

«*Encuentro:*
Conociendo y reflexionando
sobre tu organización»

Informe ejecutivo.

Resultados del ejercicio de autodiagnóstico
para organizaciones comunitarias.

A B R I L 2 0 1 6

Organización comunitaria
Consejo Comunal Brisas de Cocalitos



¿Qué incluye el informe?

- páginas 4-5* Organizaciones que conforman la Red Actívate y Construye
- páginas 6-7* ¿Dónde están ubicadas las organizaciones que conforman la Red Actívate y Construye?
- páginas 8-11* ¿En qué ámbitos temáticos desarrollan proyectos los miembros de la la Red Actívate y Construye?
- páginas 12-13* Presentación de la Fundación Empresas Polar
- páginas 14-15* ¿Cómo está estructurado el instrumento auto-diagnóstico para organizaciones comunitarias?
- página 16* **1ra PARTE. Explicación teórica**
 El informe incluye, en primer lugar, una explicación teórica de cada sub-dimensión, ¿qué es? y ¿por qué es importante? cada indicador y cuáles son los niveles de desarrollo de cada uno con sus respectiva puntuación.
- páginas 16-41* **1.1 Dimensión organizacional**
 La dimensión organizacional está compuesta de cuatro sub-dimensiones, 18 indicadores.
- páginas 42-58* **1.2 Dimensión técnica**
 La dimensión técnica está compuesta de tres sub-dimensiones, 13 indicadores.
- página 59* **2da PARTE. Resultados**
 Resultado del ejercicio de auto diagnóstico realizado por su organización:
- página 60* Resultados de la organización para la dimensión organizacional
- página 63* GRÁFICO 1 Puntuación asignada por su organización en cada indicador de la dimensión organizacional.
- página 63* GRÁFICO 2 Puntuación promedio obtenida por su organización en cada sub dimensión de la dimensión organizacional
- página 64* Resultados de la organización para la dimensión técnica.
- página 67* GRÁFICO 3 Puntuación asignada por su organización en cada indicador de la dimensión técnica
- página 67* GRÁFICO 4 Puntuación promedio obtenida por su organización en cada sub-dimensión de la dimensión técnica
- página 68* GRÁFICO 5 Puntuación promedio obtenida por su organización en la dimensión organizacional
- página 69* GRÁFICO 6 Puntuación promedio obtenida por su organización en la dimensión técnica
- Bibliografía**

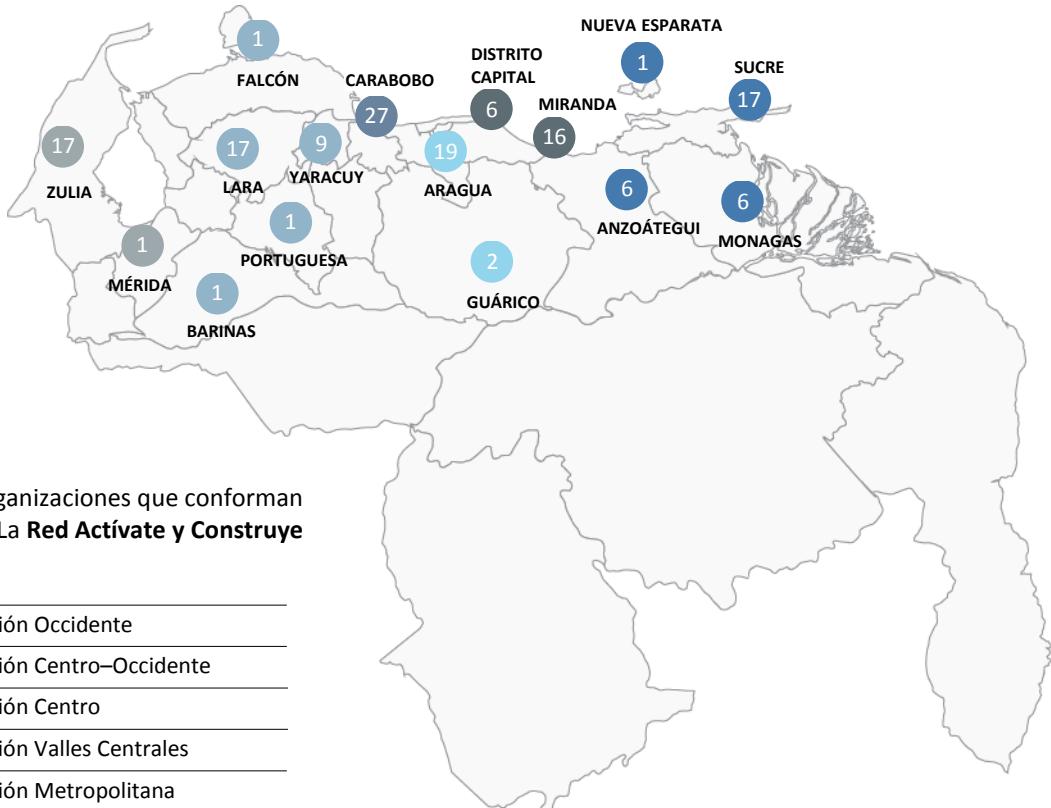
¿Quiénes conforman a la Red Actívate y Construye?

147 miembros con presencia
 en 15 estados y en el Distrito Capital.

Región Occidente	Región Centro-Occidente
Mérida Fundación Sonriclown	Barinas Líder José Guerrero
Zulia Asociación Civil Defensores Activos por las comunidades Asociación Civil Equipo de Formación, Información y Publicaciones - EFIP Asociación Civil Fundación Onda Nueva Asociación Civil Grupo Ambientalista de Reciclaje Everest (G.A.R.E.) Asociación Civil Sembrando Valores para Mañana Asociación Civil Unidad de Medicina Familiar de Sierra Maestra (UNIMEFA) Consejo Comunal Socialismo en Acción Empresa de Propiedad Social Indirecta Comunal Sumain Joutai Fundación Banda Escuela Nueva Venezuela Fundación Civil Nacional de Danzas Expresiones Fundación Cristina Gente Nueva Fundación Cultural Guadalupe Fundación Escuela de danzas Rosaleda Fundación Sembrando Cultura por Venezuela Fundación Vida de Sonrisas Líderes A. Fuenmayor, J. Espina y M. Fuenmayor Líderes Nelly Muñoz y Niria Hernández	Falcón Consejo Comunal Las Queseras Lara Asociación Civil Amigos de Santos Luzardo Asociación Civil Caja Rural Los Nuevos Vecinos Asociación Civil Centro Comunitario de Salud y Bienestar Cuesta Santa Bárbara Asociación Civil Club Deportivo de Voleibol Master Lara Asociación Civil Divina Pastora Asociación Civil Escuela de Joropo Los Catarí ¹ Asociación Civil Escuela Deportiva Integral Comunal ASODETORRES (A.C.E.D.I.C. fútbol menor) Asociación Civil Grupo La Campesina Asociación Civil Moncar Asociación Cooperativa Unidad de Producción 8 de Marzo, R.L. Consejo Comunal El Samán de Gamelotal Cooperativa de Productores Artesanales La Otra Banda Fundación Las Manos que Ayudan Fundación Play Ball Líder Erasmo Escalona Unidad Educativa Colegio La Zaragoza Unidad Educativa Estadal Profesor Francisco Tamayo Portuguesa Asociación Civil Jabiru Yaracuy Asociación Civil de Católicos para el Desarrollo Social y Cultural de San Javier (ASOCCDESC) Asociación Civil Deportiva y Cultural Nirgua Asociación Civil Dios es Amor Asociación Civil Kua-Jira Asociación Civil La Morita del Futuro Asociación Cooperativa ASAFRÁN 441 R.L. Asociación Cooperativa de Servicios Múltiples de Amigos de Guama (Cosmagua) Fundación Cultural Ensamble Juvenil Sucre Fundación Escuela Miguel Falco

Región Centro	Región Valles Centrales	Región Metropolitana	Región Oriente
<p>Carabobo</p> <p>Asociación Civil Batallón de Jóvenes</p> <p>Asociación Civil Consejo Campesino Los Quilomberos de Cercadito</p> <p>Asociación Civil La Quizanda y su Cultura</p> <p>Asociación Civil Panchito Madefua</p> <p>Asociación Civil Pastores de San Joaquín</p> <p>Comuna del Oeste Carabalí</p> <p>Consejo Comuna Indiana Sur</p> <p>Consejo Comunal Apamate 1-30</p> <p>Consejo Comunal Guaicaipuro II</p> <p>Consejo Comunal Humberto Celli</p> <p>Consejo Comunal José Tomas Gallardo</p> <p>Consejo Comunal Las Agüitas Sector 3-A</p> <p>Consejo Comunal Las Malvinas</p> <p>Consejo Comunal Los Cerritos</p> <p>Consejo Comunal Mata Verde</p> <p>Consejo Comunal Paraíso II</p> <p>Consejo Comunal Remate</p> <p>Consejo Comunal Tacarigua V</p> <p>Fundación Comunitaria Voces de Yagua</p> <p>Fundación Cultural Bordón Tramao</p> <p>Fundación Futuros Deportistas y Profesionales (FUDEPRO)</p> <p>Fundación Isaac Sarmiento</p> <p>Fundación Kaikoura</p> <p>Fundación Nuevo Movimiento Líder Carmen Guillén</p> <p>Líder Leonora Zuleta</p> <p>Líderes María Esther Díaz Galarraga y Víctor Ayala</p>	<p>Aragua</p> <p>Asociación Civil Academia para el Desarrollo Social e Integral del Músico (ADSIM)</p> <p>Asociación Civil Amor y Ternura casa de los Abuelos San Vicente Sur</p> <p>Asociación Civil Club de Karate-DO DOJO KOSEN RJ</p> <p>Asociación Civil Comunitaria Amigos del Picacho</p> <p>Asociación Civil Danzas Folclóricas San Vicente</p> <p>Asociación Civil Niños Cantores de Villa de Cura</p> <p>Asociación Civil Santa Cecilia</p> <p>Asociación Civil Teatro Arista</p> <p>Consejo Comunal Pedro Villa Castin, Carmelitas y Santa Eduviges</p> <p>Consejo Comunal Santa Lucía Cooperativa Fundación Niños de la Patria, R.L.</p> <p>Escuela Deportiva Integral Comunal Los Tacarigas</p> <p>Fundación Antorchia 19 de Abril</p> <p>Fundación Conexión San Mateo</p> <p>Fundación Encuentro</p> <p>Intergeneracional Amigos de la Cultura</p> <p>Líder Aida Arguinzones de Agraz Líderes Zurilma Alvea y Yelitze Rodríguez</p> <p>Orquesta Pre-Infantil Ángel Briceño</p> <p>Taller de Artes Infantiles Garabato</p> <p>Guárico</p> <p>Fundación Deportivo Veritas</p> <p>Fundación Mundo de Esperanzas</p>	<p>Distrito Capital</p> <p>Asociación Civil Escuela de Vecinos La Pastora</p> <p>Asociación Civil Las Brisas Siempre Brisas</p> <p>Asociación Civil Procatia</p> <p>Fundación para el desarrollo artístico y cultural de niños, niñas y adolescentes (FUNDACNNA)</p> <p>Líder Edigar Jesús Coste Ríos</p> <p>Líder Wilfredo Mendoza</p> <p>Miranda</p> <p>Asociación Civil Club Atlético Xeneize</p> <p>Asociación Civil de Padres y Representantes de la Concentración Estadal N° 27, Los Cerritos</p> <p>Asociación Civil Hagámoslo Juntos</p> <p>Asociación Civil Los Grandes Mini Cheff</p> <p>Asociación Civil Naturarte</p> <p>Asociación Civil Niño Don simón</p> <p>Asociación Civil Red Social de Formación Comunitaria Semilla de Esperanza</p> <p>Asociación Civil Samán de Güere</p> <p>Consejo Comunal Cerro Grande El Paraíso</p> <p>Consejo Comunal el Cumbito</p> <p>Consejo Comunal La Aguadita, Frontera</p> <p>Fundación Buscando Sonrisas</p> <p>Fundación Comunidades Ciudadanas (FUNDACOMUNIDANAS)</p> <p>Fundación Esperanza de Venezuela (FUNESVEN)</p> <p>Fundación Portal de Petare</p> <p>Recreaciones 3 Men 2 & Alok2, C.A.</p>	<p>Anzoátegui</p> <p>Consejo Comunal Angostura</p> <p>Consejo Comunal Colinas de Angostura Virgen del Valle</p> <p>Consejo Comunal Barrio Ojo de Agua I</p> <p>Consejo Comunal Dios, Patria y Hombre Eneal II</p> <p>Consejo Comunal La Ceiba</p> <p>Consejo Comunal Parcelamiento Valles del Neverí</p> <p>Monagas</p> <p>Consejo Comunal La Hormiga</p> <p>Consejo Comunal Los Clavellinos</p> <p>Consejo Comunal Mulatico de Guanipa</p> <p>Consejo Comunal Nueva Esperanza</p> <p>Consejo Comunal Terrazas del Oeste, Sector I</p> <p>Consejo Comunal Vuelta Larga</p> <p>Nueva Esparta</p> <p>Líder Moraima del Valle Zabala</p> <p>Sucre</p> <p>Asociación Civil Asociación Comunitaria Antonio José de Sucre</p> <p>Asociación Civil Club de Fútbol Atlético Marigüitar</p> <p>Asociación Civil Escuela de Béisbol Menor Julio César Tormet</p> <p>Asociación Civil Grupo Conciencia Humana</p> <p>Consejo Comunal Brisas de Cocalito</p> <p>Consejo Comunal Cardonal de Pantanillo</p> <p>Consejo Comunal de la Comunidad Los Railes de Pantanillo</p> <p>Consejo Comunal Las Casitas de Nueva Marigüitar</p> <p>Consejo Comunal Urbanización Virgen del Valle</p> <p>Fundación Centro Cultural San Juan</p> <p>Fundación Comunitaria Brisas del Golfo</p> <p>Fundación Danzas Nacionalistas Mari-Quitar</p> <p>Fundación Feria Los Frailes</p> <p>Líder Ángel Veliz Cortes</p> <p>Líder Lissette Solórzano</p> <p>Líder Yelitze Martínez Lezama</p> <p>Líderes Odelys Méndez y Carmen Marcano</p>

*¿Dónde están ubicadas
las organizaciones que conforman
la Red ActívatE y Construye?*



*¿En qué ámbitos temáticos
desarrollan proyectos los miembros
de la red actívate y construye?*



Ambiente
13 experiencias
comunitarias



**Cultura y
recreación**
43 experiencias
comunitarias



Deporte
16 experiencias
comunitarias



Educación
17 experiencias
comunitarias



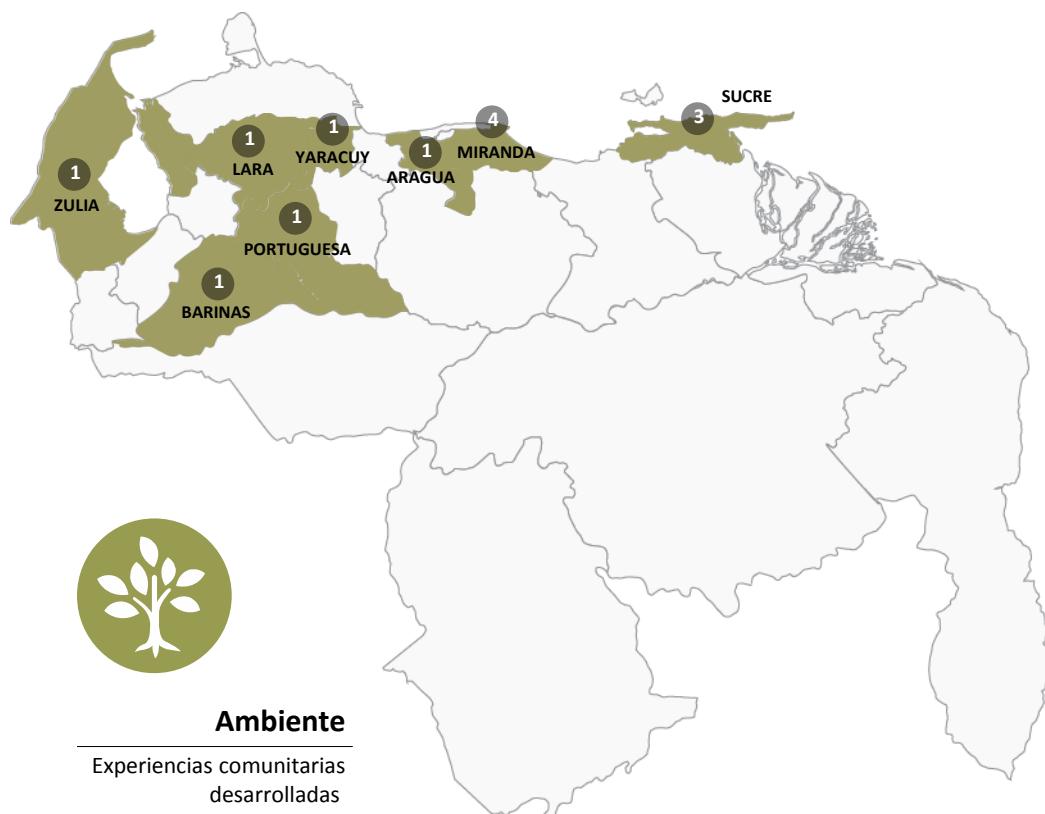
**Emprendimiento
comunitario**
26 experiencias
comunitarias



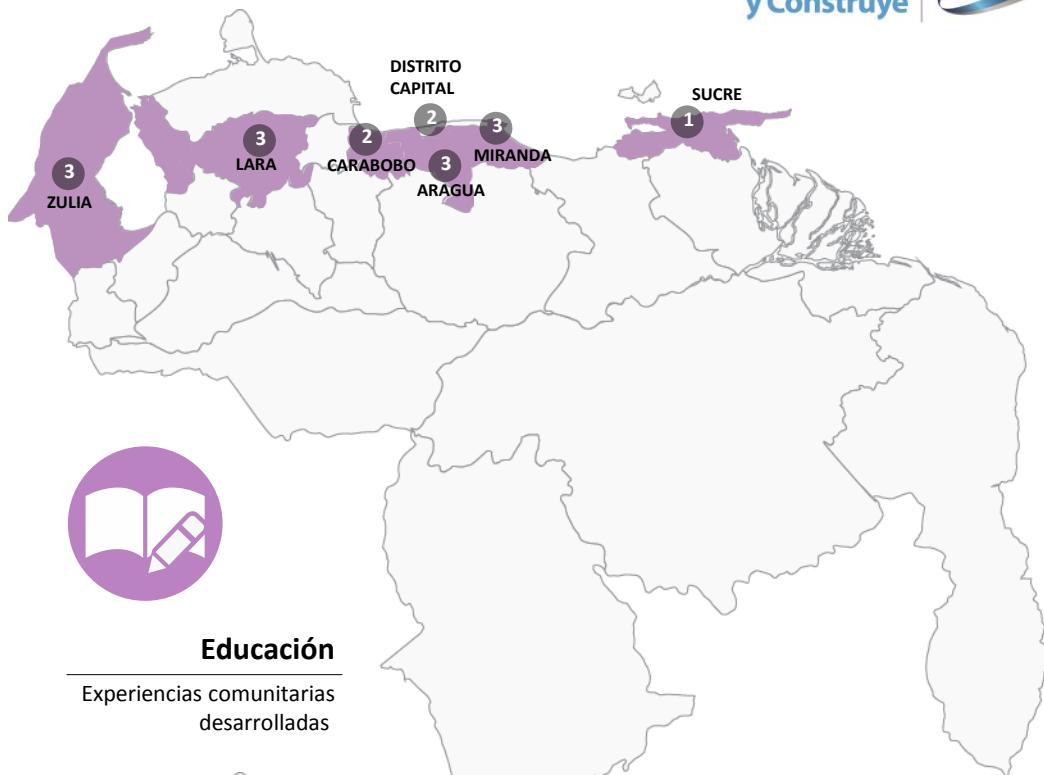
Infraestructura
31 experiencias
comunitarias



Salud
13 experiencias
comunitarias

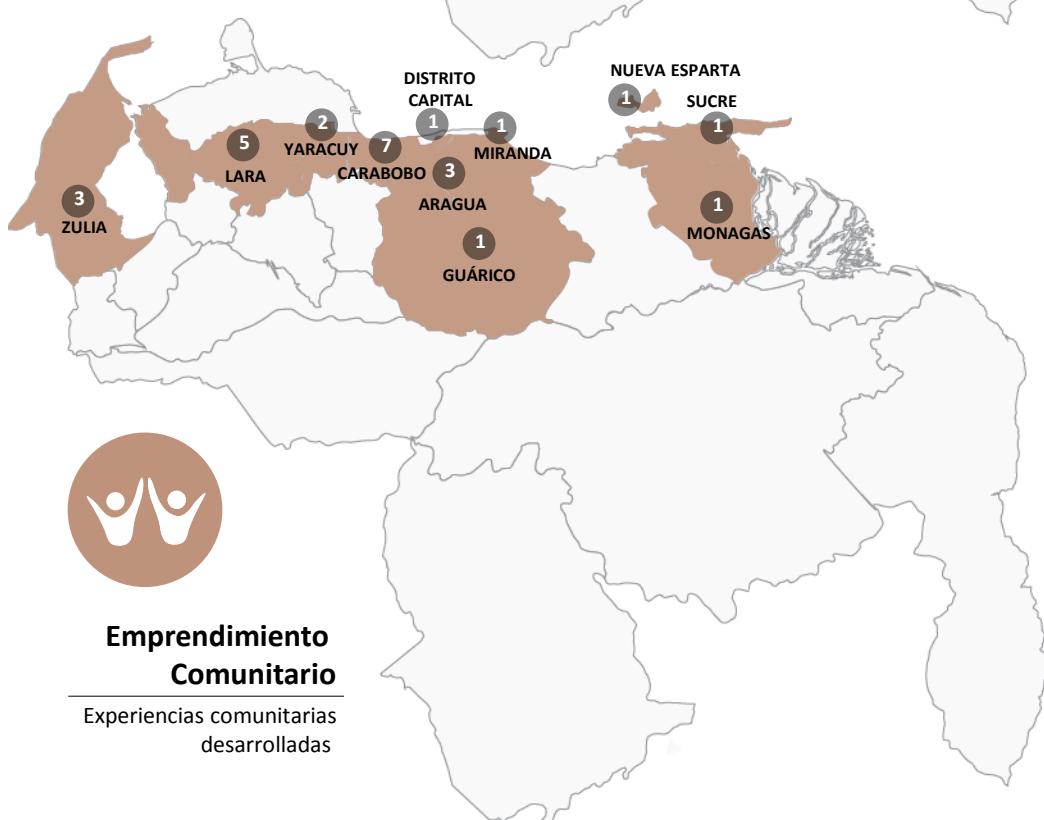






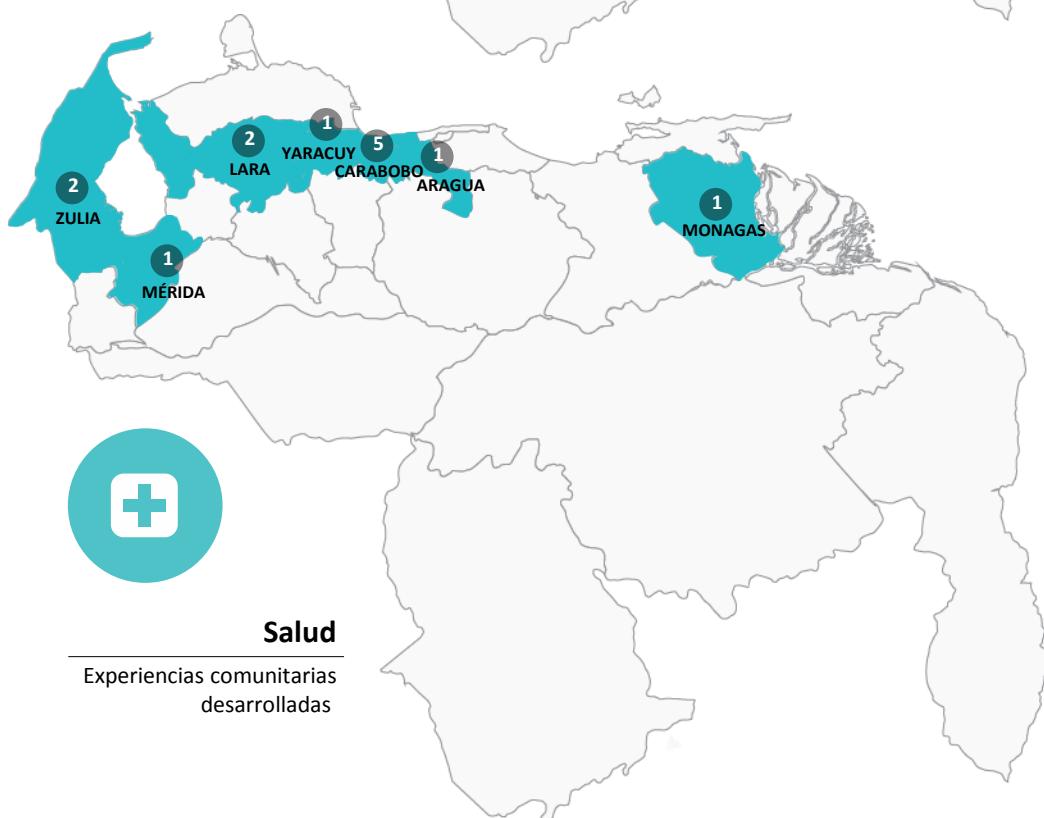
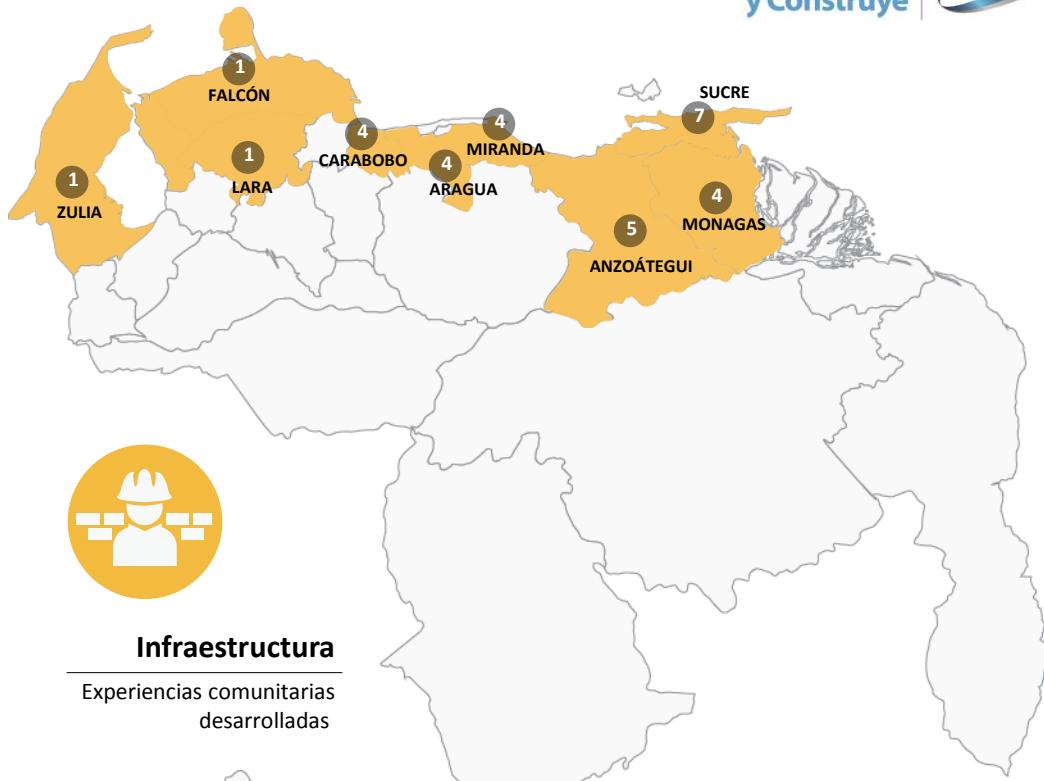
Educación

Experiencias comunitarias
desarrolladas



Emprendimiento Comunitario

Experiencias comunitarias
desarrolladas



«*Encuentro:*
Conociendo y reflexionando
sobre tu organización»

PRESENTACIÓN

En **Fundación Empresas Polar** potenciamos al líder comunitario y a la organización de base para que sean estos los protagonistas de su progreso y el de su entorno. Trabajamos juntos para desarrollar capacidades y lograr que la propia comunidad determine sus necesidades, se organice y diseñe los proyectos que ofrezcan respuestas efectivas.

En el ejercicio 2013 – 2014 implementamos por primera vez con los miembros de la **Red Actívate y Construye** una actividad titulada: «*Conociendo y reflexionando sobre tu organización*», en la cual los participantes pudieron conocer sus áreas de mejoras técnicas y organizacionales, a través de una herramienta diseñada por **Fundación Empresas Polar**.

Producto de esta acción, para el ejercicio 2013 – 2014 nos propusimos continuar fortaleciendo a estas organizaciones con esta actividad y hoy complace hacer entrega de este informe ejecutivo en el cual podrán consultar los resultados obtenidos de la reflexión.

A partir de la información que encontrarás en este documento y de los aportes de cada uno de los miembros de tu grupo, construiremos un «Plan de Mejora» que permitirá fortalecer a tu organización y dar respuestas a tu comunidad para generar bienestar y mejorar su calidad de vida.

A L I C I A P I M E N T E L

*Gerente General
Fundación Empresas Polar*

¿Cómo está estructurado el instrumento auto-diagnóstico para organizaciones comunitarias?

Consta de dos dimensiones: **organizacional** y **técnica**.

Cada dimensión cuenta con sub-dimensiones de análisis y cada sub-dimensión cuenta con indicadores.

Dimensión *organizacional*

página 17

A

Gestión estratégica

página 18

A1

Acciones para la lectura del entorno.

página 19

A2

Existencia de la visión y misión organizacional

página 20

A3

Existencia de un plan con visión a largo plazo

página 21

A4

Existencia de un plan operativo

página 23

B

Modelo de gobierno

página 24

B1

Estructura de gobierno de la organización

página 25

B2

Estructura organizacional

página 26

B3

Roles y responsabilidades

página 27

B4

Cumplimiento de las políticas y procedimientos

página 29

C

Redes y alianzas

página 30

C1

Reconocimiento del equipo directivo/autoridades

página 31

C2

Procesos de toma de decisión

página 32

C3

Capacitación del equipo de trabajo

página 33

C4

Ética y principios de la organización

página 35

D

Gestión financiera

página 36

D1

Existencia de una planificación financiera

página 37

D2

Existencia de un plan para la obtención de fondos y/o recursos

página 38

D3

Rendición de cuentas

página 39

D4

Manejo de la contabilidad

página 40

D5

Disponibilidad de información contable

página 41

D6

Fuentes de financiamiento

Dimensión técnica

página 43



Gestión de proyectos

página 44



Priorización de problemáticas para diseño de proyectos

página 45



Formulación de proyectos

página 46



Gestión de proyectos

página 47



Seguimiento y evaluación de proyectos

página 49



Medición de impacto

página 49



Capacidades colectivas

página 50



Capacidad de concretar y negociar

página 51



Capacidad de anticiparse y adaptarse al cambio

página 52



Capacidad para innovar

página 53



Capacidad para gestionar el conocimiento

página 54



Capacidad para incidir en la agenda pública

página 55



Redes y alianzas

página 56



Relaciones con otras organizaciones comunitarias

página 57



Relaciones con el sector gobierno

página 58



Relación con el sector privado

1ra PARTE. Explicación teórica

1.1 Dimensión *organizacional*

Explicación teórica de cada sub-dimensión de la dimensión organizacional, *¿qué es?* y *¿por qué es importante?* cada indicador y *¿cuáles son los niveles de desarrollo?* de cada uno con su respectiva puntuación.

La **dimensión organizacional** está compuesta por:

- cuatro (4) sub-dimensiones.
- dieciocho (18) indicadores

Para cada dimensión, sub-dimensión e indicador se asignó una calificación entre 1 y 4, siendo 1 el valor más bajo y el 4 el valor máximo.

A

Dimensión organizacional Gestión estratégica

- A 1** Acciones para la lectura del entorno
- A 2** Existencia de la visión y misión organizacional
- A 3** Existencia de un plan con visión a largo plazo
- A 4** Existencia de un plan operativo

Dimensión organizacional

Gestión estratégica

A

Modelo de gobierno

B

Gestión humana

C

Gestión financiera

D

Dimensión técnica

Gestión de proyectos

E

Capacidades colectivas

F

Redes y alianzas

G

La **claridad del propósito** y la dirección son consideradas generalmente como el sello de una organización efectiva. Una organización también se beneficia teniendo claro, **su lugar con relación a otros grupos similares**.

Una vez que la misión del grupo ha sido claramente identificada, en lo posible, con la participación activa de la mayoría de sus miembros, es necesario adoptarla y reafirmarla para que sus miembros puedan articularla dentro y fuera de la organización.

Una vez que la cultura de la planificación se ha establecido, el grupo es capaz de traducir direcciones estratégicas a largo plazo en **planes anuales vinculados a los recursos disponibles** para ayudar a que los planes sean fructíferos y que los programas y proyectos logren los resultados esperados.

Misión, visión y objetivos sólidos mantiene el foco de la organización en la creación y mantenimiento de valor social; evita que la actividad de la organización se desvíe en otra dirección. Una buena planificación estratégica permite trazarse vías para lograr su misión y visión.

A

Dimensión organizacional Gestión estratégica

A 1

Acciones para la lectura del entorno

En esta variable se indaga si la organización realiza algún tipo de acción para leer el entorno y si utiliza el resultado de ese análisis para diseñar y/o ajustar sus planes de acción.

¿Qué es?

La lectura del entorno es un ejercicio ordenado y planificado bajo el cual la organización analiza el contexto económico, social, político y ambiental en el que opera, de manera de considerar los factores relevantes, las capacidades y oportunidades que tienen relación con los objetivos de desarrollo que se plantea en su misión.

¿Por qué es importante?

Permite ajustar las acciones que la organización se ha planteado ejecutar para lograr su misión social. Una vez identificadas las oportunidades y/o amenazas, la organización puede definir acciones más eficaces y eficientes.

¿Dentro de su organización se **desarrollan acciones** para comprender el entorno: económico, social, político y ambiental, que rodea a su comunidad?
 Por ejemplo: diagnósticos participativos, data estadística, censos, reuniones, conversaciones, otros.

Sí

La organización **Sí** desarrolla acciones para comprender el entorno que rodea a su comunidad.

4

puntos

Su resultado **es utilizado** para diseñar y/o ajustar sus planes de acción a corto y mediano plazo.

3

puntos

Su resultado **es poco utilizado** para diseñar y/o ajustar sus planes de acción a corto y mediano plazo.

2

puntos

Su resultado **no es utilizado** para diseñar y/o ajustar ningún plan de acción.

NO

La organización **NO** desarrolla acciones para comprender el entorno que rodea a su comunidad.

1

punto

A

Dimensión organizacional Gestión estratégica

A 2

Existencia de la visión y misión de la organización

En esta variable se indaga si la organización tiene escrito en algún documento su misión y visión, y si ésta es información conocida por todos sus miembros.

¿Qué es?

La visión define el norte de su acción (como se ve en el futuro) y delimita la contribución que la organización espera realizar a la sociedad, mientras que la misión traza el camino para alcanzar ese propósito superior (su razón de ser).

¿Por qué es importante?

Contar con una visión y misión escritas establece de manera clara la aspiración, los resultados esperados de la organización de cara a la sociedad y delimita su razón de ser y existencia.

¿Podrían afirmar que dentro de su organización existe una visión (como se ven en el futuro) y misión (claridad en su razón de ser) **escritas**?

SÍ

La organización **SÍ** cuenta con una visión y misión escrita.

4

puntos

Hay un entendimiento claro y específico de lo que la organización aspira lograr de manera sostenida **por parte de todos** los miembros de la organización.

3

puntos

Hay un entendimiento claro y específico de lo que la organización aspira lograr de manera sostenida **por parte de algunos** de los miembros de la organización.

2

puntos

Sólo es conocida por las autoridades/equipos directivos / líderes de la organización.

NO

La organización **NO** cuenta con una visión y misión escrita.

1

punto

A

Dimensión organizacional Gestión estratégica

A 3

Existencia de un plan estratégico con visión a largo plazo

En esta variable se indaga la existencia de un plan estratégico escrito, mayor a un año y si este se evalúa periódicamente.

¿Qué es?

El plan estratégico hace referencia al documento que contiene el conjunto de acciones que reflejan cuál será la estrategia que la organización ejecutará en el mediano y largo plazo que le permitirá hacer realidad su visión (como se ve en el futuro) y misión (razón de ser).

¿Por qué es importante?

El plan estratégico debe servir como guía para las acciones de la organización en el mediano y largo plazo (período mayor a 1 año). Debería ser conocido y utilizado por los todos, voceros/colaboradores/equipos de trabajo y evaluado periódicamente para conocer los avances e identificar las dificultades y oportunidades.

¿Su organización cuenta con un plan estratégico **escrito**
 (plan de acciones que requiere ejecutar en un horizonte de tiempo
 mayor a un (1) año?)

SÍ

La organización **SÍ** cuenta con un plan estratégico de largo plazo escrito.

4

puntos

Este plan estratégico es concreto, con objetivos y metas realistas, es conocido y utilizado por los miembros de la organización y **se evalúa periódicamente**.

3

puntos

Este plan estratégico es concreto, con objetivo y metas realistas, y conocido y utilizado por los miembros de la organización **pero no se evalúa periódicamente**.

2

puntos

Este plan estratégico es concreto y conocido pero **no está actualizado o está en preparación**.

NO

La organización **NO** cuenta con un plan estratégico de largo plazo escrito.

1

punto

A

Dimensión organizacional *Gestión estratégica*

A 4

Existencia de un plan operativo anual

En esta variable se indaga la existencia del plan operativo anual escrito con acciones detalladas y si este se evalúa periódicamente.

¿Qué es?

El plan operativo anual es un documento que contiene el conjunto de acciones que determinan las tareas específicas que la organización desarrollará en un tiempo determinado (menos de un año), la forma en que se ejecutarán esas tareas, las personas responsables de llevarlas a cabo y los recursos que se emplearán.

¿Por qué es importante?

El plan estratégico debe servir como guía para las acciones de la organización en un período determinado (menos de un año). Debería ser conocido y utilizado por todos, voceros/colaboradores/equipos de trabajo y evaluado periódicamente, para conocer los avances, identificar dificultades y valorar la efectividad del mismo.

¿Su organización cuenta con un plan operativo anual **escrito** (plan de acción que requiere ejecutar en un horizonte de tiempo **no mayor a un (1) año**, detallando actividades, plazos de cumplimiento, recursos humanos y financieros, responsables.

SÍ

La organización **SÍ** cuenta con un plan operativo anual escrito.

4

puntos Es conocido y utilizado por los miembros de la organización

3

puntos Es conocido y utilizado por los miembros de la organización **pero no se evalúa periódicamente**

2

puntos La organización cuenta con un plan operativo anual, **pero no está actualizado o está en preparación.**

NO

La organización **NO** cuenta con un plan operativo anual escrito.

1

punto

B

Dimensión organizacional Modelo de Gobierno

- B 1** Estructura de gobierno de la organización
- B 2** Estructura organizacional
- B 3** Roles y responsabilidades
- B 4** Cumplimiento de las políticas y procedimientos

Dimensión organizacional

- Gestión estratégica **A**
- Modelo de gobierno **B**
- Gestión humana **C**
- Gestión financiera **D**

Dimensión técnica

- Gestión de proyectos **E**
- Capacidades colectivas **F**
- Redes y alianzas **G**

La **estructura de gobierno** es fundamental para posibilitar el logro de la **misión de una organización**, a su vez el uso más eficiente de los recursos de que dispone para lograr cumplir su cometido de manera sostenible.

La organización tiene mayor capacidad de resiliencia frente a adversidades en el corto plazo en la medida que cuenta con la **solidez de su estructura y equipo de gobierno**, del compromiso y capacidades de sus miembros, así como de la gestión de conducción que se realice sobre sus miembros y/o colaboradores.

Un buen modelo de gobierno de la organización de desarrollo social pasa por formalizar la estructura de una junta o equipo directivo comprometido y orientado al logro de la misión, una dependencia reducida de un solo director, la conformación de adecuados equipos de trabajo, la capacidad de rendir cuentas y de ajustarse para el mejor logro de su misión.

B

Dimensión organizacional *Modelo de Gobierno*

B

1 Estructura de gobierno de la organización

Con esta variable se busca identificar si la máxima autoridad está legal, formalmente constituida y ejerce su rol.

¿Qué es?

La estructura del gobierno de la organización se entiende como el máximo órgano de decisión y gobierno.

Puede denominarse Junta, Consejo de Voceros, Coordinación, Consejos directivo o Asamblea, entre otros.

¿Por qué es importante?

La máxima autoridad de la organización debe estar activa y sus decisiones deben estar plenamente documentadas.

Esto permite dar solidez institucional, lo que a su vez repercutirá en mejores acciones en los programas y proyectos de la organización y en el logro de su misión.

¿Su organización cuenta con una estructura organizacional o de gobierno (junta directiva, comité, voceros) formalmente constituida?

SÍ

La organización **SÍ** cuenta con una estructura organizacional o de gobierno formalmente constituida.

4

puntos

Ejerce un rol **activo, dando apoyo y exigiendo rendición de cuenta a los miembros.**

3

puntos

Sólo es convocada ocasionalmente para ser informada.

2

puntos

Sólo de manera nominal, en papel.

NO

La organización **NO** cuenta con una estructura organizacional o de gobierno formalmente constituida.

1

punto

B

Dimensión organizacional *Modelo de Gobierno*

B(2)

Estructura organizacional

En esta variable se indaga la estructura formal de trabajo de la organización para garantizar su funcionalidad.

¿Qué es?

Se refiere a cómo la organización se ordena internamente para funcionar y optimizar sus tareas y ejecutar su plan estratégico y operacional en función del logro de su misión.

¿Por qué es importante?

Una organización estructurada ofrece a sus equipos/colaboradores/voceros un marco completo de trabajo que permite cumplir con sus objetivos y resultados esperados con la mayor eficiencia y sin duplicación.

¿Dentro de la organización han definido una **estructura formal de trabajo** para organizar las tareas técnicas y gerenciales requeridas por la organización?

Sí

La organización **Sí** cuenta con una estructura de equipos de trabajo.

4

puntos Está **escrita y funciona** para apoyar a las autoridades

y líderes de la organización.

3

puntos **No está escrita pero en la práctica funciona** para apoyar

a las autoridades y líderes de la organización.

2

puntos Está **escrita pero no funciona**.

NO

La organización **NO** cuenta con una estructura de equipos de trabajo.

1

punto

B

Dimensión organizacional *Modelo de Gobierno*

B 3

Roles y responsabilidades

En esta variable se indaga sobre la existencia de un documento donde se definan los roles y responsabilidades de cada miembro dentro de la organización.

¿Qué es?

Los roles y responsabilidades son un marco de referencia que permite conocer a cada uno de los miembros/equipos de trabajo/voceros/colaboradores lo que se espera de su rol y las responsabilidades que conlleva su desempeño.

¿Por qué es importante?

La claridad en la definición de los roles y responsabilidades permite alcanzar un mejor desempeño en las tareas que realizan los equipos de trabajo/voceros/colaboradores y valorar sus logros y retos de cara a los resultados obtenidos para la organización.

¿Existe **una definición clara** de los roles y responsabilidades para los miembros de la organización?

SÍ

Sí están definidos los roles y responsabilidades.

4

puntos

Existe **un documento** donde se especifican diferentes competencias de los miembros de la organización **y es conocido por todos**.

3

puntos

Existe **un documento** donde se especifican diferentes competencias de los miembros de la organización **y es conocido sólo por las autoridades/ líderes de la organización**.

2

puntos

Están definidos a pesar de que **no existe un documento** donde se especifican las diferentes competencias de los miembros de la organización.

NO

NO existen roles ni responsabilidades definidos dentro de la estructura de la organización.

1

punto

B

Dimensión organizacional *Modelo de Gobierno*

B 4

Cumplimiento de las políticas y procedimientos

En esta variable se indaga la existencia de un documento escrito sobre las políticas, normativas y procedimientos internos, y si los miembros de la organización las practican.

¿Qué es?

La formalización de las prácticas dentro de la organización permite mejorar los procesos de ejecución y establecer los límites de su funcionamiento. Una política (normativa) organizacional relacionada con las áreas funcionales (recurso humano, administración, apoyo técnico, otros.) permite definir competencias y direccionar las demandas internas.

¿Por qué es importante?

Contar con políticas (normativas) y procedimientos claramente definidos supone un grado de formalización de los procesos que ayuda a estandarizarlos, mejora las funciones y establece los límites por los que los equipos de trabajo/voceros/colaboradores se rigen.

¿Existen políticas (normativas) y procedimientos internos **escritos** que rigen la estructura organizativa?

SÍ

Sí existen políticas y procedimientos internos **escritos** que rigen la estructura organizativa.

4

puntos

Los miembros de la organización las conocen y **las practican activamente**.

3

puntos

Los miembros de la organización las conocen y **las practican eventualmente**.

2

puntos

Los miembros de la organización las conocen pero **no las practican**.

NO

NO existen roles ni responsabilidades definidos dentro de la estructura de la organización.

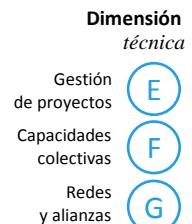
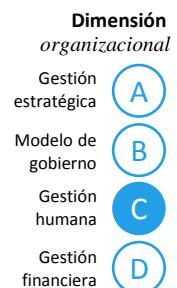
1

punto



Dimensión organizacional Gestión humana

- C 1** Reconocimiento del equipo directivo/autoridades
- C 2** Procesos de toma de decisión
- C 3** Capacitación del equipo de trabajo
- C 4** Ética y principios de la organización



No existe un único tipo de liderazgo que se ajuste a todas las organizaciones comunitarias. **El liderazgo como concepto es a menudo más una característica situacional que una uniforme.**

Las organizaciones que se catalogan como efectivas han sido capaces de forjar un equipo de trabajo entre diferentes miembros de una comunidad. En su mayor expresión, esta sociedad tiende a liderar una agenda colectiva que es capaz de renovarse continuamente, enfrentando cambios de organización de una manera favorable y manteniendo la organización en altos estándares de conducta.

C

Dimensión organizacional Gestión humana

C 1

Reconocimiento del equipo directivo/autoridades

Esta variable indaga la valoración del liderazgo del equipo directivo y si es reconocido por la mayoría.

¿Qué es?

La valoración del papel del equipo directivo/autoridades/junta/asamblea (según sea el caso) y su interacción con los equipos de trabajo/ voceros/ colaboradores garantiza que la misión de la organización prevalezca y se modele desde ellos el compromiso y la ética de trabajo.

¿Por qué es importante?

El liderazgo de los equipos directivos, coordinadores o de voceros debe alcanzar una alta valoración en el equipo de trabajo/colaboradores para potenciar la capacidad constructiva del mismo y garantizar el logro de la misión de la organización.

¿El liderazgo del equipo directivo/autoridades/voceros de su organización, es reconocido **por la mayoría** de los miembros?

SÍ

El equipo directivo/ autoridades/ voceros. **SÍ** es reconocido y mantiene liderazgo dentro de la organización.

4

puntos

Tienen relaciones de trabajo altamente constructivas con los miembros, de la organización, siendo éstos un referente dentro de la organización y en la comunidad en general.

3

puntos

Tienen relaciones de trabajo altamente constructivas con los miembros, de la organización.

2

puntos

Sin embargo **no tienen buenas relaciones de trabajo con los miembros** de la organización.

NO

El equipo directivo/ autoridades/voceros **NO** es reconocido ni mantiene liderazgo dentro de la organización.

1

punto

C

Dimensión organizacional *Gestión humana*

C2

Procesos de toma de decisión

Esta variable indaga sobre el mecanismo formal del proceso de toma de decisiones que tenga en cuenta los puntos de vista de los miembros de la organización y de los beneficiarios directos.

¿Qué es?

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza la elección razonada y valorada de las mejores opciones para el mejor desempeño de la organización y sus proyectos.

¿Por qué es importante?

Cuando se toman decisiones de manera compartida se potencia la capacidad para conocer, comprender, analizar problemas y darle soluciones de manera eficiente, que mejoran el desempeño y la alineación interna.

¿Existe algún **mecanismo formal** (asamblea, reuniones, otros) para la toma de decisiones dentro de su organización?

SÍ

Dentro de la organización **SÍ** existen mecanismos formales para la toma de decisiones.

4

puntos

Basadas en la experiencia y puntos de vista **de todos los miembros y los beneficiarios directos de la organización.**

3

puntos

Basadas en la experiencia y puntos de vista **de todos los miembros de la organización.**

2

puntos

Pero solo se toman en cuenta los puntos de vista **del equipo directivo/autoridades.**

NO

Dentro de la organización **NO** existen mecanismos formales para la toma de decisiones.

1

punto

C

Dimensión organizacional Gestión humana

C3

Capacitación del equipo de trabajo

En esta variable indaga la existencia por escrito de las estrategias y plan de capacitación de los equipos de trabajo, así como de la generación de relevo.

¿Qué es?

Un plan de capacitación hace referencia a la existencia de planes o acciones de formación de los equipos de trabajo con el claro propósito de aumentar sus capacidades para el mejor desempeño de las tareas y acciones de la organización.

¿Por qué es importante?

Un plan de formación y desarrollo definido y estructurado contribuye a valorar e incorporar en la práctica este objetivo como estratégico y permite asignar recursos y tiempos para lograrlo.

¿Su organización toma en cuenta el desarrollo o generación de **capacidades** de los miembros de la organización?

SÍ

La organización **SÍ** toma en cuenta el desarrollo o generación de capacidades de los miembros de la organización potenciando las competencias de los miembros para que trabajen autónomamente, se auto valoren y tomen decisiones acertadas para el correcto desenvolvimiento de su trabajo.

4 puntos

Ejecutan un plan de capacitación previamente estructurado.

3 puntos

Desarrollan un plan de capacitación.

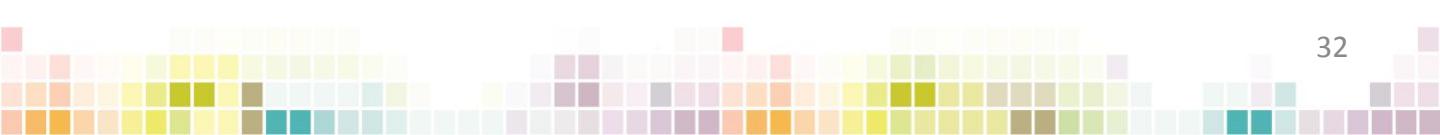
2 puntos

Generan algunas acciones puntuales.

NO

La organización **NO** toma en cuenta el desarrollo o generación de capacidades de los miembros de la organización.

1 punto



C

Dimensión organizacional Gestión humana

C 4

Ética y principios de la organización

En esta variable se indaga la existencia de un documento escrito con el código de ética y quiénes dentro de la organización lo conocen y lo difunden.

¿Qué es?

El código de ética es uno de los instrumentos donde se expresa y recopila el conjunto de valores, principios, normas y prácticas éticas de una organización. Contiene de manera escrita aquellos imperativos conductuales y valores que rigen la vida de esta e indica las pautas de conducta y los criterios por los cuales se regirán todos los colaboradores al realizar acciones o tomar decisiones.

¿Por qué es importante?

El código de ética escrito enmarca la actuación de los colaboradores y orienta a la organización a actuar con imparcialidad. Fija las expectativas de actuación de los colaboradores, y son aplicables a todas las personas que la integran.

¿Su organización cuenta con un código de ética (valores y principios) **escrito** que rige la conducta de sus equipos de trabajo?

SÍ

La organización **SÍ** cuenta con un código de ética escrito.

4

puntos

Todos los miembros de la organización lo conocen, lo difunden constantemente entre sus miembros y lo ponen en práctica.

3

puntos

El equipo directivo / autoridades y/o algunos miembros de la organización lo conocen lo difunden constantemente entre sus miembros y lo ponen en práctica.

2

puntos

Algunos miembros de la organización lo conocen lo difunden constantemente entre sus miembros y lo ponen en práctica.

NO

La organización **NO** cuenta con un código de ética escrito.

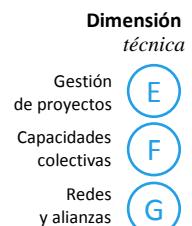
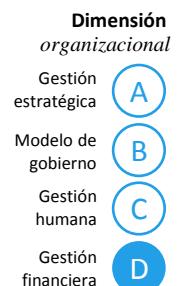
1

punto

D

Dimensión organizacional Gestión financiera

- D 1** Existencia de una planificación financiera
- D 2** Existencia de un plan para la obtención de fondos y/o recursos
- D 3** Rendición de cuentas
- D 4** Manejo de la contabilidad
- D 5** Disponibilidad de información contable
- D 6** Fuentes de financiamiento



La piedra fundamental de la viabilidad económica a largo plazo de una organización es el **desarrollo de un plan financiero** y de **desarrollo estratégico, integral e integrado**. El proceso debe comenzar por analizar las necesidades financieras planteadas, basándose en los objetivos y las actividades detallados en el plan estratégico de la organización.

Una vez que el plan estratégico ha sido cuantificado en términos monetarios, un grupo puede **identificar sus necesidades de financiación a largo plazo, diseñar un plan de desarrollo y de obtención de fondos** que se corresponda con esas necesidades y crear una estrategia para ampliar su base de fuentes de fondos.

Del mismo modo, una organización puede comenzar planificando actividades que le permitan generar un porcentaje de sus propios recursos, dándole una autonomía con respecto a las preferencias de los donantes y a las condiciones de los subsidios. Además, para las organizaciones con fondos de donación u otros bienes financieros, una planificación financiera sólida asegura que se ha establecido una provisión adecuada y que la estructura está en el lugar apropiado para la estabilidad y sostenibilidad institucional a largo plazo.

D

Dimensión organizacional Gestión financiera

D 1

Existencia de una planificación financiera

En esta variable se indaga el grado de formalización de la planificación financiera y si se evalúa periódicamente. Este plan financiero debe estar escrito.

¿Qué es?

El plan presupuesto hace referencia a la planificación financiera, al documento que contiene los ingresos, costos y gastos de la organización, que soporta el cálculo del conjunto recursos necesarios para ejecutar el plan operativo de la organización.

¿Por qué es importante?

El plan presupuesto escrito, da visibilidad de los recursos económicos necesarios para ejecutar las acciones que se realizan en un período determinado. Debe ser realizado y aplicado de manera sistemática y revisado periódicamente, para hacer los ajustes necesarios y medir la efectividad del uso de los recursos.

¿La organización cuenta con un plan presupuesto (plan financiero) **escrito**?

SÍ

La organización **SÍ** cuenta con un plan presupuesto que detalla los ingresos, costos y gastos.

4

puntos

Es conocido y utilizado por los miembros de la organización y se evalúa periódicamente.

3

puntos

Es conocido y utilizado por los miembros de la organización pero no se evalúa periódicamente

2

puntos

No está actualizado o está en preparación.

NO

La organización **NO** cuenta con un plan presupuesto escrito.

1

punto

D

Dimensión organizacional Gestión financiera

D2

Existencia de un plan para la obtención de fondos y/o recursos

En esta variable se indaga la capacidad de la organización de planificar la obtención de recursos.

¿Qué es?

El plan de movilización de recursos permite a la organización anticipar las fuentes de recursos de potenciales aliados y cooperantes, así como la generación de recursos propios, necesarios para garantizar la sostenibilidad financiera de la operación y el flujo adecuado de recursos.

¿Por qué es importante?

Un buen plan de movilización de recursos es una herramienta que permite ampliar los horizontes de las organizaciones en relación a las fuentes de los recursos, obliga a pensar en el flujo de dinero requerido a diversos plazos y potencia las capacidades para producirlo o movilizarlo.

¿La organización **cuenta con un plan** para obtener fondos y/o recursos?

SÍ

La organización **SÍ** cuenta con un plan para obtener fondos y/o recursos.

4

puntos

Ese plan **es conocido y utilizado por los miembros** de la organización y **se evalúa periódicamente**.

3

puntos

Ese plan **es conocido y utilizado por los miembros** de la organización pero **no se evalúa periódicamente**.

2

puntos

La organización **ha comenzado a ejecutar algunas actividades para generar recursos y/o de recaudación de fondos**.

NO

La organización **NO** cuenta con un plan para obtener fondos y/o recursos.

1

punto

D

Dimensión organizacional Gestión financiera

D 3

Rendición de cuentas

En esta variable se indaga la capacidad de la organización para rendir cuentas de manera formal, por medio de un informe escrito.

¿Qué es?

La rendición de cuentas consiste en un esfuerzo sistemático, organizado y periódico que realiza la organización con el propósito de informar públicamente, a lo interno y lo externo, las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados para lograr la misión y los cambios esperados en la población o medio ambiente.

¿Por qué es importante?

Rendir cuentas permite generar confianza sobre las propias acciones, lograr una valoración y reconocimiento de las audiencias que atiende o se relaciona, y promover un ejercicio de transparencia que consolida las relaciones a favor del desarrollo.

¿La organización elabora un **informe anual escrito** que incluye las actividades que han realizado y los estados financieros o manejo de recursos?

SÍ

La organización **SÍ** elabora un informe escrito que incluye las actividades que han realizado y los estados financieros o manejo de recursos.

4

puntos Lo pone a disposición de los beneficiarios, miembros, comunidad, entes financieros y demás personas interesadas.

3

puntos Lo pone a disposición de los miembros de la organización únicamente.

2

puntos Sólo es conocido por las autoridades de la organización.

NO

La organización **NO** elabora un informe escrito que incluye las actividades que han realizado y los estados financieros o manejo de recursos.

1

punto

D

Dimensión organizacional Gestión financiera

D 4

Manejo de la contabilidad

En esta variable se indaga el uso de algún sistema de contabilidad, propio o con la ayuda de un tercero.

¿Qué es?

Existen diversos sistemas contables, y cada quien determina el suyo, a partir de su disponibilidad o de su practicidad. Si bien lo ideal es que la contabilidad la maneje un profesional del tema, bien cada organización puede llevar la suya. Hay quienes optan por utilizar un sistema informático y hay quienes prefieren llevar la contabilidad en papel, con cuadernos y carpetas.

¿Por qué es importante?

Llevar la contabilidad permite tener mayor control del manejo del dinero.

¿La organización cuenta internamente con algún mecanismo para llevar la contabilidad?

SÍ

La organización **SÍ** cuenta con un sistema contable interno.

4

puntos

Los miembros hacen uso de herramientas o sistemas propios contables que les permite llevar al día los registros contables y la actualización del presupuesto de la organización **lo que permite que la organización conozca su realidad financiera**.

3

puntos

Un tercero lleva al día los registros contables y la actualización del presupuesto de la organización. **Cada cierto tiempo se muestra a los miembros** de la organización.

2

puntos

Un tercero lleva al día los registros contables y la actualización del presupuesto de la organización. **Sólo la conocen las autoridades de la organización.**

NO

La organización **NO** cuenta con un sistema contable interno.

1

punto

D

Dimensión organizacional Gestión financiera

D 5

Disponibilidad de información contable

En esta variable se indaga sobre la elaboración de un informe contable que muestre las ganancias y los gastos realizados en comparación con el presupuesto.

¿Qué es?

Esta herramienta aporta información de utilidad para el proceso de toma de decisiones económicas dentro de la organización, bien sea respecto al patrimonio, al flujo de los ingresos y egresos al balance general de resultados, así como la capacidad financiera de la misma para su sostenibilidad.

¿Por qué es importante?

Llevar un registro sistemático escrito y cronológico de las operaciones financieras de la organización permite ordenar el uso del dinero, ver su uso, interpretar los resultados, tomar decisiones y hacer previsiones para un mejor desempeño en el manejo de los recursos.

¿La organización elabora un **informe** que muestra las ganancias y los gastos realizados en comparación con el presupuesto?

SÍ

La organización **SÍ** elabora un informe que muestra las ganancias y los gastos realizados en comparación con el presupuesto.

4

puntos El cual **pone a disposición de los beneficiarios, miembros, comunidad, entes financieros y demás personas interesadas.**

3

puntos El cual **pone a disposición de los miembros de la organización únicamente.**

2

puntos **Sólo es conocido por las autoridades de la organización.**

NO

La organización **NO** elabora un informe que muestra las ganancias y los gastos realizados en comparación con el presupuesto.

1

punto

D

Dimensión organizacional Gestión financiera

D 6

Fuentes de financiamiento

En esta variable se indaga de dónde provienen los recursos que utiliza la organización para ejecutar los proyectos.

¿Qué es?

Se refiere a la diversificación de las fuentes de financiamiento que permite a la organización reducir la dependencia de una sola fuente de recursos y garantizar la sostenibilidad financiera y continuidad de los proyectos a largo plazo.

¿Por qué es importante?

La dependencia de uno o pocas fuentes de recursos afecta la autonomía de la organización frente a las situaciones y poblaciones que atiende, vulnera la continuidad del proyecto si la fuente desaparece y restringe la sostenibilidad de la organización si desvía fondos para mantener operativos proyectos que no tienen recursos garantizados.

Entiendo que pueden existir diferentes fuentes de financiamiento para ejecutar proyectos (provenientes de entes gubernamentales, empresas privadas, organismos internacionales, comunidad en general y/o fondos propios) ¿la organización cuenta con **recursos (propios o de terceros)** para ejecutar proyectos?

SÍ

La organización **SÍ** cuenta con recursos para la ejecución de proyectos.

4

puntos

Provenientes de **fondos propios**.

3

puntos

Provenientes de **diferentes fuentes de financiamiento** (fondos propios y provenientes de terceros).

2

puntos

Provenientes de **una fuente de financiamiento externa**.

NO

La organización **NO** cuenta con recursos para la ejecución de proyectos.

1

punto

1ra PARTE. Explicación teórica

1.2 Dimensión técnica

Explicación teórica de cada sub-dimensión de la dimensión técnica, *¿qué es?* y *¿por qué es importante?* cada indicador y *¿cuáles son los niveles de desarrollo?* de cada uno con sus respectiva puntuación.

La **dimensión técnica** está compuesta por:

- tres (3) sub-dimensiones.
- trece (13) indicadores

Para cada dimensión, sub-dimensión e indicador se asignó una calificación entre 1 y 4, siendo 1 el valor más bajo y el 4 el valor máximo.

E

Dimensión técnica Gestión de proyectos

- E 1** Priorización de problemáticas para diseño de proyectos
- E 2** Formulación de proyectos
- E 3** Gestión de proyectos
- E 4** Seguimiento y evaluación de proyectos
- E 5** Medición de impacto

Dimensión
organizacional

Gestión
estratégica

A

Modelo de
gobierno

B

Gestión
humana

C

Gestión
financiera

D

Dimensión
técnica

Gestión
de proyectos

E

Capacidades
colectivas

F

Redes
y alianzas

G

Los proyectos y programas de una organización demuestran **hasta qué punto pone en acción sus propósitos declarados**. En este punto, las organizaciones que han creado una verdadera cultura de planificación a todo nivel (estratégico, financiero y operacional) prueban el valor que para ellos tiene colaborar con la sociedad.

A la inversa, cuando las organizaciones dicen que se concentran en una cierta misión e implementan proyectos en otras áreas (usualmente basándose en oportunidades de fondos disponibles), tarde o temprano, esto se vuelve obvio a los donantes, a los beneficiarios, a los aliados estratégicos y al público en general.

Las buenas organizaciones también desarrollan la capacidad de verificar el progreso de sus proyectos y **pueden hacer correcciones a mitad de camino a medida que las circunstancias cambian**. También adquieren la habilidad de evaluar o estimar el impacto de su trabajo en función de los logros de su misión, lo cual los ayuda a obtener fondos para sus programas.

Por último, muchas de las organizaciones más efectivas desarrollan mecanismos para involucrar o comprometer a los beneficiarios del proyecto en el proceso, desde el diseño hasta la evaluación.

E

Dimensión técnica *Gestión de proyectos*

E 1

Priorización de problemáticas para diseño de proyectos de manera compartida

En esta variable se indaga si la organización prioriza las problemáticas para el diseño de proyectos y a quienes involucra en esa priorización (autoridades, miembros, incluso beneficiarios).

¿Qué es?

Se refiere a la necesaria tarea de utilizar de manera sistemática herramientas diagnósticas y de consulta que permitan conocer las problemáticas que atiende, entender las causas, priorizarlas y delimitarlas, para establecer los resultados posibles a alcanzar con el desarrollo de los proyectos y otras acciones, de común acuerdo con la comunidad u otros involucrados.

¿Por qué es importante?

Conocer y priorizar las problemáticas a atender con los proyectos, y hacerlo de manera conjunta con los involucrados, permite afinar el foco, delimitar la acción y definir de manera precisa los resultados esperados.

¿La organización identifica y **prioriza** problemáticas de manera compartida para el diseño de los proyectos?

SÍ

La organización **SÍ** realiza priorización de problemáticas de manera compartida.

4

puntos

Genera la escucha activa sobre los puntos de vista planteados por los miembros de la organización y los beneficiarios.

3

puntos

Se toma en cuenta algunos comentarios o puntos de vista referidos por los miembros de la organización y/o de los beneficiarios.

2

puntos

Las acciones se generan desde la organización sobre puntos de vista que los miembros refieren.

NO

La organización **NO** realiza priorización de problemáticas de su comunidad de manera compartida.

1

punto

E

Dimensión técnica *Gestión de proyectos*

E 2

Formulación de proyectos

En esta variable se indaga si la organización cuenta con un documento escrito donde formule un proyecto y cuán detallada esté la información.

¿Qué es?

Un proyecto de desarrollo es la planificación escrita del conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se realizan para alcanzar los objetivos planteados para el cambio de una situación social o ambiental en una población específica o comunidad.

¿Por qué es importante?

La formulación del proyecto ordena el conjunto de actividades que debe realizar la organización y los resultados esperados, de manera que puedan establecer quiénes conforman el equipo de trabajo responsable, los recursos requeridos y definir la estrategia de ejecución y seguimiento para alcanzar dichos resultados con el mejor desempeño.

¿La organización formula proyectos **escritos** para organizar la ejecución de sus acciones y resultados previstos?

Sí

La organización **Sí** formula proyectos escritos.

4

puntos

Toma en cuenta objetivos, acciones, cronograma, presupuesto y estrategia operacional, necesarios para asegurar su aplicabilidad.

3

puntos

De manera general sólo para describir propósitos y presentar ideas.

2

puntos

Más como instrucciones para los ejecutores pero sin planificación alguna.

NO

La organización **NO** formula proyectos escritos.

1

punto

E

Dimensión técnica *Gestión de proyectos*

E 3

Gestión de proyectos

En esta variable se indaga si la organización cuenta con una planificación (cronograma, acciones y presupuesto) que sirva de referencia para ejecutar y si la utiliza.

¿Qué es?

La gestión de los proyectos es la aplicación de las habilidades, conocimientos, herramientas y técnicas de los equipos de trabajo y asesores de la organización para la ejecución del proyecto con el propósito de lograr los resultados esperados en el tiempo y con los recursos previstos.

¿Por qué es importante?

La adecuada gestión del proyecto permite un uso eficiente de los recursos (tiempo y dinero) y favorece la ejecución ordenada del mismo, garantizando que las actividades previstas contribuyan al logro del propósito y objetivos del proyecto.

¿La organización **ejecuta** según una planificación, es decir, cronograma de tiempo, acciones, y presupuesto?

SÍ

La organización **SÍ** ejecuta según una planificación.

4

puntos

Se realiza un balance de gestión que arroja

el cumplimiento de tiempos y presupuesto según lo previsto.

3

puntos

No se realiza un balance de la gestión que arroje el

cumplimiento de tiempos y presupuesto según lo previsto.

2

puntos

No lo utiliza como referencia.

NO

La organización **NO** ejecuta
 según una planificación.

1

punto

E

Dimensión técnica Gestión de proyectos

E 4

Seguimiento y evaluación de proyectos

En esta variable se indaga si la organización posee mecanismos de seguimiento y evaluación de sus proyectos y si estos generan alguna acción posterior para readecuar sus planes.

¿Qué es?

El seguimiento y evaluación de proyectos es requisito indispensable para mejorar el desempeño del mismo. Es la capacidad de la organización para realizar seguimiento y evaluación de sus proyectos, como práctica establecida de manera sistemática entre los equipos de trabajo y el equipo que coordina/dirige el proyecto.

¿Por qué es importante?

El seguimiento y evaluación del proyecto permite garantizar el mejor desempeño del mismo, el aprendizaje de sus resultados y la posibilidad de ajuste. Implica desarrollar capacidades en los equipos de trabajo para recoger y analizar información, aprender de las experiencias propias, aplicar conceptos, métodos, instrumentos e indicadores de evaluación de los proyectos.

¿La organización cuenta con **mecanismos** de seguimiento y evaluación de sus proyectos?

SÍ

La organización **SÍ** hace seguimiento y evaluación de los proyectos que ejecuta.

4

puntos

Los miembros analizan la experiencia, aprenden de los aciertos y errores y de ser necesario readecuan el proyecto para seguir adelante.

3

puntos

Se generan algunas acciones posteriores y de ser necesario readecuan el proyecto para seguir adelante.

2

puntos

Pero no se generan acciones posteriores.

NO

La organización **NO** hace seguimiento y Evaluación de proyectos que ejecuta.

1

punto

E

Dimensión técnica *Gestión de proyectos*

E 5

Medición de impacto

En esta variable se indaga la capacidad de la organización para medir los cambios experimentados por la población beneficiaria, usuarios del proyecto o medio ambiente, de acuerdo a lo previsto con la ejecución del mismo.

¿Qué es? La medición de impacto es la metodología para valorar si el proyecto logra o no los resultados esperados.

¿Por qué es importante? Permite a la organización valorar su contribución a la sociedad de manera transparente y valorar la calidad de su trabajo.

¿Realizan medición de **impacto** de los proyectos que ejecutan?

SÍ

La organización **SÍ** hace medición de impacto de los proyectos que ejecuta.

4

puntos

Genera indicadores para evaluar y medir sistemáticamente el **impacto** de sus proyectos.

3

puntos

Formula algunos indicadores para evaluar y medir sistemáticamente el **impacto** de sus proyectos.

2

puntos

Cuenta con algunos testimonios sobre el **impacto**, la relevancia y los cambios experimentados por los beneficiarios/usuarios de sus proyectos.

NO

La organización **NO** hace medición de impacto de los proyectos que ejecuta.

1

punto

F

Dimensión técnica Capacidades colectivas

- (F 1) Capacidad de concretar y negociar
- (F 2) Capacidad de anticiparse y adaptarse al cambio
- (F 3) Capacidad para innovar
- (F 4) Capacidad para gestionar el conocimiento
- (F 5) Capacidad para incidir en la agenda pública

Dimensión
organizacional

Gestión
estratégica

A

Modelo de
gobierno

B

Gestión
humana

C

Gestión
financiera

D

Dimensión
técnica

Gestión
de proyectos

E

Capacidades
colectivas

F

Redes
y alianzas

G

Se refiere a las **capacidades de la organización para dar respuesta estratégica a los retos** que impone la ejecución de un programa o proyecto en las comunidades, siendo que dichas comunidades se transfieren a grupos de base (si es el caso de organizaciones intermedias o de apoyo) o a los miembros de la organización.

Cuando la organización cuenta con capacidad de anticiparse y adaptarse al cambio, de innovar, de concretar y negociar y de generar conocimientos y transferirlos, entonces **tiene mejores condiciones para producir resultados y activar procesos de cambio en las comunidades**.

F

Dimensión técnica Capacidades colectivas

F 1

Capacidad de concretar y negociar

Esta variable indaga la valoración interna de la capacidad de concretar y negociar de la organización, y si las autoridades/equipos directivos desarrollan acciones involucrando a los diferentes actores.

¿Qué es?

La capacidad de concretar y negociar favorece a la organización para construir acuerdos, resolver conflictos e involucrar a las partes interesadas en la solución de problemas o situaciones que los afectan y que se resuelven con la mejor opción para las partes.

¿Por qué es importante?

Resulta fundamental que la organización cuente con capacidades para concretar y negociar a lo interno y en relación con otros actores. Esto permite llegar a acuerdos y trabajar con otros para lograr mayor impacto y escala en sus acciones.

¿La organización tiene la capacidad de establecer **acuerdos y negociar** conflictos?

SÍ

La organización **SÍ** cuenta con la capacidad interna para negociar. Reconocen la exigencia de conflictos. Las autoridades / equipos directivos de la organización desarrollan acciones para que se construyan acuerdos.

4

puntos

Involucran a los miembros de la organización y a la comunidad en general, generando acuerdos mediante una negociación ganar-ganar, contemplando los intereses de las partes.

3

puntos

Involucran a los miembros de la organización, generando acuerdos mediante una negociación ganar-ganar.

2

puntos

Sin involucrar a otros actores.

NO

La organización **NO** cuenta con la capacidad interna para negociar.

1

punto

F

Dimensión técnica *Capacidades colectivas*

F 2

Capacidad para anticiparse y adaptarse al cambio

Esta variable indaga la capacidad de la organización para aprovechar oportunidades que ofrece el entorno en concordancia con su misión, para aprender de situaciones u otras organizaciones y para ajustar sus estructuras, estrategias y metodologías en función de su mejor desempeño, de los proyectos y equipos de trabajo.

¿Qué es?

Anticiparse es la habilidad de adelantarse en el tiempo de un hecho o circunstancia que estaba previsto que sucediera con posterioridad, o desarrollar una actividad antes que lo hagan los demás.

¿Por qué es importante?

Permite a la organización responder de mejor manera a las circunstancias del entorno y a las dificultades que se presenten, para actuar de forma planificada y no poner en riesgo su sostenibilidad.

¿La organización cuenta con la capacidad de **identificar** y proponer **cambios** que garantizan su sostenibilidad (lograr su misión social)?

SÍ

Las autoridades / líderes de la organización **SÍ** tienen capacidad de identificar y comprender los cambios que suceden en el entorno, proponiendo nuevas estrategias y transformando las oportunidades en fortalezas.

4

puntos

Promueven esta capacidad dentro de su organización, en otras organizaciones comunitarias y en la comunidad en general.

3

puntos

Promueven esta capacidad dentro de su organización.

2

puntos

Sin involucrar a los miembros de las organizaciones.

NO

La organización **NO** cuenta con la capacidad interna para anticiparse y adaptarse al cambio.

1

punto

F

Dimensión técnica Capacidades colectivas

F 3

Capacidad para innovar

Esta variable indaga sobre la existencia o no de mecanismos que favorezcan la innovación de la organización en los proyectos que diseña y ejecuta, desarrollando e incluyendo nuevas ideas y conocimientos.

¿Qué es?

Innovación es la capacidad sistemática de generar nuevas maneras de conocer, analizar, organizarse y producir resultados aprovechando el conocimiento, experiencia y recursos de manera ingeniosa.

¿Por qué es importante?

La capacidad de innovar garantiza el aprovechamiento de los conocimientos, experiencia e ideas de la organización para crear nuevas maneras de resolver problemáticas complejas a través del diseño de proyectos novedosos o la introducción de cambios en las metodologías y prácticas de acción.

¿La organización cuenta con mecanismos que mejoran la capacidad para **innovar** en los proyectos que ejecuta?

SÍ

La organización **SÍ** cuenta con mecanismos que mejoran la capacidad de innovación en los proyectos.

4

puntos

En **todo momento** tiene el interés de generar iniciativas novedosas y desarrollar acciones que propician mejoras en la calidad del trabajo que desarrollan. Por ello **se interesan en originar y crear situaciones nuevas y más eficaces como Resultado de ideas y nuevos conocimientos**, donde se involucren a los miembros de la organización.

3

puntos

En **ocasiones** tiene el interés de generar iniciativas novedosas y desarrollar acciones que propician mejoras en la calidad del trabajo que desarrollan.

2

puntos

Rara vez tiene el interés de generar iniciativas novedosas y desarrollar acciones que propician mejoras en la calidad del trabajo que desarrollan.

NO

La organización **NO** cuenta con mecanismos que mejoran la capacidad de innovación en los proyectos.

1

punto

F

Dimensión técnica Capacidades colectivas

F 4

Capacidad de gestionar el conocimiento

Esta variable indaga la capacidad de compartir el conocimiento entre todos los miembros, hacia otras organizaciones comunitarias y comunidad en general.

¿Qué es?

La gestión del conocimiento es la estrategia por la cual la organización aprovecha el conocimiento generado por los proyectos para compartirlo y utilizarlo con sus miembros.

¿Por qué es importante?

Se busca que la organización aprenda y desarrolle capacidades para generar nuevos conocimientos y prácticas que mejoren su comprensión de las problemáticas sociales y ambientales y la mejor manera de abordarlas.

¿La organización cuenta con **mecanismos** de aprendizaje?

Sí

La organización **Sí** es capaz de capturar y generar conocimientos. Logran estructurar, sistematizar y/o transmitir el conocimiento que poseen.

4

puntos Entre todos los miembros, hacia otras organizaciones comunitarias y comunidad general.

3

puntos Entre todos los miembros y hacia otras organizaciones comunitarias.

2

puntos Entre todos los miembros y generación de relevo.

NO

La organización **NO** cuenta con mecanismos de aprendizaje.

1

punto

F

Dimensión técnica Capacidades colectivas

F 5

Capacidad para incidir en la agenda pública

Esta variable indaga la periodicidad con la cual la organización busca incorporar temas relevantes en la agenda pública de su entorno y apoya la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas relacionadas a sus ámbitos temáticos de interés (educación, salud, emprendimiento comunitario, ambiente, cultura y recreación, deporte, infraestructura)

¿Qué es?

Incidir en la agenda pública es un proceso mediante el cual las demandas de varios grupos de la población se transforman en asuntos que compiten por alcanzar la atención seria de las autoridades locales, regionales y nacionales.

¿Por qué es importante?

Es fundamental para generar impacto en otros sectores de la sociedad, y ser reconocida como actor en localidades específicas, con ideas y propuestas claras sobre los temas en los que trabaja la organización. Fomentar la participación de los equipos de trabajo en el espacio y agenda pública fortalece las capacidades de la organización para impactar en el desarrollo local.

¿La organización realiza acciones de manera sistemática para incidir en la agenda pública?

SÍ

La organización **SÍ** realiza acciones para incorporar temas relevantes en la agenda pública e incidir en la formulación y/o evaluación de políticas públicas.

4

Permanentemente

puntos

3

Ocasionalmente

puntos

2

Rara vez

puntos

NO

La organización **NO** realiza acciones de manera sistemática para incidir en la agenda pública.

1

punto

G

Dimensión técnica Redes y alianzas

- (G 1) Relaciones con otras organizaciones comunitarias
- (G 2) Relaciones con el sector gobierno
- (G 3) Relación con el sector privado

Dimensión organizacional
Gestión estratégica (A)
Modelo de gobierno (B)
Gestión humana (C)
Gestión financiera (D)

Dimensión técnica
Gestión de proyectos (E)
Capacidades colectivas (F)
Redes y alianzas (G)

Ninguna organización puede trabajar u operar efectivamente cuando está aislada. La **efectividad de una organización depende cada vez más de su habilidad para establecer relaciones de beneficio mutuo** con entidades externas, incluyendo otras organizaciones, agencias gubernamentales, organizaciones internacionales, instituciones académicas, medios de comunicación, grupos basados en la comunidad, coaliciones y el sector privado.

El plan estratégico de una organización debe reflejar dichas alianzas en la forma de una estrategia de comunicación y/o de mercadeo. Las inversiones en tecnologías de información serán un beneficio para que la organización alcance una coordinación con sus socios estratégicos.

Para ello, la organización aadecua y combina diversos medios **para interactuar con los distintos públicos de su interés, establece alianzas y vinculación con otras instancias**

para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios y en el proceso de alcanzar objetivos compartidos con otros actores sociales trabaja con espíritu colectivo buscando empoderar a todos los involucrados.



Dimensión técnica *Redes y alianzas*



1 Relaciones con otras organizaciones comunitarias

En esta variable se indaga sobre el nivel de relacionamiento con y entre organizaciones comunitarias y su grado de formalización.

¿Qué es? La relación con otros actores, especialmente con organizaciones comunitarias, favorece el establecimiento de vínculos y fortalece el capital social necesario para alcanzar resultados en términos de desarrollo.

¿Por qué es importante? Las relaciones de cooperación con y entre organizaciones comunitarias es de vital importancia pues permite intercambiar saberes, sumar recursos, compartir experiencias y trabajar de manera conjunta para articular intereses y aumentar la escala de las intervenciones.

¿La organización establece relaciones con otras **organizaciones sociales / comunitarias** para la ejecución de sus acciones?

SÍ

La organización **SÍ** establece relaciones con otras organizaciones comunitarias y en esos espacios comparte información sobre proyectos y planes de trabajo que permiten alcanzar con mayor impacto a los beneficiarios, reconociendo la importancia del apoyo mutuo.

4

puntos

Establece relaciones formales e informales en todo momento con otras organizaciones

3

puntos

Mantiene contacto regular con otras organizaciones

2

puntos

Mantiene contactos esporádicos con otras organizaciones

NO

La organización **NO** establece relaciones con otras organizaciones comunitarias.

1

punto



Dimensión técnica *Redes y alianzas*



G2 Relaciones con el sector gobierno

En esta variable se indaga sobre el nivel de relacionamiento con organizaciones gubernamentales locales y su grado de formalización.

¿Qué es? La relación con gobiernos locales favorece el establecimiento de una agenda compartida en las problemáticas locales y crea oportunidades para elevar el impacto de sus acciones. Es necesaria para alcanzar resultados a gran escala con el aprovechamiento por parte de los gobiernos de las metodologías desarrolladas y probadas por la organización.

¿Por qué es importante? Las relaciones de cooperación con gobiernos son de vital importancia pues permiten articular intereses y aumentar la escala de las intervenciones aprovechando metodologías probadas desarrolladas por la organización y una mejor comprensión y acción conjunta sobre los problemas que atañen a la comunidad.

¿La organización establece **relaciones** con **organizaciones gubernamentales locales** para la ejecución de sus acciones?

SÍ

La organización **SÍ** establece relaciones con organizaciones gubernamentales locales, y en esos espacios comparte información sobre proyectos y planes de trabajo que permiten alcanzar con mayor impacto a los beneficiarios, reconociendo la importancia del apoyo mutuo.

4

puntos

Establece **relaciones formales e informales en todo momento con con organizaciones gubernamentales locales.**

3

puntos

Mantiene **contacto regular con organizaciones gubernamentales locales.**

2

puntos

Mantiene **contactos esporádicos con organizaciones gubernamentales locales**

NO

La organización **NO** establece relaciones con organizaciones gubernamentales locales.

1

punto



Dimensión técnica *Redes y alianzas*



3 Relaciones con el sector privado

En esta variable se indaga sobre el nivel de relacionamiento con el sector privado y su grado de formalización.

¿Qué es? La relación con el sector privado favorece el establecimiento de una agenda compartida en las problemáticas locales y crea oportunidades para elevar el impacto de sus acciones. Es necesaria para alcanzar resultados a mayor escala con el aprovechamiento de recursos y experiencia gerencial de las empresas.

¿Por qué es importante? Las relaciones de cooperación con el sector privado son de vital importancia pues permiten articular intereses y aumentar la escala de las intervenciones aprovechando metodologías probadas desarrolladas por la organización y recursos gerenciales y financieros disponibles en las empresas.

¿La organización establece **relaciones con organizaciones del sector privado** para la ejecución de sus acciones?

SÍ

La organización **SÍ** establece relaciones con organizaciones del sector privado, y en esos espacios comparte información sobre proyectos y planes de trabajo que permiten alcanzar con mayor impacto a los beneficiarios, reconociendo la importancia del apoyo mutuo.

4

puntos

La organización **establece en todo momento relaciones formales e informales** con el sector privado.

3

puntos

La organización **mantiene contacto regular con el sector privado**.

2

puntos

La organización **mantiene contactos esporádicos con algunos miembros del sector privado**.

NO

La organización **NO** establece relaciones con organizaciones del sector privado.

1

punto

2da PARTE.

Presentación de resultados del ejercicio de autodiagnóstico

A B R I L 2 0 1 6

Organización comunitaria

Consejo Comunal Brisas de Cocalitos



A continuación se presentan los **resultados** obtenidos del ejercicio de auto diagnóstico realizado por su organización:

- página 60** Resultados de la organización para la dimensión organizacional
- página 63** GRÁFICO 1 Puntuación asignada por su organización en cada indicador de la dimensión organizacional.
- página 63** GRÁFICO 2 Puntuación promedio obtenida por su organización en cada sub-dimensión de la dimensión organizacional
- página 64** Resultados de la organización para la dimensión técnica.
- página 67** GRÁFICO 3 Puntuación asignada por su organización en cada indicador de la dimensión técnica
- página 67** GRÁFICO 4 Puntuación promedio obtenida por su organización en cada sub-dimensión de la dimensión técnica
- página 68** GRÁFICO 5 Puntuación promedio obtenida por su organización en la dimensión organizacional
- página 69** GRÁFICO 6 Puntuación promedio obtenida por su organización en la dimensión técnica

Para cada **dimensión, sub-dimensión e indicador** se asignó una calificación entre 1 y 4, siendo 1 el valor más bajo y 4 el valor máximo.

Dimensión *organizacional*

A B R I 2 0 1 6

Organización comunitaria

Consejo Comunal Brisas de Cocalitos

A. Gestión estratégica

En nuestra organización desarrollamos acciones para comprender el entorno que rodea a nuestra comunidad. El resultado lo utilizamos para diseñar y/o ajustar los planes de acción a corto y mediano plazo.

No contamos con una visión y misión escrita.

Contamos con un plan estratégico de largo plazo. Este plan estratégico es concreto, con objetivo y metas realistas, es conocido y utilizado por los miembros de la organización y se evalúa periódicamente.

No contamos con un plan operativo anual.

B. Modelo de gobierno

Nuestra organización cuenta con una estructura organizacional formalmente constituida y ejerce un rol activo, dando apoyo y exigiendo rendición de cuentas a los miembros.

Tenemos una estructura de equipos de trabajo, escrita y funciona para apoyar a las autoridades/ líderes de nuestra organización.

Los roles y responsabilidades dentro de nuestra organización están definidos. Contamos con un documento donde se especifican las diferentes competencias de los miembros de nuestra organización y es conocido por todos.

Contamos con políticas y procedimientos internos escritos que rigen la estructura organizativa. Nuestros miembros las conocen y las practican activamente.

C. Gestión humana

Nuestro equipo directivo/ autoridades/ voceros es reconocido y mantiene liderazgo dentro de la organización. Tienen relaciones de trabajo altamente constructivas con los miembros, siendo un referente dentro de nuestra organización y en la comunidad en general.

Dentro de la organización contamos con mecanismos formales para la toma de decisiones, basadas en la experiencia y puntos de vista de todos los miembros y los beneficiarios directos de nuestros proyectos.

Tomamos en cuenta el desarrollo o generación de capacidades de los miembros de la organización. Contamos con un plan de capacitación previamente estructurado, que ejecutamos para potenciar las competencias de los miembros para que trabajen autónomamente, se auto valoren y tomen decisiones acertadas para el correcto desenvolvimiento de su trabajo.

No contamos con un código de ética escrito.

Dimensión *organizacional*

A B R I 2 0 1 6

Organización comunitaria

Consejo Comunal Brisas de Cocalitos

D. Gestión financiera

Nuestra organización no cuenta con un plan presupuesto escrito.

No contamos con un plan para obtener fondos y/o recursos.

No contamos con un informe escrito que incluya las actividades que realizamos, ni los estados financieros.

Disponemos de un sistema contable interno. Nuestros miembros hacen uso de herramientas o sistemas propios contables que les permiten llevar al día los registros contables y la actualización del presupuesto.

Elaboramos un informe que muestra las ganancias y los gastos realizados en comparación con el presupuesto. Lo ponemos a disposición de nuestros miembros, beneficiarios, comunidad, entes financieros y demás personas interesadas.

No contamos con recursos para la ejecución de proyectos.

Dimensión *organizacional*

A B R I 2 0 1 6

Organización comunitaria

Consejo Comunal Brisas de Cocalitos

A Gestión estratégica

(A1)

Acciones para la lectura del entorno

(A2)

Existencia de la visión y misión organizacional

(A3)

Existencia de un plan con visión a largo plazo

(A4)

Existencia de un plan operativo

4 puntos

1 punto

4 puntos

1 punto

B Modelo de gobierno

(B1)

Estructura de gobierno de la organización

(B2)

Estructura organizacional

(B3)

Roles y responsabilidades

(B4)

Cumplimiento de las políticas y procedimientos

4 puntos

4 puntos

4 puntos

4 puntos

C Gestión humana

(C1)

Reconocimiento del equipo directivo/ autoridades

(C2)

Procesos de toma de decisión

(C3)

Capacitación del equipo de trabajo

(C4)

Ética y principios de la organización

4 puntos

4 puntos

4 puntos

1 punto

D Gestión financiera

(D1)

Existencia de una planificación Financiera.

(D2)

Existencia de un plan para la obtención de fondos y/o recursos

(D3)

Rendición de cuentas

(D4)

Manejo de la contabilidad

(D5)

Disponibilidad de información contable

(D6)

Fuentes de financiamiento

1 punto

1 punto

1 punto

4 puntos

4 puntos

1 punto

Dimensión organizacional

A B R I 2 0 1 6

Organización comunitaria

Consejo Comunal Brisas de Cocalitos

- Dimensión organizacional
 - Gestión estratégica A
 - Modelo de gobierno B
 - Gestión humana C
 - Gestión financiera D

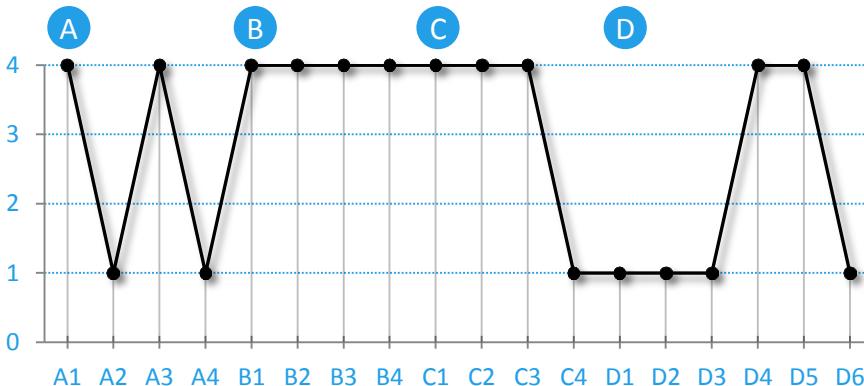


Gráfico 1

Puntuación asignada por su organización en cada indicador

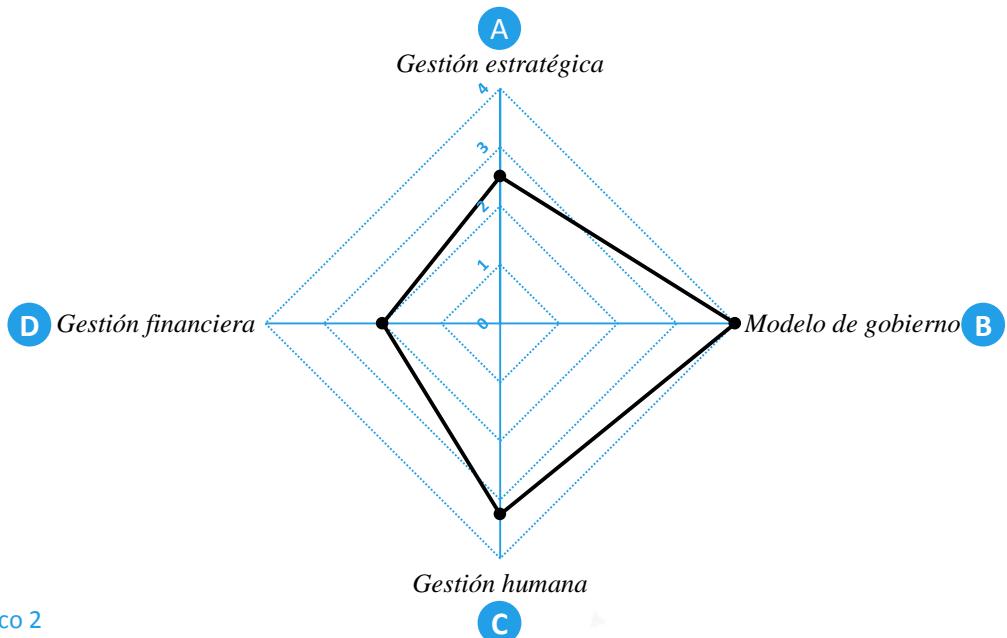


Gráfico 2

Puntuación promedio obtenida por su organización

Dimensión técnica

A B R I 2 0 1 6

Organización comunitaria

Consejo Comunal Brisas de Cocalitos

E. Gestión de proyectos

Nuestra organización identifica y prioriza necesidades y problemáticas de manera compartida. Generamos la escucha activa sobre los puntos de vista planteados por nuestros miembros y beneficiarios.

Formulamos proyectos escritos tomando en cuenta objetivos, acciones, cronograma, presupuesto y estrategia operacional, todo lo necesario para asegurar su aplicabilidad.

Para la ejecución de proyectos planteamos un cronograma y presupuesto. Realizamos un balance de gestión que arroja el cumplimiento de tiempos y presupuesto según lo previsto.

Desarrollamos y ejecutamos mecanismos de seguimiento y evaluación de las acciones para la ejecución de proyectos. Nuestros miembros analizan las experiencias, aprenden de los aciertos y errores y de ser necesario readecuan el proyecto para seguir adelante.

Generamos indicadores para evaluar y medir sistemáticamente el impacto de nuestros proyectos.

F. Capacidades Colectivas

Nuestra organización cuenta con la capacidad interna para negociar. Reconocemos la existencia de conflictos. Las autoridades / equipos directivos de nuestra organización desarrollan acciones para que se construyan acuerdos, involucrando a los miembros y a la comunidad en general, generando acuerdos mediante una negociación ganar-ganar, contemplando los intereses de las partes.

Nuestras autoridades / líderes tienen capacidad de identificar y comprender los cambios que suceden en el entorno, proponen nuevas estrategias, transforman las oportunidades en fortalezas y promueven esta capacidad dentro de nuestra organización, en otras organizaciones comunitarias y en la comunidad en general.

Permanentemente generamos iniciativas novedosas y desarrollamos acciones que propician mejoras en la calidad del trabajo que realizamos. Nos interesamos en originar y crear situaciones nuevas y más eficaces como resultado de ideas y nuevos conocimientos, donde involucramos a nuestros miembros.

Contamos con mecanismos para capturar y generar conocimientos. Logramos estructurar, sistematizar y/o transmitir el conocimiento que poseemos entre nuestros miembros, hacia otras organizaciones comunitarias y comunidad general.

Permanentemente realizamos acciones para incorporar temas relevantes en la agenda pública e incidir en la formulación y/o evaluación de políticas públicas.

Dimensión técnica

A B R I 2 0 1 6

Organización comunitaria

Consejo Comunal Brisas de Cocalitos

G. Redes y Alianzas

Nuestra organización establece en todo momento relaciones formales e informales con otras organizaciones comunitarias, y en esos espacios compartimos información sobre proyectos y planes de trabajo que nos permiten alcanzar con mayor impacto a nuestros beneficiarios, reconociendo la importancia del apoyo mutuo.

Establecemos regularmente relaciones con organizaciones gubernamentales locales y/o regionales y en esos espacios compartimos información sobre proyectos y planes de trabajo que nos permiten alcanzar con mayor impacto a nuestros beneficiarios.

Establecemos en todo momento relaciones formales e informales con el sector privado y en esos espacios compartimos información sobre proyectos y planes de trabajo que nos permiten alcanzar con mayor impacto a nuestros beneficiarios, reconociendo la importancia del apoyo mutuo.

Dimensión técnica

A B R I 2 0 1 6

Organización comunitaria

Consejo Comunal Brisas de Cocalitos

E Gestión de proyectos

E1 Priorización de problemáticas para diseño de proyectos	E2 Formulación de proyectos	E3 Gestión de proyectos	E4 Seguimiento y evaluación de proyectos	E5 Medición de impacto
4 puntos	4 puntos	4 puntos	4 puntos	4 puntos

F Capacidades colectivas

F1 Capacidad de concretar y negociar	F2 Capacidad de anticiparse y adaptarse al cambio	F3 Capacidad para innovar	F4 Capacidad para gestionar el conocimiento	F5 Capacidad para incidir en la agenda pública
4 puntos	4 puntos	4 puntos	4 puntos	4 puntos

G Gestión humana

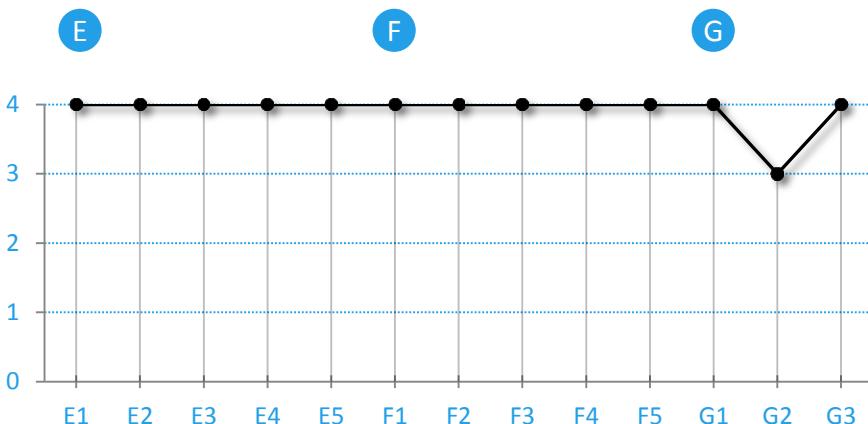
G1 Relaciones con otras organizaciones comunitarias	G2 Relaciones con el sector gobierno	G3 Relación con el sector privado
4 puntos	3 puntos	4 puntos

Dimensión técnica

A B R I 2 0 1 6

Organización comunitaria

Consejo Comunal Brisas de Cocalitos



Dimensión
organizacional

- Gestión estratégica **A**
- Modelo de gobierno **B**
- Gestión humana **C**
- Gestión financiera **D**

Dimensión
técnica

- Gestión de proyectos **E**
- Capacidades colectivas **F**
- Redes y alianzas **G**

Gráfico 3

Puntuación asignada por su
organización en cada indicador

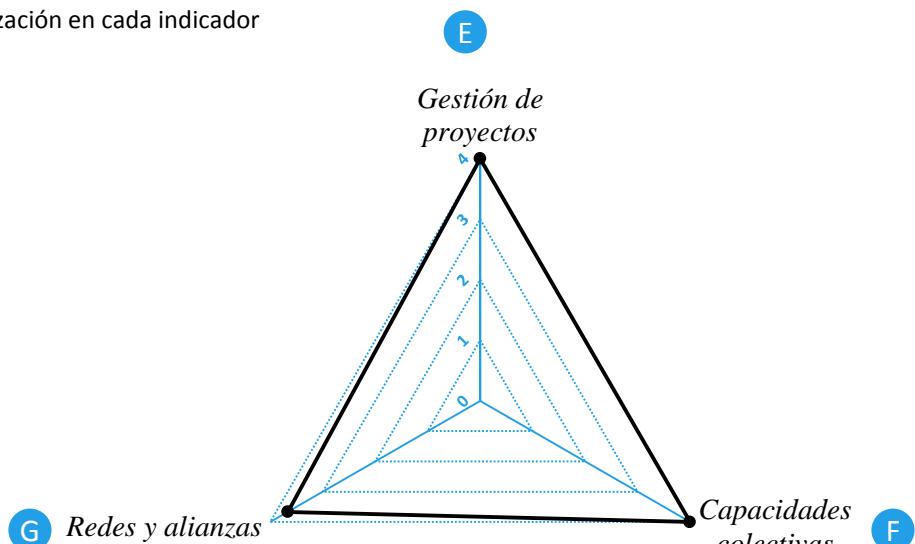


Gráfico 4

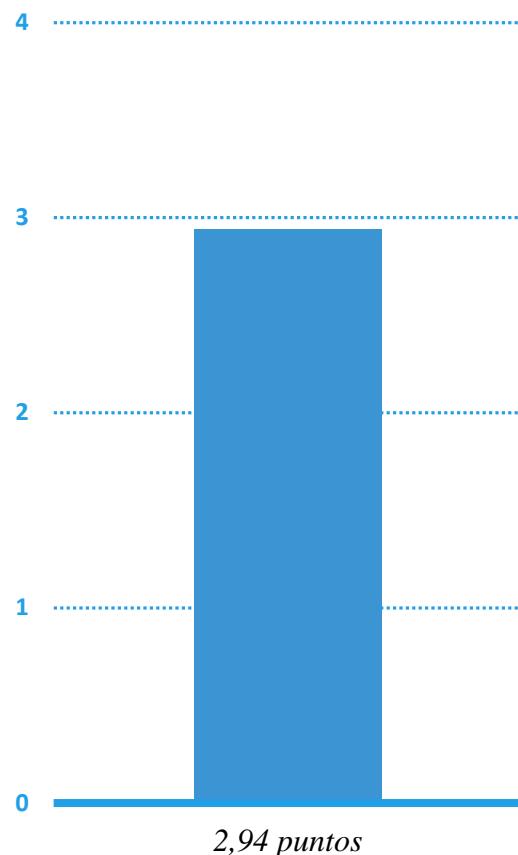
Puntuación promedio
obtenida por su organización

Dimensión *organizacional*

A B R I 2 0 1 6

Organización comunitaria

Consejo Comunal Brisas de Cocalitos



- Gestión estratégica **A**
- Modelo de gobierno **B**
- Gestión humana **C**
- Gestión financiera **D**

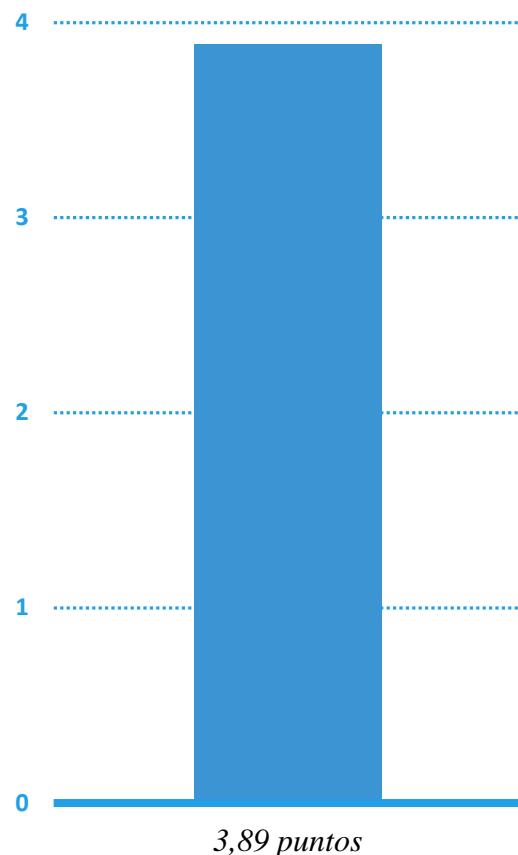
Gráfico 5
Puntuación promedio
obtenida por su organización

Dimensión técnica

A B R I 2 0 1 6

Organización comunitaria

Consejo Comunal Brisas de Cocalitos



- Gestión de proyectos E
- Capacidades colectivas F
- Redes y alianzas G

Gráfico 6
Puntuación promedio
obtenida por su organización

FUNDACIÓN EMPRESAS POLAR

LEONOR GIMÉNEZ DE MENDOZA

Presidenta

RAFAEL ANTONIO SUCRE MATOS

Vicepresidente

Directores:

ALFREDO GUINAND BALDÓ
LEOPOLDO MÁRQUEZ ÁÑEZ
VICENTE PÉREZ DÁVILA
JOSÉ FELIPE LARRAZÁBAL
LEONOR MENDOZA DE GÓMEZ
MORELLA GROSSMAN DE ARAYA
LUIS CARMONA
LEOPOLDO RODRÍGUEZ

Gerentes:

ALICIA PIMENTEL
Presidenta
DANIELA EGUI
Gerente de desarrollo comunitario
JOHANNA BEHRENS
*Gerente de formulación
y evaluación de proyectos*
LAURA DÍAZ
Gerente de programas institucionales
RUBÉN MONTERO
*Gerente de administración y
servicios compartidos*

Diseño del instrumento:	Validación y aprobación:	Validación y aprobación:
JOHANNA BEHRENS <i>Gerente de formulación y evaluación de proyectos</i>	ALICIA PIMENTEL <i>Presidenta</i>	YENNY OJEDA <i>Coordinador desarrollo comunitario territorio Centro</i>
Elaboración y evaluación:	DANIELA EGUI <i>Gerente de desarrollo comunitario</i>	YOHANA MOLIDA <i>Coordinador desarrollo comunitario territorio Occidente</i>
MARIRENE PEREIRA <i>Especialista de formulación y evaluación de proyectos</i>	LAURA DÍAZ <i>Gerente de programas institucionales</i>	JULIO BETANCOURT <i>Coordinador desarrollo comunitario territorio Valles Centrales</i>
FABIOLA VALDEZ <i>Especialista de formulación y evaluación de proyectos</i>	RUBÉN MONTERO <i>Gerente de administración y servicios compartidos</i>	ERASMO GIMÉNEZ <i>Coordinador desarrollo comunitario territorio Centro–Occidente</i>
EVELYN PIMENTEL <i>Especialista de formulación y evaluación de proyectos</i>		ERIKA NÚÑEZ <i>Coordinador desarrollo comunitario territorio Oriente</i>
MARÍA TERESA MELE <i>Analista de formulación y evaluación de proyectos</i>		CAROLA VALDIVIA <i>Coordinador desarrollo comunitario territorio Metropolitano</i>
Bibliografía consultada:		VIRGINIA VILLEGAS <i>Administración página web Red activate y construye</i> www.redactivateyconstruye.org
Banco Interamericano de Desarrollo (BIB) (2010). <i>Evaluación Organizacional marco para mejorar el desempeño.</i>		
Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo. <i>El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de RedEAmérica.</i>		
McKinsey & Company (2001) . Effective Capacity Building in Nonprofit Organization. Prepared for Venture Philanthropy Partners.		
McKinsey & Company (2014). <i>Instrumento de auto evaluación para organizaciones sociales.</i>		
Nature Conservation Research Centre (NCRC) (2008). <i>Capacity Assessment of Environmental Organizations in Liberia. Accra, Ghana.</i>		
Radar Desarrollo de Base, RedEAmerica.		
UNICEF (2008). <i>Capacity assessment tools for organisations working with most at-risk adolescents.</i>		
Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas. <i>Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo.</i>		
Expertos consultados:		
Bruni Celli, Josefina y Mayz, Carmen Cecilia. IESA. <i>Papel de trabajo, 24 de febrero 2014.</i>		
Vargas, Mireya. <i>Foco Sustentable.</i>		

