al consejo para la toma de decisiones adecuadas					
La organización tiene contratados seguros para el inmueble, mobiliario y equipo y los vehículos de transporte; los cuales son revisados periódicamente para asegurar que cuenta con la cobertura adecuada					

Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
Los estados financieros de la organización son auditados anualmente por un despacho independiente de contadores autorizados					
Además de la auditoría, el contador externo prepara una carta de recomendaciones para mejorar las operaciones financieras de la organización					
El consejo directivo revisa y aprueba el reporte de la auditoría y las recomendaciones					
Con el apoyo del personal, el consejo directivo instrumenta los cambios necesarios a partir de las recomendaciones del contador externo					
Por lo menos una vez al año se revisan las necesidades de capital y se establecen prioridades					
La organización ha establecido una reserva económica que le permita cubrir por lo menos tres meses de gasto operativo					

Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
La organización realiza estudios de factibilidad para los proyectos en los que invierte					

b) Humanos

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
La organización cuenta con un organigrama que establece las relaciones y jerarquías entre los integrantes de la misma					
El Director Ejecutivo es un profesional remunerado					
El personal es contratado de acuerdo a un perfil (profesión, escolaridad, habilidades, etc.) definido de acuerdo al puesto que va a desempeñar					
La organización cuenta con contratos formales que estipulan claramente los derechos y obligaciones de todos los integrantes, de conformidad con las leyes laborales del país					
La organización cuenta con un reglamento interno de trabajo					
El reglamento interno ha sido revisado y firmado de conformidad por todo el personal					
La organización cuenta con un manual de políticas y procedimientos que se revisa y actualiza periódicamente					
La organización cuenta con un plan de prestaciones para el personal					
La organización tiene establecido un programa de inducción para los nuevos empleados					
Existe una diferenciación clara de los tipos de decisiones que deben ser tomadas por los diferentes niveles de la organización					
La organización evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros al menos una vez al año					
Los integrantes de la organización disfrutan su trabajo y cuentan con las condiciones necesarias para llevarlo a cabo					
Todos los integrantes y los equipos de trabajo tienen una visión de conjunto del trabajo operativo de la organización y de sus objetivos comunes					
El personal visualiza con claridad el futuro al que se desea llegar para la institución y para sus beneficiarios y se identifica con esta visión					
Existe coherencia entre muchos de los valores de las personas que integran la organización y los valores institucionales					

Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
La organización proporciona una copia del manual de políticas y procedimientos a todos los miembros del consejo, al director ejecutivo y al personal en general					
El personal acepta por escrito que han leído y que tienen acceso al manual de políticas y procedimientos					
La organización cuenta con un programa de capacitación continua para el desarrollo profesional de sus empleados					
La organización cuenta con la descripción de todos los puestos por escrito que incluye para cada uno: funciones, habilidades requeridas e indicadores de desempeño					
La organización cuenta con procesos y mecanismos concretos para escuchar, revisar y responder a las ideas, sugerencias, quejas y comentarios del todo el personal					
La organización revisa las prestaciones del personal junto con los rangos de sueldo al menos una vez al año					
La organización cuenta con una política explícita de estímulos e incentivos morales y materiales que promueven la iniciativa y creatividad individual y colectiva					

La organización promueve la práctica de los valores institucionales en el desempeño de todos sus integrantes					
El manual de operación de la organización describe las políticas y procedimientos para el reclutamiento, contratación y despido del personal					
Se cuenta con una política definida y conocida por todos los integrantes en relación con el uso personal de los recursos, vehículos, etc. de la organización					
En la organización se percibe un ambiente agradable, de respeto mutuo, cooperación y solidaridad entre los integrantes					
Los integrantes de la organización sienten que se reconoce y valora con objetividad su trabajo					

Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
Las personas con cargos de dirección animan a los integrantes de la organización a expresar su opinión y explican por qué tal o cual opinión es o no tomada en cuenta					
Una parte significativa de los integrantes de la organización en los niveles directivos son mujeres					
La organización acostumbra facilitar la rotación de su personal en diversas responsabilidades para garantizarles oportunidades de renovarse					
La organización propicia el tiempo y el espacio suficientes para socializar los conocimientos y aprendizajes entre sus integrantes					
La organización potencia la capacidad de los equipos y de sus integrantes para que piensen por sí mismos, se autovaloren y tomen las decisiones requeridas para su trabajo					
Existe apertura para reconocer la existencia de conflictos y de situaciones complejas y contradictorias al interior de la organización y se tratan de resolver de manera satisfactoria para las partes					

c) Voluntarios

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
La organización cuenta con voluntarios					
La organización conoce con claridad el perfil de las personas que requiere para el trabajo voluntario					
La organización ha definido una descripción de puestos y funciones para todos los puestos voluntarios					
La organización realiza una inducción para apoyar a los voluntarios a establecer una buena relación con el equipo de trabajo					
La organización cuenta con mecanismos de reconocimiento a la labor de los voluntarios					

Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
La organización proporciona a los voluntarios capacitación y orientación para llevar a cabo sus tareas					
La organización ha establecido políticas para el reclutamiento y la inclusión de los voluntarios, así como algunas generales de administración (supervisión, reportes, estímulos, reembolso de gastos, etc.)					
La organización realiza evaluaciones periódicas del desempeño de cada voluntario y les comunica los resultados					
La organización lleva a cabo un registro del trabajo realizado por los voluntarios y lo contabiliza como donativo en especie					

Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
La organización solicita a los voluntarios que evalúen su participación y sugieran áreas de mejora					
La organización ofrece oportunidades de trabajo voluntario a los beneficiarios de sus programas					

COMUNICACIÓN Y VISIBILIDAD

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
La organización comunica activamente al público sobre sus programas y servicios					
La organización reconoce su aporte específico y su ventaja comparativa en relación con los actores sociales que la rodean					
La comunicación es fluida y de doble vía (desde los directivos hacia los equipos de trabajo y viceversa)					
Se han creado espacios adecuados y mecanismos ágiles para que la información circule oportunamente por toda la organización					
La organización sistematiza sus experiencias usando la información principalmente a lo interno o para elaborar informes a sus donantes y demás interesados					
La organización informa periódicamente a sus donantes sobre la aplicación de los recursos recibidos y los beneficios generados con ellos					

Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
La organización adecua y combina diversos medios para interactuar con los distintos públicos de su interés					
La organización establece su estrategia de comunicación con base en el análisis de las expectativas y receptividad de los públicos a los que dirige sus mensajes					

Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
La organización cuenta con una estrategia de comunicación que le permite colocar temas de su interés en la opinión pública					

SUSTENTABILIDAD

a) Procuración de Fondos

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
En sus planes de trabajo la organización incluye estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguren la sostenibilidad					
El consejo directivo desarrolla, evalúa y revisa las políticas, prácticas y metas de procuración de fondos					
La organización tiene un programa de procuración de fondos específico, alcanzable y medible					
El consejo directivo genera y aporta recursos económicos a la organización y aprovecha sus vínculos personales para que otros la apoyen					

Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
La organización cuenta con diferentes fuentes de financiamiento y recursos					
La organización cuenta con personal calificado y dedicado a cumplir las metas y expectativa del programa de procuración de fondos					
Existen los mecanismos de comunicación entre las diferentes áreas de la organización para apoyar las necesidades y esfuerzos de procuración de fondos					
La organización cuenta con personal calificado y competente para llevar a cabo un programa permanente de comunicación interna y externa					
La organización cobra por los servicios que presta cuotas de recuperación proporcionales al costo real de los mismos					
La organización informa a sus donantes y a la comunidad en general sobre sus fuentes de financiamiento y el porcentaje de participación					

Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
Los programas y proyectos incluyen en sus planes anuales medidas concretas para el ahorro de costos y el incremento de la eficiencia en el uso de recursos					

b) Desarrollo

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
La organización invierte recursos en la profesionalización de su personal, conoce las necesidades y aprovecha las oportunidades de formación que se le ofrecen					
La organización promueve entre sus integrantes el estudio y la lectura para aprender más sobre la materia de su trabajo					
La organización está convencida de la necesidad de renovarse permanentemente y se preocupa por estar al tanto de los cambios de su entorno					

Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
La organización tiene un gran interés por las iniciativas novedosas e identificar nuevas formas de mejorar la calidad de su trabajo					
La organización tiene la práctica de intercambiar regularmente, comparar y aprender de otras organizaciones similares					
La organización tiene una clara política de capacitación sobre las destrezas y habilidades que requiere el personal para llevar a cabo sus tareas					
Al concluir una tarea o proyecto los integrantes de la organización se reúnen para analizar la experiencia y aprender de sus aciertos y errores					
La organización traduce rápidamente los aprendizajes en cambios organizacionales que afectan de manera directa la práctica institucional					

Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
La organización sabe aprovechar las oportunidades de aprendizaje que se le presentan en su práctica institucional para generar nuevos conocimientos y mejorar la calidad de su trabajo					
La organización se interesa por los avances tecnológicos y busca adecuarlos a su realidad					
La organización sistematiza su experiencia (procesos y resultados)					

CAPITAL SOCIAL

a) Transparencia

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
Es una política institucional informar públicamente sobre las fuentes de financiamiento y el manejo de los recursos en la organización					
La organización elabora un informe anual de actividades que incluye los estados financieros y la evaluación de la auditoría externa, el cual pone a disposición de los beneficiarios, voluntarios, donantes y otras personas interesadas					
Es política de la organización hacer revisar anualmente todos los ingresos, egresos y controles internos mediante auditoría externa					
La organización cuenta con herramientas para el control de las actividades y la aplicación presupuestal					
La organización evalúa sus actividades anualmente para medir el progreso que se tiene hacia los objetivos estratégicos					
La evaluación se realiza con base en los indicadores de desempeño y resultados establecidos en el plan estratégico					
La organización verifica periódicamente la coherencia entre las políticas institucionales y la práctica cotidiana					
La organización da seguimiento al plan operativo periódica y sistemáticamente y aplica medidas correctivas para mejorar su acción					
Si la organización realiza transacciones con consejeros o familiares de éstos, el Consejo tiene conocimiento de ello.					

Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
La organización comparte públicamente los resultados de las evaluaciones de resultados e impacto de sus programas y del conjunto de la institución					
Los beneficiarios de la organización participan activamente en la planeación, monitoreo y evaluación del quehacer de la organización					
La evaluación incluye una revisión de los programas y sistemas para asegurar que cumplen con la misión, valores y objetivos de la organización					
Existen mecanismos para que las diferentes personas e instancias involucradas con la organización puedan conocer el balance de su trabajo					
Los estados financieros anuales son difundidos ampliamente entre las personas e instancias involucradas con la organización					
Las conclusiones y recomendaciones de auditorías, monitoreos y evaluaciones de los procesos administrativos y contables son conocidos por todos los integrantes de la organización					

Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
La organización lleva un registro sistemático de información útil para la valoración de los resultados, efectos e impacto de su trabajo					
La organización evalúa regularmente con las personas e instancias relacionadas la calidad de la información que se les brinda sobre el trabajo realizado					
Los equipos de trabajo cuentan con un sistema de monitoreo de los costos de sus programas y de los gastos administrativos					

b) Liderazgo

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
La organización es muy reconocida en su ámbito de acción y goza de prestigio y legitimidad en su trabajo					
La organización estimula la solidaridad de la comunidad hacia los beneficiarios					
Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
Es un objetivo central de la organización incidir en las políticas públicas					
La organización comparte con otros actores sociales su experiencia: la información y los conocimientos adquiridos					
Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
La organización tiene mucho interés en incidir en la opinión pública para crear un clima favorable a sus propuestas					

c) Alianzas estratégicas

Indicadores Esenciales	1	2	3	4	5
La organización establece alianzas y vinculación con otras instancias para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios					
La organización promueve el conocimiento e interrelación con otras organizaciones de su ámbito de acción					
La organización mantiene relaciones sanas con las instancias de gobierno que interactúa					
En el proceso de alcanzar objetivos compartidos con otros actores sociales la organización trabaja con espíritu colectivo buscando empoderar a todos los involucrados					
Indicadores Recomendables	1	2	3	4	5
La dirección establece contacto regular con los diferentes tipos de usuarios de la organización					
Indicadores Deseables	1	2	3	4	5
La organización facilita a terceros la comunicación y contactos con otras organizaciones y redes					

PREGUNTAS DE CIERRE

A partir del ejercicio de autodiagnóstico podemos identificar:

- Que nuestra organización debe fortalecer las áreas de**

- Que nuestra organización tiene un buen desarrollo en las áreas de**

- Que requerimos capacitación en los temas de**

- Que desconocíamos los aspectos de**

- Que inmediatamente podemos implementar en la organización**

GLOSARIO DE TERMINOS

Actores sociales. Se hace referencia a grupos, organizaciones o instituciones que interactúan en la sociedad y que, por iniciativa propia, lanzan acciones y propuestas que tienen incidencia social. Estos actores pueden ser: organizaciones sociales de base, sindicatos, movimientos, partidos políticos, iglesias, gremios, instituciones de gobierno, agencias de cooperación internacional, organismos multilaterales, entre otras.

Campo de intervención. Se trata del espacio y tiempo concretos en que interviene una organización. Hace referencia a un lugar o territorio determinado, a temas o contenidos específicos, a los sujetos sociales con quienes trabaja de manera prioritaria y a los períodos que se ha fijado para el logro de sus metas y objetivos institucionales. Las organizaciones construyen su campo de intervención con base en su proyecto estratégico y en su capacidad institucional instalada.

Capital Social. Este capital está conformado fundamentalmente por el grado de confianza existente entre los actores de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad.

Conocimientos. Son las especialidades temáticas conceptuales adquiridas por una persona mediante su participación en procesos educativos formales y/o informales (por ejemplo estudios universitarios, seminarios, cursos, talleres, lecturas, etc.).

Desarrollo. Se refiere a la capacidad de una organización para transformarse constantemente en función de la experiencia acumulada, y las demandas cambiantes del entorno en que interviene.

Estrategias Institucionales. Se refieren a las rutas o caminos por los que opta la organización para el logro de sus objetivos institucionales. Constituyen una secuencia de acciones ordenadas de manera coherente, a través de las cuales la organización toma decisiones sobre las prioridades de la organización, las políticas de gestión y asignación de recursos, los tiempos para el logro de objetivos, entre otras cosas.

Gestión. Es la forma como una institución orienta, organiza y ejecuta acciones conducentes al logro de su misión tanto en el ámbito interno como externo. Es un factor clave para su sostenibilidad, que no es solamente la capacidad de durar en el tiempo sino de dar respuestas pertinentes al entorno. Se refiere también a la capacidad emprendedora, es decir, de aprovechar oportunidades, tomar riesgos razonables, y abrirse a posibles alianzas con otros actores sociales para beneficio mutuo.

Liderazgo. Son el prestigio y legitimidad de una organización, su capacidad de convocatoria, de articulación y de negociación con otros actores sociales, y de saber crear un clima de opinión pública favorable a sus propuestas; lo que le permite tener mayores probabilidades de éxito en su labor de incidencia en las políticas públicas ya sea a nivel local, nacional o internacional.

Marco conceptual de referencia. Constituye el conjunto de conceptos y contenidos, pero también experiencias y afectos, que fundamentan el pensamiento de la organización, que le permiten interpretar la realidad y orientan la forma en que actúa. Este conjunto de conceptos y experiencias se traduce en una metodología particular de trabajo con la cual la organización opera cotidianamente. El marco conceptual de referencia requiere ser desarrollado, actualizado y apropiado permanentemente por los integrantes de la organización a fin de garantizar la coherencia de las acciones emprendidas.

Normas. Las normas aterrizan la filosofía de las políticas institucionales, delimitando lo que se debe o no se debe hacer en relación a determinados aspectos de la organización. Las

normas son un aspecto integral de la política en sí, son de carácter obligatorio y permanente, y se establecen para cada aspecto de la política.

Pensamiento Estratégico. Se refiere a la capacidad de la organización de leer el entorno en el que trabaja y construir, con base en ello, una visión de mediano y largo plazo. Es desde esta visión que la organización define sus objetivos y estrategias institucionales enfocadas al cambio social que pretende lograr.

Políticas institucionales. Sintetizan los valores y reflejan los principios que están en la misión de las organizaciones y rigen su funcionamiento. Son posiciones institucionales, discutidas y aprobadas, que establecen los criterios y lineamientos a observar en la división del trabajo, toma de decisiones, y otros temas. Constituyen la guía para la creación de normas y procedimientos que concretizan y operativizan estos valores y principios traduciéndolos en práctica cotidiana institucional.

Población meta. Grupos de personas con los cuales la organización trabaja, por ejemplo, jóvenes, mujeres, campesinos, movimientos, comunidades, entre otros. Es un término adoptado algunas veces por la cooperación internacional, así como los términos: usuarios, beneficiarios y destinatarios.

Procedimientos. Los procedimientos son una descripción detallada, paso por paso y para cada tarea, de lo que las personas concernidas tienen que hacer para implementar las políticas institucionales y sus respectivas normas. Los procedimientos son de carácter obligatorio, pero pueden ir evolucionando de acuerdo al desarrollo del contexto local y de la política dentro de la organización.

Transparencia. Significa apertura y accesibilidad al conocimiento de los procesos de toma de decisión y a la información de la organización, tanto por los integrantes de la misma como por actores externos. Significa ser y hacer responsable a los individuos y a las organizaciones por su desempeño en el uso de los recursos, desarrollo de las acciones, resultados obtenidos, etc.

Valores institucionales. Constituyen la base ética acordada por la institución. Son las convicciones que orientan el quehacer institucional, tanto en lo referente a la vida interna como externa. Son los pilares de la posición ideológica, política y valorativa de la institución, y se reflejan en todas las conductas y relaciones.

Ventaja Comparativa. Es el conjunto de características (experiencia, calidad de trabajo, especialización temática, reconocimiento del contexto) que ubican a una organización en mejores condiciones que otras para lograr sus fines, objetivos y resultados. Un valioso instrumento para visualizar las ventajas comparativas es la Planeación Estratégica.

Visión. Es la perspectiva del futuro deseado por la organización, la "utopía alcanzable". Supone, además, la lectura que hace la organización sobre la realidad en que interviene, y sobre su postura con respecto a ella. La visión conjuga el conocimiento y análisis del entorno, de los actores sociales que en él interactúan, la construcción de un marco conceptual de referencia, así como los valores y principios que orientan el trabajo de la organización.

CRÉDITOS

El presente instrumento de autodiagnóstico fue inspirado por diferentes modelos de autorregulación, existentes y en aplicación tanto en nuestro país como en otras naciones, así como en la reflexión de varios intelectuales y estudiosos del Tercer Sector:

Checklist of Nonprofit Organizational Indicators

Edited by Carter McNamara, MBA, PhD
Greater Twin Cities United Way
www.managementhelp.org

Autodiagnóstico de Empresas Sociales

Programa de Fortalecimiento de Empresas Sociales (PROFESSIO)
www.professio.org.mx

Recomendaciones de Operación y Comportamiento para Asociaciones no Lucrativas

Normas-ONGI, 04/18/01
Embotelladoras Argos

Índice de Institucionalidad de las OSC's en las nueve ciudades más grandes del Estado de Chihuahua

Encuesta de la investigación 2002
Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.
www.fundacion.org.mx

Organisational Self Audit for NGO's (OSANGO)

www.osango.org

Este instrumento fue construido simultáneamente en 4 regiones del mundo: América Latina (México, Nicaragua, Costa Rica, Colombia y Perú), Asia (India, Nepal Bangladesh), Africa Occidental (Senegal, Gambia, Burkina Faso, Guinea Bissau, Guinea Konakri y Mali) Africa del Sur (Sudáfrica, Zimbawe, Botswana, Zwatsilandia y Lesotho)

México: *Espiral Consultora S. C.* espiral@laneta.apc.org

Indicadores de Institucionalidad

Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)
www.cemefi.org

Estándares Nacionales para las Fundaciones Comunitarias Norteamericanas

Council on Foundations (Estados Unidos)
www.cof.org

Índice de Rendición de Cuentas AA 1000

Institute of Ethical and Social Accountability (Reino Unido)
www.accountability.org.uk