PN-ABJ-916
ISN 14714

EVALUACION DE SUS RECURSOS INSTITUCIONALES

Un manual para gerentes de organizaciones privadas y voluntarias vinculadas a la planificación familiar

The Enterprise Program

1616 N. Fort Myer Drive, 11th Floor
Arlington, VA 22209 USA
Télex: 272896 JSI WUR
Teléfono: (703) 528-7474
Fax: (703) 528-7480

John Snow, Inc.
En colaboración con
Birch & Davis Associates, Inc.
Coverdale Organization, Inc.
John Short & Associates, Inc.

Este manual fue preparado por Eve E. Epstein,
Birch & Davis Associates, Inc.,
bajo subcontrato con The Enterprise Program, John Snow, Inc.

Con un agradecimiento especial para Norman Bramble de The Enterprise Program y Elizabeth Vásquez de Birch & Davis Associates, Inc. por su colaboración en el desarrollo de las ideas tras este manual y a David W. Kahler, Ed.D. de World Education, Inc., y Amy Ong Tsui, Ed.D. del Carolina Demographic Center por sus valiosas revisiones del primer borrador.

Cualquier porción o porciones de este libro podrán ser copiadas o reproducidas para propósitos no comerciales sin la autorización de la casa editora. Se debe obtener la autorización anterior de The Enterprise Program para cualquier producción realizada con fines comerciales.

FINANCIADO POR LA AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS
PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL
BAJO EL CONTRATO NO. AID/DPE-3034-C-00-5072-00.

Las interpretaciones y los criterios expresados son los del personal de The Enterprise Program y no necesariamente coinciden con los de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Agosto de 1991

TABLA DE CONTENIDO

		Página
Capítulo I.	Los beneficios de una evaluación institucional	1
	Cómo funciona la evaluación	2
	Por qué funciona este enfoque	3
	Los beneficios que le generará la evaluación	4
Capítulo II.	Identificación de sus recursos institucionales	5
	¿Qué clases de recursos tiene una organización?	5
	Decisiones en torno a cómo enfocar su evaluación	7
	Los próximos pasos	10
Capítulo III	Pautas para iniciar y realizar la evaluación	11
	Formas de realizar la evaluación	11
	Usted toma la decisión	12
	Elección de los recursos a evaluar	13
	Cómo preparar la organización para la evaluación	13
	Los próximos pasos	16
Capítulo IV.	Evaluación de los trabajadores de la organización	17
	Acerca de los trabajadores	17
	Preparación para la evaluación	20
	Evaluación de los recursos humanos de la organización	21
	Resumen de las oportunidades para el mejoramiento	38
Capítulo V.	Evaluación de las metas de la organización	40
	Acerca de las metas	40
	Preparación para la evaluación	42
	Evaluación de las metas de la organización	42
	Resumen de las oportunidades para el mejoramiento	46
Capítulo VI.	Evaluación de los programas de la organización	48
	Acerca de los programas	48
	Preparación para la evaluación	51
	Evaluación de los programas de la organización	51
	Identificación de oportunidades para el mejoramiento	53

Capítulo VII. Evaluación de la red de relaciones de la organización 55
Acerca de las relaciones 55
Preparación para la evaluación 58
Evaluación de la red de relaciones de la organización 58
Identificación de oportunidades para mejoramiento 62

Capítulo VIII Evaluación de la reputación de la organización 64
Acerca de la reputación 64
Preparación para la evaluación 65
Evaluación de la reputación de su organización 66
Identificación de oportunidades para mejoramientos 71

Capítulo IX. Evaluación de los recursos financieros de la organización 73
Acerca de los bienes financieros 73
Preparación para la evaluación 74
Evaluación de sus recursos financieros 74
Identificación de oportunidades para el mejoramiento 80

Capítulo X. Evaluación de las instalaciones y el equipo
de la organización 81
Acerca de las instalaciones y el equipo 81
Preparación para la evaluación 82
Evaluación de las instalaciones y el equipo
de la organización 82
Identificación de oportunidades para el mejoramiento 86

Capítulo XI. Evaluación de los recursos de información
de la organización 88
Acerca de la información 88
Preparación para la evaluación 89
Evaluación de sus recursos de información 90
Identificación de oportunidades para el mejoramiento 93

Capítulo XII. Evaluación de los sistemas de la organización 94
Acerca de los sistemas 94
Preparación para la evaluación 96
Evaluación de los sistemas de la organización 96
Identificación de oportunidades para el mejoramiento 99

Capítulo XIII. Evaluación de los planes de la organización 100
Acerca de los planes 100
Preparación para la evaluación 102
Evaluación de los planes de la organización 103
Identificación de oportunidades para el mejoramiento 105

Capítulo XIV. Seguimiento 106
Logros que ya ha obtenido 106
Pautas para seleccionar oportunidades adicionales
para efectuar cambios 106
Selección de oportunidades adicionales
para efectuar cambios 107
Los próximos pasos 110
Enfrentar el reto 110

Apéndice A Referencias

Capítulo I.
Los beneficios de una evaluación institucional

Tradicionalmente, las organizaciones privadas y voluntarias (OPV) han efectuado significativas contribuciones a los programas de planificación familiar en todo el mundo, y su importancia va en aumento. A medida que aumentan el tamaño y el grado de diversificación de los programas nacionales en términos de proyectos y servicios, se extiende rápidamente la gama de actividades en que participan las OPV. Por ejemplo, organizaciones que en un tiempo se dedicaban principalmente a la distribución de suministros actualmente están combinando esas actividades con campañas de información, educación, y comunicación (IE&C). Otras, que iniciaron sus actividades en el campo del desarrollo comunitario general se especializan actualmente en servicios de salud. Y otras, cuyos programas han mantenido su naturaleza intrínseca, están atendiendo a un número de clientes cada vez mayor, a la vez que extienden su cobertura geográfica e interactúan con una gama más amplia de organizaciones dedicadas a la realización de actividades de planificación familiar.

Los cambios en el servicio, la introducción de nuevas tecnologías, y los aumentos en las responsabilidades constituyen un reto a las OPV para que amplíen su competencia, tanto técnica como gerencial. De igual importancia es la necesidad de asegurar que la organización desarrolle y aproveche al máximo todos los recursos de los cuales disponga. Si bien la expansión de las actividades de las OPV en el área de la planificación familiar ha sido apoyada en parte por aumentos en el financiamiento y apoyo técnico brindados por donantes internacionales y gobiernos nacionales, esos aumentos por lo general han sido desproporcionados en relación con las crecientes demandas que reciben las OPV. Para satisfacer esas demandas, es necesario que la OPV realice una minuciosa evaluación de su situación, analice sus aspectos más fuertes y aproveche las oportunidades para la realización de cambios.

El presente manual responde a esta necesidad. Ofrece al gerente de la OPV una forma sencilla y estructurada de (1) identificar y analizar todos los recursos de que dispone la organización y (2) identificar oportunidades para efectuar cambios o mejoras, con el potencial para fortalecer la contribución de la organización al conjunto de programas y servicios de planificación familiar. El análisis no se centra en los resultados o logros, sino en *identificar los recursos con que cuenta la organización y determinar cómo éstos son utilizados.*

La conceptualización tradicional del término "recursos" abarca personas, dinero, tiempo y materiales. Este manual, empero, adopta un criterio más amplio, al

considerar además elementos tales como la reputación, las relaciones establecidas y otros factores que inciden dramáticamente en la vitalidad y actuación de la organización. Al examinar las oportunidades para la realización de cambios, el manual le permite determinar las necesidades de su organización dentro del marco de sus recursos actuales y en el contexto de su propio ámbito operativo. También le ayuda a reconocer la importancia de sus propias capacidades de liderazgo y a elegir los medios que utilizará para guiar la institución hacia el futuro. Es una herramienta eminentemente práctica, que le dirige hacia lo que *puede* hacerse dentro de las limitaciones específicas que son aplicables a su organización.

Cómo funciona la evaluación

Este manual le lleva a través de un proceso directo de evaluación institucional. Después de introducir el concepto de los recursos, el Capítulo II le ayuda a evaluar los que se aplican a su organización en términos de su nivel de desarrollo y la importancia que tiene para la organización. Usted puede seleccionar luego las áreas que desee explorar y abordar las diferentes materias en cualquier secuencia que le convenga. Si decide considerar todos sus recursos, entonces es probable que resulte mejor la secuencia presentada en el manual.

El Capítulo III formula recomendaciones en torno a la evaluación y las formas en que usted puede fomentar el apoyo para la misma dentro de la organización. Se recomienda la formación de uno o más equipos de evaluación. El trabajo en equipo crea en los participantes un interés en los resultados de la evaluación y genera un compromiso generalizado al cambio institucional. Asimismo, enriquece el proceso en sí al incorporar al mismo una gran diversidad de información, así como muchos diferentes puntos de vista.

Los Capítulos IV al XIII abordan cada tipo de recurso por separado. Cada capítulo comienza con una exposición sobre cómo el recurso puede contribuir a la organización y formula recomendaciones en torno a aspectos que usted puede considerar para determinar si se está aprovechando al máximo ese recurso. El propósito es ayudarle a comprender el amplio impacto que puede tener un recurso determinado, tal como las metas de la organización o su red de relaciones, en las operaciones y la actuación de la organización y enseñarle formas para sacarle un mayor provecho. Esa sección es seguida por una serie de ejercicios que le guiarán a través del proceso de evaluación, por medio del cual usted identificará importantes aspectos fuertes así como oportunidades para la realización de cambios y mejoras. Aunque el manual no llega al punto de proponer soluciones a los problemas que usted identifique, sí ofrece un marco dentro del cual usted puede tomar decisiones relativas a las estrategias apropiadas para la realización de cambios.

El último capítulo está dedicado a una revisión de los resultados de la evaluación y a la identificación de formas para seguir adelante. También hace mención de los tipos de asistencia que pueden estar disponibles en su comunidad o a través de donantes y le recomienda formas en que puede aprovecharlos. El apéndice contiene una lista de material bibliográfico y otros materiales de referencia que usted puede desear consultar.

Por qué funciona este enfoque

- *La evaluación es sencilla y directa y puede realizarse eficazmente sin asistencia externa.* Usted conoce su organización y puede aplicar esos conocimientos. Aun cuando decida contratar los servicios de consultores para que le proporcionen otra perspectiva a su estudio institucional, usted puede completar el proceso de manera independiente. No se requiere contar con ninguna formación especial.

- *No es necesario que mida su organización contra un juego de normas fijas.* Más bien, usted desarrolla sus propios objetivos basado en su análisis de los materiales con que cuenta, las características singulares de su ámbito local, y los tipos de cambio que desea lograr.

- *Este enfoque reconoce el aspecto singular del carácter y ámbito operativo de su organización.* En lugar de presentar estructuras o sistemas "modelo" que usted deba procurar instituir, el enfoque le permite analizar y reaccionar ante lo que usted encuentre en el contexto de la historia, estilo, posición, recursos y aspiraciones de su propia organización. Usted elige las áreas en que desea que su organización genere crecimiento.

- *El enfoque es flexible.* Usted puede decidir cómo realizar la evaluación. También puede seleccionar áreas específicas de estudio y programar el proceso de la manera que más le convenga.

- *No se requiere tener ninguna formación en la teoría del desarrollo o análisis institucional.* Aunque se incluye en el apéndice una lista de materiales bibliográficos para aquéllos que estén interesados en la teoría de las organizaciones, el enfoque es eminentemente práctico y se centra de inmediato en las realidades que existen dentro de su organización.

Los beneficios que le generará la evaluación

Usted estará dedicando tiempo y esfuerzos a la evaluación, y en consecuencia debe esperar cosechar algunos importantes beneficios. Los tipos de logros que usted puede obtener incluyen los siguientes:

- Una nueva valoración de sus recursos y una mejor comprensión de los aspectos fuertes e interrelaciones que vinculan esos recursos.

- Oportunidades específicamente enfocadas para la realización de cambios y mejoras que le servirán de guía en el proceso de decidir la mejor forma de aprovechar sus recursos.

- Destrezas analíticas mejoradas y un nuevo método para efectuar la autoevaluación.

- Un mayor grado de concientización acerca de la importancia de la autoevaluación, a intervalos regulares, en términos del crecimiento y logros institucionales.

- Información base que puede emplearse en la realización de evaluaciones periódicas como parte de un proceso de monitoreo del cambio.

- Nuevas vías de comunicación dentro de la organización que fortalecerán la capacidad interna para resolver problemas.

- Una comprensión pragmática de lo que usted puede controlar y de lo que puede hacer para llevar la compañía hacia adelante.

- Un fuerte compromiso compartido a la meta de realizar cambios institucionales internos.

Capítulo II.
Identificación de sus recursos institucionales

Cada organización tiene un caudal de recursos. Uno de los principales factores en el éxito de una organización es su capacidad para fortalecer sus recursos, mantenerlos sólidos y usarlos para abordar los retos de la organización. Los retos continuos son un hecho de la vida de las organizaciones, y especialmente de las OPV de planificación familiar. A veces esos retos son el resultado de sus propios éxitos. Los clientes satisfechos instan a sus amistades y vecinos a acudir a su organización en busca de servicios, y la organización da de sí para acomodarlos. Del mismo modo, el éxito de otra organización que ofrezca servicios afines puede aumentar su clientela. La disponibilidad de apoyo de donantes constituye otro reto potencial; puede provocar un cambio en los programas existentes o el establecimiento de programas nuevos. Las políticas sociales y económicas gubernamentales son otro ejemplo de los retos que puede afrontar su organización. Sin duda usted puede agregar otros a esta lista.

El punto es que el ámbito es dinámico, y la organización debe aprovechar al máximo todos sus recursos disponibles para poder mantenerse al compás. Sin embargo, las organizaciones fuertes no se limitan a *reaccionar* ante los cambios. También utilizan sus recursos creativamente para *influir* en el ámbito y aumentar su capacidad para *controlarlo*. El primer paso hacia el logro de esa capacidad es llegar a tener un conocimiento de los recursos que tiene a su disposición.

¿Qué clases de recursos tiene una organización?

La mayoría de las organizaciones cuentan con diez tipos de recursos. Estas categorías se definen brevemente a continuación. Debido a que cada OPV es diferente, usted puede descubrir que su organización tiene recursos adicionales que puede aprovechar. El ejercicio que se presenta al final de este capítulo lo estimula a identificar aquellos factores y a agregarlos a la lista al desarrollar un perfil de su organización.

Al considerar estas definiciones, usted notará que muchos de los recursos están estrechamente relacionados con otros. Sus fondos y sus recursos humanos apoyan sus programas; sus programas y sus relaciones afectan su reputación, y así sucesivamente. Esto es importante porque cuando se decide efectuar mejoras a un recurso, las acciones tomadas pueden también afectar otros.

1. **Trabajadores**
   Su personal permanente y sus voluntarios son el recurso vital de la organización, a la cual aportan una combinación de destrezas, conocimientos, relaciones, valores, y aspiraciones que hacen de la organización lo que es.

2. **Metas**
   Cada organización tiene metas, o una misión. Las metas definen la razón de ser de la organización, o las necesidades que debe satisfacer, y qué se supone debe llevar a cabo. Las metas son un recurso porque ayudan a determinar la dirección de la organización y motivan las decisiones críticas acerca de cómo usar sus otros recursos.

3. **Programas**
   Los programas – a los cuales a veces se les denomina servicios o actividades – son la expresión del compromiso de la organización. En cierto sentido, son usuarios de otros recursos. Requieren dinero, recursos humanos, y suministros. También son recursos por su propio derecho porque desarrollan su base constituyente y establecen su reputación.

4. **Red de relaciones**
   Ninguna organización existe en el vacío. Hay una red de relaciones entre la OPV y la Junta, otras organizaciones en competencia o colaboración, clientes, empresas comerciales, donantes, formuladores de política pública, líderes comunitarios, y otros. La red es un recurso porque ayuda a desarrollar su base constituyente y a generar apoyo.

5. **Reputación**
   Dado el ámbito cada vez más dinámico y competitivo, la reputación de una OPV puede significar la diferencia entre el apoyo y la falta de apoyo de parte de gobiernos locales, otros organismos locales, donantes, y clientes. Este recurso puede ser promovido agresivamente a fin de acrecentar la imagen de la organización.

6. **Recursos financieros**
   Los recursos financieros incluyen fondos en efectivo, existencias de suministros, y cosas que posee la organización, como edificios, vehículos, y equipo. Estos recursos le permiten operar. La forma en que son utilizados afecta tanto la cantidad como la calidad de sus programas.

7. **Instalaciones y equipo**
Las instalaciones y el equipo de la organización son un importante factor en su capacidad para prestar servicios y en la calidad de esos servicios. También influyen en su reputación en la comunidad ya que afectan tanto la cobertura como la satisfacción del cliente.

8. **Información**
Se necesita información para llevar un monitoreo del desempeño y progreso institucionales y prever futuras necesidades. Cuando los recursos informativos están bien desarrollados, la información correcta está disponible para la gente que la necesita *cuando* la necesita. Esto aumenta su control sobre lo que hace la organización y sobre las influencias externas que pueden afectarla.

9. **Sistemas**
Los sistemas representan formas de organizar y controlar lo que hace su organización. Los más obvios son los sistemas financieros, sistemas de información, sistemas de administración, sistemas de evaluación, y afines. Los recursos de su institución también incluyen sistemas "informales" que afectan el modo de operación de la organización. Uno de los más comunes es el sistema de comunicación informal – la forma en que se difunde información por toda la organización – el cual bien puede ser muy diferente de lo que muestra el organigrama.

10. **Planes**
Los planes describen cómo la organización utilizará sus otros recursos para alcanzar sus metas y cumplir su misión. Reflejan la evaluación minuciosa de alternativas y por lo tanto representan "las mejores suposiciones" de la organización acerca de qué hacer y cómo hacerlo. Con buenos planes, usted puede pronosticar el nivel de esfuerzo que dedicará la organización a la realización de diversas actividades, y sabe cuáles son sus expectativas al respecto.

Decisiones en torno a cómo enfocar su evaluación

Este ejercicio le orienta en el proceso de definir los recursos de su organización y de asignar clasificaciones preliminares a los mismos, con base en su importancia para la organización y en su calidad o productividad. El propósito es ayudarle a desarrollar una amplia apreciación de la organización y un entendimiento inicial de sus aspectos fuertes. Recuerde que se trata de un ejercicio preliminar; usted posiblemente cambie de opinión a medida que avance por los demás capítulos de

este manual. Al final de la evaluación, usted volverá a examinar sus hallazgos al decidir qué tipos de cambios desea lograr.

El ejercicio es un proceso que consta de cuatro pasos. Usted lo puede completar solo o invitar a otros miembros clave del personal para que participen con usted o bien para que revisen sus hallazgos.

Paso 1. Identificación de los recursos de su organización

Revise detalladamente la lista de recursos que aparece en la hoja de trabajo que sigue a continuación. Coloque una marca en la columna A por cada categoría de recursos que usted considere tiene la organización. Además, reflexione sobre su organización para determinar si cuenta con recursos adicionales. Si fuera así, anótelos en los espacios en blanco en la parte inferior de la columna de la izquierda, y coloque una marca en la columna A.

Recursos	Existencia	Importancia	Calidad
	A	B 5 = más importante 4 = muy importante 3 = algo importante 2 = no muy importante 1 = no importante	C 5 = excelente 4 = bueno 3 = regular 2 = deficiente 1 = muy deficiente
Trabajadores			
Metas			
Programas			
Relaciones			
Reputación			
Recursos financieros			
Instalaciones/Equipo			
Información			
Sistemas			
Planes			

Paso 2. Clasificación de la importancia de cada recurso

Usando la escala de 1 a 5 que figura en la columna B, clasifique cada recurso en términos de su importancia para la organización. Por ejemplo, si su OPV opera un programa de distribución comunitaria, su inventario y sus vehículos son de una importancia crítica. De modo similar, si su organización depende fuertemente del apoyo comunitario, su reputación y su red de relaciones son críticamente importantes. Recuerde que usted está clasificando cada recurso de manera *individual* e *independiente.*

Paso 3. Clasificación de la eficacia con que el recurso actualmente sirve a la organización

Usando la escala de 1 a 5 que figura en la columna C, clasifique la *calidad* del recurso. Al clasificar la calidad, considere la medida en que el recurso contribuye a la organización. Por ejemplo, si su personal cuenta con la combinación adecuada de destrezas y habilidades y demuestra un fuerte compromiso ante la organización y sus programas, usted clasificaría a sus trabajadores en un alto nivel en la escala. Es importante observar que en este paso se está clasificando *la situación actual,* y no el potencial. Estas estimaciones de la situación le ayudarán a establecer prioridades en lo referente a las oportunidades para la realización de cambios.

Paso 4. Elaboración de una evaluación preliminar

Estudie bien la hoja de trabajo completada y luego observe el Cuadro de Evaluación que sigue.

Importancia

baja ——— alta

Calidad		
alta	3. Recursos que podrían usarse en otra parte	1. Aspectos fuertes que necesitan mantenerse
baja	4. Aspectos débiles que no son particularmente perjudiciales	2. Prioridades que necesitan mejorarse

Sus aspectos fuertes son las áreas donde la importancia (columna B) y la calidad (columna C) han recibido una clasificación alta (Casilla 1 en el cuadro). Si bien es posible que estas áreas no cambien, será necesario darles mantenimiento. Así, usted querrá descubrir *por qué* estos recursos son fuertes para continuar manteniéndolos.

Sus mayores retos quedan reflejados en aquellas áreas donde la importancia es alta pero la calidad es baja (Casilla 2). Estas posiblemente sean sus áreas prioritarias respecto a las acciones de mejoramiento.

Los recursos que, aunque sean débiles, son relativamente poco importantes (Casilla 4) pueden no merecer atención especial de inmediato, especialmente si se dispone de una cantidad limitada de fondos.

En el caso de recursos que reflejen una alta calidad pero una baja importancia (Casilla 3), puede que usted decida determinar si se están invirtiendo fondos que podrían ser utilizados con más eficiencia y más eficacia en el desarrollo de recursos más importantes.

Los próximos pasos

Usted tiene ahora una idea a grandes rasgos de los recursos de la organización y de su valor actual para la misma. El próximo paso es decidir cómo realizar su evaluación y comenzar a examinar cada recurso específico para determinar cómo puede aumentarse su contribución.

Capítulo III.
Pautas para iniciar y realizar la evaluación

La autoevaluación constituye un nuevo vistazo de su organización. Para la realización de este empeño, se requiere tiempo, esfuerzo, y un interés en descubrir en dónde radican sus áreas fuertes y cómo usted puede aprovechar mejor lo que tiene. A diferencia de una evaluación externa que enfoca aspectos en que los evaluadores tienen interés, este proceso le permite enfocar aquellos aspectos que *usted* desea explorar. Este capítulo le ayuda a prepararse para la evaluación.

Usted cuenta con mucha flexibilidad en la elección de su enfoque. La evaluación puede ser realizada por un gerente de alto nivel con amplios conocimientos de todas las facetas de la organización, o por varios gerentes de alto nivel. Sin embargo, representa una tarea ambiciosa para una sola persona, o para un grupo pequeño. Además, el hecho de compartir ampliamente esta experiencia expondrá a todos los participantes a nueva información e ideas acerca de la organización y servirá de estímulo para que definan formas de fortalecerla. También dará como resultado canales de comunicación más amplios que aprovechen mejor la creatividad de todos sus trabajadores. Finalmente, prestará credibilidad a las conclusiones formuladas y a las decisiones posteriores que se tomen respecto a medidas futuras, y se logrará el compromiso de la organización entera al proceso de cambio.

Formas de realizar la evaluación

Un solo equipo

Una forma de realizar la evaluación es formar un solo equipo que sea representativo de muchos diferentes elementos de la organización. Este equipo podría incluir directores departamentales, encargados de unidades de servicio, trabajadores de línea que tengan un fuerte interés en las actividades de la organización, voluntarios competentes y experimentados, u otras personas clave con conocimientos e interés en la organización. Es de mucha utilidad combinar proveedores de servicios con administradores, personal de apoyo con gerentes, y otras agrupaciones similares, porque a menudo es el caso que estos grupos se comunican con poca frecuencia y a veces no se entienden entre sí. El proceso de evaluación puede ayudar a desarrollar el entendimiento común que fortalece las organizaciones.

Equipos múltiples

Otra forma de realizar la evaluación es a través de la formación de equipos múltiples, cada uno de los cuales evaluaría uno o dos recursos diferentes, y luego rendiría a usted o al personal en conjunto su informe correspondiente. Esta opción depende del tiempo que haya disponible y del grado de conocimientos especiales que usted considere serán necesarios. Por ejemplo, pueda que decida limitar la participación en la evaluación de sus recursos financieros principalmente al personal de finanzas que cuente con la información esencial y la capacidad para interpretar y evaluarla, autorizando siempre la participación de unos pocos miembros del personal institucional para que aprendan acerca de este importante aspecto de las operaciones. La estrategia con base en equipos múltiples permitirá una mayor participación que un enfoque basado en un solo equipo. También difundirá el tiempo y esfuerzo invertidos más ampliamente a través de la organización.

Usted toma la decisión

A usted le corresponde decidir cómo proceder. Al tomarse esta decisión, es importante considerar varios factores. El primero se relaciona con lo que usted desee sacar del *proceso* de evaluación, así como con lo que usted desee sacar de la evaluación en sí. Si desea usarla para generar compromiso y consenso dentro de la organización, entonces el enfoque con base en equipos dará mejores resultados. Este enfoque también asegura que la evaluación tomará en consideración toda la gama de información e ideas que existen dentro de la organización.

El segundo factor pregunta quién debe participar. Esto depende a su vez de la forma en que esté organizado su personal, del tiempo que pueda dedicar a la tarea, y del aporte que usted considere podrán hacer al proceso. Por ejemplo, si su organización tiene unidades de servicio instaladas a través de una amplia área geográfica, probablemente resulte demasiado costoso y desbaratador traer a grandes cantidades de personal por largos períodos de tiempo. Sin embargo, se podría solicitar la intervención de unas cuantas de estas personas por períodos breves. Esta situación representaría un voto a favor del enfoque con base en equipos múltiples.

El tercer factor es el tiempo. En la mayoría de las OPV de planificación familiar, el personal dedica tiempo y esfuerzos considerables, especialmente los proveedores de servicios directos, y por consiguiente se muestra renuente a abandonar sus puestos para realizar otras tareas. Sin embargo, estos empleados constituyen un elemento crítico de su organización, y desean contribuir al crecimiento de la organización. Nuevamente, podría resultar factible asignar a este personal a que colaboren con un equipo de evaluación durante un tiempo limitado.

Otro factor a considerar son los conocimientos y la competencia técnica. A medida que revise los demás capítulos de este manual, observará que algunos capítulos son más "técnicos" que otros. Esto es cierto particularmente en las áreas de finanzas y de instalaciones y equipo. En consecuencia, pueda que opte por hacer que personas con experiencia especializada tomen la delantera. Sin embargo, es importante recordar que estos recursos y las decisiones tomadas respecto a ellos afectan a todos. Cuando existe una comprensión más generalizada acerca de estas decisiones, los trabajadores son mucho menos propensos a quejarse de lo que ellos consideraban eran políticas y prácticas irracionales o contraproducentes en esas áreas.

Por último, usted puede optar por combinar diferentes métodos de evaluación. Posiblemente decida evaluar usted mismo algunas áreas y delegar otras a grupos. Puede que determine asignar a un equipo principal de evaluación la tarea de estudiar diversas áreas y dejar las áreas restantes a equipos especializados. A usted le corresponde elegir, porque usted sabe de cuáles recursos dispone, cómo la organización puede manejar mejor el proceso, y qué quiere sacar de la evaluación.

Elección de los recursos a evaluar

Este manual formula recomendaciones respecto a una secuencia para la evaluación de recursos, comenzando con los trabajadores y terminando con la elaboración de planes. Basado en el autoanálisis que realizó en el Capítulo II, usted puede decidir cambiar la secuencia y concentrarse primero en los renglones de mayor prioridad. También puede omitir aquellas áreas que no sean importantes o aplicables a su organización. Además, puede decidir enfocar inicialmente sólo una o dos áreas para observar el grado de eficacia del proceso, y luego seguir adelante si lo considera productivo. Un factor que debe tener en mente cuando tome esta decisión es la relación que existe entre los diversos recursos, tema que fue tratado en el Capítulo II. Si usted realiza una evaluación limitada y luego desarrolla planes de acción en el área de un recurso determinado, es posible que sus planes de acción generen efectos no previstos en otras áreas que no haya examinado.

Cómo preparar la organización para la evaluación

Independientemente del método que elija, es importante que todos entiendan qué es la evaluación, por qué se realiza, cómo se realiza, y cómo se utilizará. Como gerente, le toca a usted presentarla de una manera que recalque los resultados positivos que producirá. Al prepararse para la presentación, es de utilidad tener en cuenta las diversas situaciones que enfrentará.

En primer lugar, al principio todas las organizaciones se resisten al cambio. Incluso los trabajadores que se quejan amargamente de ciertos aspectos de la organización suelen preferir mantener aquello con que están familiarizados en lugar de comenzar algo nuevo. Segundo, un proceso como éste a menudo genera expectativas poco realistas. Si bien las personas se resisten al cambio, siempre espera obtener resultados rápidos y mejoras sustanciales en aquellas áreas que *ellas* consideran son importantes. La evaluación puede no satisfacer esas expectativas. Tercero, siempre hay algunas personas que consideran que una autoevaluación institucional viene siendo una forma de "deshacerse" de empleados o de orientar la organización menos hacia la calidad del servicio y más hacia los "sistemas" y la "eficiencia", a expensas de los clientes.

A usted le corresponde hacer hincapié en los aspectos favorables del proceso. He aquí algunas ideas que podría incorporar a su presentación:

IDEAS PARA AYUDARLO

1. Si se utiliza el enfoque con base en equipos, usted puede subrayar el hecho de que muchas diferentes personas participarán en el proceso de examinar la organización y tomar decisiones acerca de las prioridades para el cambio. Si se emplea otro enfoque, puede informar a los trabajadores por adelantado que pueden reunirse con usted para discutir y reaccionar ante los resultados.

2. Se trata de una autoevaluación que será realizada para los propios fines de la organización, y no de una evaluación externa. Por consiguiente, usted puede asegurar a las personas que nada negativo sucederá como resultado de los hallazgos. El propósito no es determinar la culpabilidad, sino ver cómo se pueden aprovechar mejor los recursos que existen, e identificar oportunidades para realizar cambios. Puede ser útil hablar acerca de algunas de las áreas prioritarias que usted haya identificado en el Capítulo II y explicar cómo los cambios efectuados en estas áreas mejorarán el ambiente de trabajo y la calidad de los servicios brindados a sus clientes.

3. La autoevaluación no es un remedio instantáneo. No llega al punto de sugerir pautas para la formulación de planes de acción. Lo que sí hace es *preparar* la organización para que inicie el proceso de elaboración de planes de acción con el beneficio de información apropiada. Usted puede asegurar a su personal que si bien el proceso identifica oportunidades para cambios, no define expresamente esos cambios ni estipula cómo deben lograrse.

4. Si su organización se encuentra frente a un fenómeno nuevo, como programas adicionales o ampliados, usted puede aprovechar esa oportunidad señalando que la evaluación puede ayudar a la organización a decidir cómo asumir nuevas funciones y responsabilidades. Fácilmente puede demostrar que los resultados de la evaluación ayudarán a todos a responder a los nuevos retos.

5. La evaluación implica la necesidad de utilizar muchas hojas de trabajo que documentan las conclusiones formuladas y el proceso de razonamiento que las motivó. Usted puede ofrecer compartir estas hojas de trabajo con los trabajadores antes de que se tomen decisiones acerca de las siguientes medidas a adoptar.

6. El proceso de evaluación toma tiempo. Aun cuando las personas pueden apoyarlo inicialmente, pueden volverse "nerviosas" a medida que vaya transcurriendo el tiempo. Pueden preguntar acerca de los hallazgos y, con frecuencia, prever "lo peor". Para contrarrestar esta tendencia, usted puede decidir anunciar que les informará periódicamente respecto al avance de la evaluación y que presentará los hallazgos preliminares para que sean ventilados ampliamente.

Por muy detallada y bien ideada que sea su presentación, inevitablemente surgirán preguntas. Usted debe exhortar al personal a que formulen estas preguntas y responder detalladamente a todas y cada una de la mejor manera posible. Si está considerando emplear el enfoque con base en equipos, también podría invitar a los trabajadores a participar voluntariamente como miembros de los equipos.

Dependiendo del tamaño y estructura de su organización, usted puede optar por presentar la evaluación primero a los gerentes y supervisores de más alto nivel para afianzar su comprensión y compromiso respecto al proceso. Así ellos le apoyarán a usted cuando presente el proceso al resto de la organización.

Los próximos pasos

La presentación creará expectativas de parte del personal, de modo que es importante comenzar rápidamente. Basándose en las decisiones que ha tomado acerca de cómo realizar la evaluación y qué recursos quiere evaluar, usted debe asegurarse de que todas las personas que intervendrán en el proceso dispongan del tiempo, espacio y materiales necesarios.

Capítulo IV.
Evaluación de los trabajadores de la organización

Este capítulo lo lleva a través de una evaluación de sus trabajadores desde varias perspectivas -- cómo están organizados, cuáles son sus talentos, qué tan bien se desempeñan y por qué, y qué tan bien la organización desarrolla y utiliza sus talentos. Cubre tanto al personal permanente como a los voluntarios.

Acerca de los trabajadores

Lo que aportan los trabajadores a la organización

Cada trabajador aporta muchas cosas a la organización. Algunas son fáciles de describir:

- las *destrezas* necesarias para administrar la organización y sus actividades
- los *conocimientos* necesario para administrar la organización y sus actividades
- *relaciones* con la comunidad, funcionarios públicos, donantes, clientes, y otras organizaciones locales de planificación familiar
- un *compromiso* ante las metas de la organización y *valores* que coinciden con los de la organización
- *aspiraciones* de avanzar, de hacer una contribución aún más grande a la organización, y de disfrutar de la satisfacción que produce el trabajo

Además, cada persona aporta cualidades que no quedan reflejadas en una hoja de servicios que describe su educación y experiencia, y que no son fáciles de medir. Estas cualidades incluyen la intuición, el sentido del humor, la compasión, la independencia, el espíritu empresarial, el sentido común, la integridad, y otras. Inciden en la forma en que el trabajador realiza su trabajo, lo mismo que en el grado de eficacia alcanzado. Es difícil definir y evaluar estas cualidades directamente. Sin embargo, usted debe tener presente las que son convenientes para su organización a medida que comience a evaluar la solidez de sus recursos humanos.

Cómo aprovechar al máximo los aportes de los trabajadores a la organización

Corresponde a la organización aprovechar todo lo que aportan los trabajadores a ella, y contribuir al crecimiento de los trabajadores. Existen muchas formas de hacer esto. Una es asegurarse de brindar a los empleados amplia oportunidad para expresar y utilizar todos sus talentos. Esto significa colocar a los empleados en los puestos más adecuados, estimularlos constantemente a que hagan lo mejor que puedan, recompensar su desempeño, y enriquecer sus puestos, permitiéndoles participar periódicamente en actividades que se extiendan más allá de la rutina de sus trabajos normales. Otra forma consiste en ayudarles a desarrollar talentos adicionales que pueden aplicar en la organización. Esto significa capacitarlos, asesorarlos, exponerlos a diferentes aspectos de la organización, y alentarlos a aprender por su cuenta. Una tercera forma es involucrar a los trabajadores en un proceso de pensar creativamente acerca de los retos institucionales y sugerir formas para lograr mejoras. Esto significa reunir al personal para celebrar discusiones y escuchar atentamente lo que ellos tienen que decir.

Cada organización tiene sus propios métodos. El punto es que los trabajadores representan un recurso, y hay cosas que la organización puede hacer para aumentar el valor de este recurso.

¿Qué tienen de especiales los trabajadores de las OPV de planificación familiar?

Los trabajadores de las OPV se conocen en todas partes por su espíritu de pioneros y su compromiso al servicio. Existen algunas otras diferencias comunes entre los trabajadores de las OPV de planificación familiar y otros que conviene tener presente durante la evaluación.

Primero, no fue la intención de los muchos de los gerentes dedicarse a actividades de administración. Ellos son profesionales, como médicos, enfermeras, y parteras, que se encuentran desempeñando puestos gerenciales porque la organización los necesitaba. Por lo general, estas personas no traen al puesto capacitación o experiencia en gestión administrativa, sino que han aprendido sobre la marcha. Sucede lo mismo con los supervisores. Es importante recordar este hecho cuando comience a examinar la forma en que está organizado el trabajo y la concordancia entre los trabajadores y los puestos que ocupan, porque los puestos gerenciales y de supervisión en su organización pueden lucir diferentes de los mismos puestos en otra institución.

Segundo, muchos de los gerentes trabajan medio tiempo en aspectos administrativos y medio tiempo en otras tareas de "servicios" o "programas" con sus

colegas. Así es que tienen dos papeles que desempeñar, y esto también influye en la organización del trabajo en las OPV.

Tercero, para muchas OPV el "éxito" es difícil de medir porque las metas -- y los resultados de las actividades y los servicios – son difíciles de cuantificar. Lo mismo sucede a nivel del personal. Así, los trabajadores a menudo tienen dudas acerca de las metas que se supone deben alcanzar, y los supervisores enfrentan retos especiales al valorar la actuación de sus subalternos.

Cuarto, debido a que los salarios de las OPV a menudo son más bajos que los de otras organizaciones y a consecuencia del medio ambiente en el cual operan muchas OPV de planificación familiar, es difícil atraer, reclutar, y mantener personal altamente calificado. El índice de rotación potencialmente alto frecuentemente afecta la estructura de empleo, con el resultado de que se establecen puestos sencillos y de alcance limitado para permitir que el personal nuevo pueda integrarse rápidamente y sin necesidad de una capacitación excesiva. Mas estos puestos pueden dejar de interesar y motivar a los que deciden quedarse, de modo que es importante lograr un equilibrio entre estos dos factores en pugna. Además, las OPV necesitan desarrollar otras recompensas, tales como un ambiente de trabajo lleno de estímulos y apoyo, para compensar los salarios bajos.

Por último, la mayoría de las OPV recurren no sólo a personal permanente sino también a voluntarios. Estos dos grupos tienen muchas cosas en común -- su deseo de servir, una multitud de talentos, la necesidad de ser apoyados y recompensados, ambición, la necesidad de liderazgo, la necesidad de capacitación y supervisión, y un interés en participar en las actividades diseñadas para preparar a la organización para enfrentar el futuro. Existen también algunas importantes diferencias que afectan la relación entre la organización y sus trabajadores. Debido a que están donando sus servicios a la organización, los voluntarios pueden sentir que tienen derecho de recibir privilegios especiales. Además, algunos de los voluntarios también pueden ser miembros de la Junta y como tales pueden tener una relación ambigua con el personal institucional. También, debido a que la mayoría de los voluntarios son trabajadores de medio tiempo, con frecuencia es necesario estructurar sus puestos de una manera especial. Estas diferencias son importantes, pero los voluntarios *sí pueden* ser desarrollados y administrados por una organización que decida aprovechar al máximo sus talentos.

Preparación para la evaluación

El primer paso consiste en asignar la responsabilidad de esas actividades. Si usted ha optado por usar un equipo o de alguna otra manera ha decidido delegar la responsabilidad a otros, debe describirles brevemente su conceptualización del proceso y lo que a su criterio la organización debe sacar del mismo. Los miembros del equipo podrían incluir a la persona que tenga la responsabilidad general de la administración del personal, representantes de los principales grupos de trabajadores, representantes de diferentes clínicas u otras unidades de servicios, y trabajadores voluntarios.

No se trata de un ejercicio estadístico que implique una revisión detallada de los registros. Aunque ese tipo de actividad puede ser valioso, va más allá del alcance de este manual. El Apéndice enumera una serie de libros y otros materiales que le pueden ayudar en el análisis de las estadísticas relativas a los trabajadores. Esta evaluación puede aprovechar la disponibilidad de algunos documentos sencillos. Si estos documentos existen en su organización, es conveniente reunirlos antes de comenzar. Se recomiendan los siguientes:

- un organigrama
- descripciones de puestos
- una muestra de los archivos de personal para dar una indicación de los talentos que traen los trabajadores al puesto
- horarios de trabajo del personal
- informes de evaluación del desempeño
- otros formularios utilizados en la supervisión y administración de los empleados

Además, este capítulo contiene muestras de muchos diferentes formatos de hojas de trabajo. Conviene reproducir estos formatos en grandes hojas de papel y fijarlos a la pared para que todos los participantes puedan verlos y trabajar con ellos en conjunto.

Evaluación de los recursos humanos de la organización

Esta evaluación le ayuda a estudiar seis interrogantes:

1. ¿Están los trabajadores organizados adecuadamente para las tareas que tiene que realizar la organización?

2. ¿Han sido asignados los trabajadores a puestos que aprovechen sus capacidades?

3. ¿Qué tan bien se desempeñan los trabajadores, y cómo puede usted comprobarlo?

4. ¿Han sido asignados los voluntarios a puestos que aprovechen sus capacidades?

5. ¿Qué tan bien se desempeñan los voluntarios, y cómo puede usted comprobarlo?

6. ¿Qué tan bien utiliza la organización la creatividad de sus trabajadores?

Al explorar estos interrogantes, usted identificará áreas en las que la organización es fuerte y estudiará la forma en que esas áreas fuertes pueden aprovecharse para efectuar cambios en otras áreas. Los ejercicios que a continuación se presentan pueden ser realizados por una sola persona o por un equipo.

Ejercicio 1: Evaluación de la forma en que está organizado el trabajo

El propósito de este ejercicio es determinar la medida en que la organización de sus trabajadores concuerda con las actividades realizadas por la organización. Se trata de solamente una descripción a grandes rasgos para comenzar. Usted la analizará en más detalle en los ejercicios que siguen.

La forma más fácil de realizar el ejercicio es colocar sobre la pared una réplica de gran tamaño de su organigrama, para su revisión. (Si su organización no cuenta con un organigrama, entonces éste es un momento propicio para elaborar uno).

Primero, examine el organigrama para ver si está actualizado. En caso contrario, haga cualesquier modificaciones que se requieran. Asegúrese de que haya alguna indicación del número de empleados que ocupan cada puesto. Si los voluntarios no figuran en su organigrama, agréguelos al lado del personal con que trabajan o colaboran, e incluya una estimación de cuántos son. Es posible que algunos sólo laboren medio tiempo. En este caso, asigne a un trabajador que trabaje medio tiempo un valor de 1/2, a un trabajador que trabaje un cuarto del tiempo un valor de 1/4, y así sucesivamente.

Ahora examine la forma en que sus trabajadores están distribuidos en grupos funcionales. Estudie los siguientes tipos de preguntas:

1. En términos generales, ¿dedicamos el mayor número de trabajadores a nuestras tareas prioritarias? Si no, ¿existe una justificación? Si hay diferencias de opinión entre los miembros del equipo, se deben discutir a fondo.

2. ¿Existen áreas que tengan personal de más o de menos? Márquelas con un símbolo de más (+) o menos (-) en el organigrama.

3. Considere a sus supervisores. ¿Opina que son demasiados, muy pocos, o un número adecuado? ¿Por qué?

4. ¿Hay tareas que la organización realice que *no* se reflejen en el organigrama? En caso afirmativo, enumérelas.

5. ¿Hay tareas que la organización *deba* realizar pero no puedan ser realizadas debido a la forma en que están organizados los trabajadores actualmente? En caso afirmativo, enumérelas.

6. ¿Concuerda el organigrama actual de la organización con las funciones y tareas actuales? Si no, ¿en que consisten las desigualdades?

Examine estos puntos en detalle. Sintetice los aspectos fuertes de la estructura en términos de utilizar a trabajadores eficazmente para la realización de las tareas importantes de la organización. Luego, elabore una lista por separado de los problemas que haya detectado.

Areas fuertes	Problemas

Analice esos problemas para definir posibles causas, e identifique aquellos aspectos que usted considere pueden cambiarse. Anote en detalle sus hallazgos y conclusiones para que sean utilizados al final de esta serie de ejercicios.

Hallazgos y conclusiones

Ejercicio 2: Evaluación de la concordancia entre el personal permanente y sus puestos

El propósito de este ejercicio es determinar si los miembros permanentes del personal de su organización tienen suficiente preparación, cualidades, y destrezas para llevar a cabo su trabajo eficazmente. En otras palabras, usted determinará el grado de concordancia entre los empleados y los puestos que ocupan.

Paso 1. Definición de los requisitos de los puestos

Anote los títulos de los principales puestos en el "Cuadro de Comparación del Personal Permanente y Sus Puestos" que sigue a continuación.

Cuadro de comparación del personal permanente y sus puestos			
Título del Puesto	Funciones del Puesto (A)	Destrezas y Otras Características Requeridas (B)	Destrezas Existentes y Otras Características (C)

Si su organización tiene descripciones de puestos, puede que sea posible usarlas para enumerar las funciones de los trabajadores que ocupan un puesto determinado (Columna A) y las destrezas y otras características del trabajador necesarias para desempeñar ese puesto (Columna B). Es importante enfocar amplias categorías de tareas y no todas y cada una de las funciones asignadas al trabajador. Si no se cuenta con descripciones de puestos, tómese unos cuantos minutos para describir cada puesto y confeccionar listas breves para ser anotadas en el organigrama.

Paso 2: Determinación de lo que aportan sus trabajadores al puesto

En este paso, usted estudiará a los miembros del personal para determinar qué tipo de preparación, calificaciones, y destrezas traen al puesto de modo que pueda comparar posteriormente lo que se necesita con lo que se tiene. Esta información debe ser anotada en la Columna C.

Usted podrá recurrir a los archivos de personal, si los hay, para encontrar esta información. Además, es posible que su organización tenga una lista de "requisitos de ingreso" para cada puesto que pueda usar. Sin embargo, al examinar la lista, considere si los trabajadores *reúnen* o no esos requisitos. Si no, ajuste la lista de conformidad.

Donde no se disponga de documentación confiable, elabore listas de las destrezas, los conocimientos, la experiencia, y otros atributos que usted considere traen a cada puesto sus trabajadores .

Paso 3. Comparación de su personal permanente con sus necesidades

En este paso, se compara la Columna B con la Columna C para determinar el grado de ajuste entre su personal permanente y los puestos que ocupan. Tomando cada puesto en turno, analice las dos columnas en busca de igualdades y desigualdades. Esta última categoría puede incluir trabajadores *sub*calificados, trabajadores *sobre*calificados, o trabajadores cuyas calificaciones indican que deberían ser asignados a ocupar un puesto del todo diferente. Haga un resumen por escrito de sus conclusiones. Del mismo modo, procure asignar una prioridad a cada problema identificado.

Igualdades	Desigualdades	Problema	Prioridad

Revise minuciosamente las conclusiones. Vea si puede determinar *por qué* existen algunas de las desigualdades. ¿Es porque no se brinda capacitación localmente en las profesiones que su organización requiere? ¿Porque la organización limita sus actividades de reclutamiento a una zona demasiado restringida? ¿Porque algunos de los puestos no ofrecen oportunidades de ascenso? Al considerar estos tipos de preguntas, observe dónde ocurren las *igualdades* para determinar por qué existen diferencias. Identifique las oportunidades para efectuar cambios y guarde sus hallazgos para la revisión que se realizará al final de este capítulo.

Hallazgos y Conclusiones

Ejercicio 3: Evaluación del desempeño de sus trabajadores

En este ejercicio, usted estará evaluando dos elementos: (1) el nivel del desempeño de los trabajadores, y (2) la forma en que la organización evalúa el desempeño de los trabajadores.

Paso 1. Determinación del tipo de información disponible

En este paso, se identifica el tipo de información de que dispone la organización para evaluar el desempeño de los trabajadores, y se determina dónde se encuentra esa información. Aunque no se niega la importancia de las estadísticas, tales como el número de unidades familiares visitadas o el número de nuevos usuarios inscritos, el desempeño de los trabajadores puede depender también de indicadores no estadísticos, como su reputación en la comunidad, su capacidad para trabajar en colaboración con otros, etc. En consecuencia, se recomienda no restringir su estudio a aspectos que pueden medirse exclusivamente con base en cifras.

Primero, usando el formato que sigue, anote en la parte superior de la hoja de trabajo todos los tipos de información que se recopila y utiliza *actualmente*, y las fuentes de esa información. Por ejemplo, puede que se obtenga el número de unidades familiares de un autoinforme, mientras que las evaluaciones de la capacidad para trabajar con clientes pueden obtenerse del informe de un supervisor, sea verbal o por escrito.

Segundo, haga una lista de otra información que esté *disponible*, pero que actualmente no se use. Esta podría incluir retroalimentación recibida de clientes o evaluaciones externas. Anótela en la parte inferior de la hoja de trabajo.

Hoja de trabajo que lista información sobre el desempeño de los trabajadores	
Información	**Fuente**
1. Información recopilada y utilizada actualmente	
2. Información disponible pero no utilizada	

Paso 2. Evaluación del desempeño de los trabajadores

El propósito de este paso es hacer una evaluación de tipo general de la eficacia de la fuerza laboral en prestar servicios a la organización y a sus clientes. Aunque usted puede revisar cualquier documentación que esté disponible en términos de

informes de evaluación del desempeño, no es necesario llevar a cabo un análisis estadístico completo.

Usando el formato que sigue, anote las categorías de puestos en la Columna A, y luego clasifique el desempeño, sobre una base *general*, en la Columna B utilizando la escala de 1 al 5 en la hoja de trabajo. Procure ser tan objetivo como pueda. En el siguiente paso, estará estudiando *por qué* el rendimiento puede ser alto o bajo. En este punto, se limitará a examinar las realidades actuales.

Hoja de trabajo para estimar el desempeño de los trabajadores

5 = excelente
4 = muy bueno
3 = aceptable
2 = subnormal
1 = muy deficiente

Puesto (A)	Clasificación del desempeño (B)

Paso 3. Análisis del desempeño de los trabajadores permanentes

Ahora es el momento para examinar por qué los trabajadores se desempeñan a los niveles que usted determinara. Prepare dos listas: (1) cosas que hace la organización para incentivar el desempeño y (2) cosas que hace la organización para desincentivar el desempeño.

Para incentivar	Para desincentivar

Reflexione en detalle acerca de la forma en que los trabajadores interactúan con los demás y de las condiciones físicas de trabajo, las oportunidades para recibir recompensas o para ser ascendido, la frecuencia y calidad de la supervisión, la concordancia entre los trabajadores y los puestos que usted revisara en el Ejercicio 2 – la gama más amplia posible de factores que pueda generar.

Después, prepare una lista de las cosas que la organización *podría* hacer para motivar a los trabajadores e incentivar su mejor desempeño.

Lo que podría hacerse para incentivar el desempeño

Esto podría incluir la eliminación de algunos de los aspectos "negativos" que usted acaba de identificar así como la introducción de ideas nuevas. Con relación a las ideas nuevas, conviene mantener la mente abierta y no rechazar ninguna posibilidad sólo porque piensa que es imposible o impráctico. En esta etapa, sólo está desarrollando opciones, y no evaluando si constituyen o no opciones realistas para su organización.

Paso 4. Identificación de oportunidades para efectuar mejoramientos

Utilizando todos los materiales que ha desarrollado, sintetice sus hallazgos en dos listas, por orden de prioridades: (1) categorías en las que el desempeño de los trabajadores necesita mejorarse y (2) acciones que la organización puede tomar para estimular el mejoramiento del desempeño. Guarde estas listas para su revisión posterior.

Mejoramientos Necesarios

Acciones que puede tomar la Organización

Ejercicio 4: Evaluación del uso de trabajadores voluntarios

El propósito de este ejercicio es determinar la medida en que los trabajadores voluntarios corresponden a los puestos a los cuales han sido asignados. Siga las instrucciones correspondientes al ejercicio 2, utilizando el formato del "Cuadro de Comparación entre los Trabajadores Voluntarios y Sus Puestos" que sigue a continuación.

Cuadro de comparación entre los trabajadores voluntarios y sus puestos

Puesto	Funciones del puesto (A)	Destrezas y otras características necesarias (B)	Destrezas existentes y otras características (C)

Ejercicio 5: Evaluación del desempeño de los trabajadores voluntarios

El propósito de este ejercicio es determinar la eficacia de los trabajadores voluntarios en el desempeño de sus puestos. Siga las instrucciones correspondientes al Ejercicio 3, usando el formato de la "Hoja de Trabajo que Lista Información sobre el Desempeño de los Trabajadores Voluntarios" y la "Hoja de Trabajo para Estimar el Desempeño de los Trabajadores Voluntarios".

Hoja de trabajo que lista información sobre el desempeño de los trabajadores voluntarios

Información	Fuente
1. Información recopilada y utilizada actualmente	
2. Información disponible pero no utilizada	

Hoja de trabajo para estimar el desempeño de los trabajadores voluntarios	
	5 = excelente 4 = muy bueno 3 = aceptable 2 = subnormal 1 = muy deficiente
Puesto (A)	Clasificación del desempeño (B)

Ejercicio 6: Evaluación de la eficacia con que aprovecha la organización a sus trabajadores

Hasta ahora, usted ha estado centrándose principalmente en los trabajadores en términos de sus puestos funcionales dentro de la organización. También ha considerado las formas en que la organización puede afectar el grado del desempeño alcanzado por los trabajadores en esos puestos. Este ejercicio le ayudará a estudiar otro aspecto de la relación entre los trabajadores y la organización – la medida en que la organización estimula y aprovecha la capacidad de sus trabajadores para considerar nuevas direcciones, nuevos enfoques a la realización de las actividades institucionales y nuevas formas para fortalecer la vitalidad de la organización. El objetivo es determinar qué tan bien la organización aprovecha la creatividad de sus recursos humanos.

Este es un tema muy amplio, y es merecedor de mucha reflexión y discusión. Este ejercicio sugiere algunas formas prácticas para explorarlo. No obstante, también es el momento indicado para usar su percepción e intuición acerca de cómo las cosas

funcionan en su organización, y para ser creativo usted mismo al identificar mejores formas de utilizar los muchos talentos de su personal.

Una técnica que le puede servir como herramienta práctica consiste en dirigirse de nuevo a su organigrama y trazar sobre el mismo líneas que ilustren cómo el personal *efectivamente* se comunica, y no cómo *se supone* que se comunica o a quien se reporta. Determine si la comunicación entre los supervisores y trabajadores es de una sola dirección o de doble sentido. Investigue además si los trabajadores en un mismo nivel se comunican entre sí, tanto dentro de sus propias unidades como entre unidades diferentes. Estudie el diagrama finalizado. Vea si las líneas de comunicación que existen actualmente permiten descubrir y aprovechar la creatividad del elemento humano.

Organigrama

Otra herramienta práctica consiste en clasificar a la organización según las características que promueven la expresión y el uso de las ideas. Por ejemplo, es necesario que existan *oportunidades* para intercambiar y discutir ideas. Además, los trabajadores deben creer que sus supervisores los *escucharán* cuando expresen sus ideas. También es menester que exista un espíritu de "dar y tomar", que permita que una idea nueva pueda ser aceptada parcialmente o sobre una base experimental. Prepare una lista de características que usted considere promueven la expresión y el uso de la creatividad. Luego, clasifique su organización según la escala de 1 al 5 que figura en la hoja de trabajo que a continuación se presenta:

Características	Clasificación
	5 = altamente desarrollada 4 = bien desarrollada 3 = adecuada 2 = poco desarrollada 1 = subdesarrollada

Cuando haya examinado el asunto en todas sus dimensiones, elabore una breve exposición de la capacidad de la organización para aprovechar la creatividad de sus trabajadores y una lista de las áreas que requieren mejorarse.

Capacidad actual	Metas en términos de mejoramientos

Resumen de las oportunidades para el mejoramiento

Usted cuenta ahora con una descripción panorámica del grado de desarrollo de los recursos que aportan a la organización los miembros del personal y del grado en que ésta aprovecha esos recursos. Ahora es el momento de revisar toda la información que tiene reunida y sintetizar los aspectos fuertes y las oportunidades para la realización de mejoramientos. Algunas áreas son más críticas que otras, y algunas acciones tendrán efectos más sobresalientes que otras. Reflexione deliberadamente sobre todo lo que ha hecho, y haga una lista de las oportunidades que existen para la realización de cambios por orden de prioridades, conjuntamente con una indicación de los beneficios esperados.

Oportunidades para la realización de cambios	Beneficios

Capítulo V.
Evaluación de las metas de la organización

Acerca de las metas

Una meta define la razón de ser o el papel que desempeña la organización. Algunas organizaciones tienen una sola meta; otras tienen varias. Las metas pueden denominarse también "misiones" o "propósitos". Por lo general se definen en una es escritura de constitución, artículos de incorporación, u otros documentos por medio de los cuales se estableciera la organización. Normalmente son desarrolladas al establecerse la organización y es posible que no hayan sido revisadas desde ese momento.

Por qué las metas son recursos

Independientemente del nombre que se las haya dado a las metas en su organización, son recursos porque pueden utilizarse de muchas formas:

1. Le informan a la gente dentro y fuera de la organización acerca de lo que hace ésta. En efecto, dan a su organización una "identidad" que la distingue de otras organizaciones. Esta identidad es importante en términos del desarrollo de su base constituyente y el establecimiento de su red de relaciones.

2. Las metas le ayudan a tomar decisiones acerca de los diferentes tipos de servicios, actividades, y programas que ofrecerá su organización. Al comparar lo que hace la organización con lo que se supone que hace, usted puede determinar el grado de correspondencia entre sus actividades y sus metas.

3. Las metas le ayudan a decidir cómo distribuir y usar sus otros recursos. Por lo común, los recursos financieros son limitados, y la organización no puede hacer todo lo que quisiera hacer. Al comparar las muchas demandas conflictivas con sus metas, usted puede establecer prioridades y determinar lo que es más importante.

4. Las metas unifican a sus trabajadores y a los que apoyan a su organización. Ayudan a todos a entender el propósito de la contribución que están haciendo y a establecer un sentido común de compromiso.

5. Las metas le ayudan a establecer objetivos. Estos son planteamientos a corto plazo de finalidades concretas que su organización desea lograr.

Uso de las metas como recursos

No es fácil mantener y hacer uso de este recurso. Las OPV de planificación familiar reciben muchas presiones para cambiar frecuentemente sus metas, adoptar metas que sean tan amplias como para permitir virtualmente de todo y no ofrecer ninguna orientación en lo absoluto, o en esencia hacer caso omiso de sus propias metas y responder en cambio a las necesidades, intereses, y metas de otras organizaciones. Los cambios en las políticas gubernamentales pueden hacer más difícil o más fácil lograr las metas de la organización, y esos cambios están más allá del control de la organización. Los donantes pueden condicionar su apoyo a la disposición de la organización de desarrollar un programa que sea inconsecuente con las metas, o que constituya una baja prioridad en relación con ellas. Lo que es más importante, la organización nunca establece efectivamente su "independencia" total de sus grupos constituyentes y uno o más de éstos pueden ejercer una influencia periódicamente sobre la organización para que cambie o se desvíe de sus metas.

El hecho de evaluar las metas de su organización y aumentar sus conocimientos de su valor potencial le ayudará a hacerle frente a estos tipos de presiones y a establecer planteamientos de metas que sean útiles y funcionales dentro de su ámbito operativo.

Características de los planteamientos de metas útiles

Existen muchos factores que determinan la eficacia de su planteamiento de metas como recurso institucional, y la medida en que usted podrá usarlo. Algunos de estos factores serán más aplicables y más fáciles de incorporar que otros. Cada organización necesita determinar sus propias normas para los planteamientos de metas, de conformidad con el ámbito particular en el cual funciona y el delicado equilibrio que existe entre la OPV, el gobierno local, y la comunidad en general. Una revisión preliminar de estos factores le ayudará a definir el marco de su evaluación.

Un planteamiento de metas eficaz es *claro, específico,* y *funcional.* Define lo que la organización está tratando de lograr y, a grandes rasgos, cómo lo hará. Su lenguaje es claro para todo el que lo lea. Describe tanto el papel que desempeña la organización como la población meta cuyas necesidades procura atender.

Un planteamiento de metas eficaz *distingue* su organización de otras. Dada la creciente competencia por los fondos, las entidades que apoyan su organización necesitan saber cuál es su papel singular en la comunidad que atiende.

Muchos planteamientos de metas reflejan el pasado. Fueron desarrollados al establecerse la organización, y no reflejan los muchos cambios que se han producido. Un planteamiento de metas eficaz se mantiene *actualizado.* También refleja su estimación de los acontecimientos futuros de modo que permanezca tan válido como sea posible. Esto es difícil de pronosticar, pero los planteamientos de metas que se modifican continuamente trastornan a la organización en vez de estabilizarla y orientarla.

El alcance de un planteamiento de metas eficaz es a la vez lo *suficientemente enfocado y lo suficientemente amplio.* La amplitud aumenta el número de grupos de constituyentes probables de ser atraídos por parte de la organización. Sin embargo, las metas excesivamente amplias conducen a expectativas de que la organización tendrá muchos más programas y servicios de los que puede controlar y de lo que le conviene. Por otro lado, un planteamiento más restringido puede limitar su potencial para generar apoyo y su flexibilidad para responder al cambio. La flexibilidad es especialmente importante para las OPV de planificación familiar las cuales deben ser adaptables frente a los cambios en el medio ambiente. En consecuencia, un planteamiento de metas sólido logra un equilibrio basado en las necesidades e intereses específicos de la organización.

Preparación para la evaluación

El primer paso consiste en asignar responsabilidad por la evaluación de las metas. El enfoque con base en equipos puede ser especialmente útil en este paso, debido a que uno de los aspectos que estará examinando es la medida en que exista un consenso dentro de la organización respecto a sus metas. Los miembros del equipo podrían incluir a representantes de varias unidades administrativas con diferentes niveles de destrezas y responsabilidades, voluntarios a largo plazo, y miembros de la Junta. Posiblemente querrá incluir además a representantes de la comunidad en general.

Si se cuenta con un planteamiento de metas por escrito, deben distribuirse suficientes copias a todos los miembros del equipo.

Evaluación de las metas de la organización

Si las metas de su organización han sido documentadas, prosiga con el Ejercicio 1. Este ejercicio le ayuda (1) a evaluar la utilidad de sus metas y (2) a identificar las oportunidades para efectuar cambios. Si no se cuenta con un planteamiento de metas por escrito, el Ejercicio 2 le ayuda a desarrollar uno, a través de una consideración de las mismas preguntas presentadas para su revisión en el Ejercicio 1. La falta de un

planteamiento de metas por escrito no constituye un evento inusitado, de modo que no debe preocuparse si su organización no tiene uno.

Ambos ejercicios suponen el uso de un equipo y por consiguiente se presentan como discusiones estructuradas. Si usted está realizando la evaluación sin ayuda de otros, puede utilizar los ejercicios para orientar su propio proceso de reflexión.

Ejercicio 1: Evaluación de los planteamientos de metas por escrito

Consigne el planteamiento de metas en una hoja grande de papel para que todos los participantes puedan revisarlo juntos. Si el planteamiento es muy extenso, seleccione palabras clave que resuman su contenido.

Planteamiento de metas

Lo que usted hará en este ejercicio es revisar los factores que determinan la medida en que las metas le sirven a la organización. Entable una discusión de la siguiente serie de preguntas:

1. ¿Es el planteamiento de metas claro, específico, y funcional? ¿Explica lo que hace la organización y a quienes atiende? ¿Piensa usted que personas no relacionadas con la organización lo interpretan de la misma manera que usted?

2. ¿Cuáles grupos tienen intereses creados en el planteamiento de metas de la organización, y por qué?

3. ¿Dan las metas a la organización el tipo de identidad que desea y necesita tener?

4. ¿Está actualizado el planteamiento de metas? Si no, ¿cómo han cambiado las metas, y por qué? ¿Fueron iniciados los cambios por la organización, o fueron el resultado de influencias externas?

5. ¿Pueden utilizarse las metas para tomar decisiones acerca de los programas y servicios y acerca de cómo deben ser distribuidos otros recursos? *¿Son en efecto* utilizados para este propósito? Si así fuera, ¿quién los utiliza?

6. ¿Le ayudan las metas a establecer objetivos o cosas concretas que su organización desea lograr?

7. ¿Es el planteamiento de metas demasiado restringido o demasiado amplio? ¿En qué formas?

8. ¿Existe un consenso acerca de las metas entre los siguientes grupos: personal, miembros de la Junta, clientes, y voluntarios? Enumere las áreas de acuerdo y las de desacuerdo.

9. Basado en su evaluación de cómo el ámbito podría cambiar en el futuro, ¿piensa que su planteamiento de metas retendrá su utilidad y su vigencia?

Anote los resultados de su discusión. Si existen diferencias de importancia entre los miembros del grupo de evaluación, asegúrese de que las mismas estén claramente formuladas.

Resultados de la discusión

Ejercicio 2: Desarrollo y evaluación de un planteamiento de metas

Las personas que trabajan en organizaciones que no cuentan con planteamientos de metas por escrito por lo general tiene un entendimiento de lo que son esas metas. A veces es un entendimiento común. Lo que es más frecuente, diferentes grupos de diferentes personas tienen diferentes ideas acerca de lo que son las metas. Esas diferencias con frecuencia son la causa de las inconsecuencias en las direcciones institucionales y de conflictos en torno a las decisiones que afectan el futuro de la organización.

Para comenzar este ejercicio, cada persona debe tomar unos momentos para estudiar y anotar su propia interpretación de las metas de la organización en un cartelón por separado, el cual podrá fijarse en la pared.

Revise estos cuadros para determinar cuáles son los aspectos comunes y cuáles son las diferencias. De ser posible, resuelva las diferencias de modo que el grupo pueda acordar un solo planteamiento. Si esto resulta imposible, entonces desarrolle dos o tres planteamientos que reflejen los criterios del grupo.

Si se ha logrado un acuerdo respecto a un planteamiento único, revise ese planteamiento en términos de las preguntas enumeradas en el Ejercicio 1. Si aún quedan varios planteamientos, examine cada uno de ellos en la misma forma. Anote con cuidado sus hallazgos.

Hallazgos

Resumen de oportunidades para el mejoramiento

Usted ya ha considerado la medida en que sus metas reflejan el propósito de la organización, y la medida en que sirven a la organización. Revise los aspectos fuertes de esas metas e identifique áreas que usted considere pueden mejorarse. Indique además cuáles serán los beneficios de esos cambios.

Oportunidades para efectuar cambios	Beneficios

Capítulo VI.
Evaluación de los programas de la organización

Acerca de los programas

Los programas son la expresión concreta del compromiso de servir que ha adoptado la organización. Su organización puede llamarlos servicios o actividades. En todo caso, son los medios para alcanzar las metas de la organización y pueden servir de complemento del valor de sus metas como recursos. En este sentido, los programas son algo que la organización *da a* la comunidad o que *hace para* ella; el énfasis está en servir a los demás.

Los programas como recursos

Los programas también pueden servir a la organización. Desde esta perspectiva, representan un recurso institucional. Por ejemplo, los programas sólidos que satisfacen a las personas a quienes sirven acrecentan la popularidad de la organización. Esta popularidad lleva a un aumento en su poder e influencia en la comunidad. También ayuda a generar apoyo financiero, porque muchos donantes desean tener evidencia de que los clientes de la organización aprueban y usan sus programas antes de proporcionar financiamiento. Los programas sólidos también generan la atención y el respeto de profesionales y otros en la comunidad. Esto eleva la categoría de la organización, con lo cual se aumenta una vez más su poder y su influencia. Asimismo, puede estimular a otras organizaciones para que colaboren con su OPV, mejorando con ello la red de relaciones de su organización. Además, los programas afectan la moral de los trabajadores. Cuando los clientes están satisfechos, los trabajadores se sienten felices en sus puestos y motivados a emplear todas sus destrezas y habilidades en pro de la organización. Finalmente, los programas constituyen la materia prima de la identidad de la organización. Expresan el papel que desempeña la organización, la distinguen de otras organizaciones, y establecen su credibilidad. Hablan por la organización. El presente capítulo le ayuda a comenzar a pensar en cómo usted puede controlar lo que "dicen" sus programas.

Factores que afectan el valor de sus programas como recursos

La mayoría de las organizaciones se interesan mucho en evaluar la eficacia de sus programas en atender a los beneficiarios de los mismos. Este capítulo le ayuda a centrarse en el interrogante de qué tan bien los programas le sirven a la organización. Claramente, estos dos aspectos están estrechamente relacionados. Ambos dependen en gran medida de la solidez de los programas y de la eficacia de los programas de la organización en alcanzar sus metas. Sin embargo, el valor que representan los

programas *para la organización* requiere que se les analice desde una perspectiva diferente.

Son muchas las cosas que afectan la medida en que los programas le sirven a la organización. La forma en que usted opte por usar y controlarlos dependerá en gran medida de su propio ámbito y de la imagen institucional que usted desee proyectar. Por ejemplo, si factores políticos, culturales, o de otro tipo señalan la necesidad de un perfil institucional relativamente bajo, posiblemente no convenga usar activamente el potencial de sus programas para promover la organización. En cambio, en aquellos casos en que sea conveniente mantener un perfil alto, sus programas pueden "vender" la organización y establecer para ella una posición de liderazgo en los tipos de servicios de planificación familiar que ofrece.

Existen numerosos factores comunes que afectan el valor de sus programas como recursos. Estos factores se describen a continuación. En los ejercicios que figuran al final de este capítulo, usted decidirá cuáles son aplicables en el medio particular de su OPV y en qué medida son característicos de sus programas.

1. Grado de compatibilidad con las metas institucionales -- Los programas que trabajan directamente y en conjunto hacia el logro de las metas institucionales acrecentan la credibilidad de la organización. Se suele tomar menos seriamente -- y tener una comprensión menos acertada -- de una organización que dice una cosa y hace otra de lo que es el caso con una organización que trabaja constantemente hacia los mismos fines. Esto no significa que los programas deban ser inflexibles o que todos los programas *efectivamente tengan que ser* iguales. De hecho, es posible que la flexibilidad y la diversidad sean cualidades deseables que usted quiere que refleje la organización. Simplemente significa que los programas deben reflejar direcciones comunes y proyectar una imagen clara y unificada de lo que representa la organización.

2. Medida en que los programas aprovechan otros recursos -- Al inicio del proceso de evaluación, usted reparó en las relaciones que existían entre sus recursos institucionales. Estas relaciones son especialmente claras en el área de programas, porque la capacidad de su organización para operar buenos programas depende de la calidad de sus otros recursos institucionales y del grado en que logra aprovecharlos -- trabajadores, suministros, instalaciones, dinero, relaciones, y otros. Si usted completó los ejercicios del Capítulo IV, analizó el grado de correspondencia que existe entre sus trabajadores y los puestos que ocupan. Los capítulos subsiguientes ofrecen una oportunidad para examinar otros recursos. Lo que es importante advertir aquí es que los programas que usan eficazmente estos recursos adicionales prestan servicios de calidad a los beneficiarios y a su vez se convierten en recursos para la organización.

3. Medida en que los programas se identifican con la organización -- Sus programas pueden "vender" y promover su organización, pero un programa popular y bien respetado sirve a la organización sólo cuando la gente sabe de quién es ese programa. Hay muchas formas de asegurarse de que la gente que recibe los servicios sepa quién se los está brindando. En los casos en que un perfil alto es aceptable, sus esfuerzos en esta área pueden ser vigorosos y abiertos. Aun cuando su organización elija mantener un perfil bajo, sus programas pueden tranquilamente establecer una base constituyente que sepa lo que es la organización, aprecie lo que hace, y apoye sus esfuerzos.

4. Grado en que se hace hincapié en la calidad -- Las OPV de planificación familiar reciben grandes presiones para que presten atención a las medidas cuantitativas: por ejemplo, que reflejen aumentos constantes en el número de usuarios o abran instalaciones nuevas o ampliadas. Estos logros son importantes. Sin embargo, la calidad es igualmente importante. Usted desea que sus servicios sean "correctos", y que cada cliente reciba un buen trato. Usted refleja su compromiso a la calidad ejerciendo una supervisión y un control minuciosos sobre sus programas y respondiendo a lo que sus esfuerzos de supervisión le dicen.

5. Grado de receptividad ante las necesidades de los beneficiarios-- Las OPV de planificación familiar en todas partes tienen una excelente reputación de desarrollar y entregar programas que atraen a usuarios entre la población meta y satisfacen sus necesidades específicas. Esto es así porque la mayoría de las OPV están orientadas hacia actividades comunitarias o de base, y se mantienen al tanto de las importantes actitudes y otros factores que afectan la aceptación de los servicios. Estos factores cambian con el tiempo. Algunos de los cambios son obvios, mientras que otros son muy sutiles. No es fácil afinar los programas en respuesta a estos factores, pero el hacerlo hace que la organización se transforme en una respetada y poderosa fuerza en la comunidad. La vigilancia y atención cuidadosa a sus clientes acrecentan su capacidad para responder en esta forma.

6. Historial de logros -- Este es el indicador más potente de la fuerza de un programa. Cuando un programa logra lo que se propone, ello demuestra el compromiso y la competencia de la organización y establece firmemente su credibilidad. Depende de la organización hacer del conocimiento público su historial y usar ese historial para motivar a los trabajadores, realzar su reputación, y ampliar su base de apoyo.

Preparación para la evaluación

El primer paso es asignar responsabilidad de la evaluación. Si ha decidido usar un equipo, debe reunirse con los miembros del equipo para revisar el concepto de cómo los programas, servicios, o actividades sirven a la *organización* así como a los beneficiarios a fin de que los participantes entiendan cómo enfocar esta tarea. Los miembros del equipo podrían incluir una selección de proveedores de servicios, incluyendo voluntarios, y administradores que formulen decisiones importantes acerca de los tipos de programas que ofrecerá la organización. También se podría invitar a participar a un representante de la comunidad, un profesional local de otra organización, o un miembro de la Junta. Esta persona puede ayudar a evaluar cómo elementos externos a la organización perciben los programas y el uso que hace de ellos la organización.

Si bien esta evaluación se concentra en el valor que tienen los programas como recursos para la organización y no para los beneficiarios, es posible que usted pueda aprovechar la existencia de evaluaciones que hayan sido realizadas desde la otra perspectiva. En consecuencia, será de utilidad reunir toda la documentación existente relativa a evaluaciones de programas que se hayan realizado. También pueden usarse otros artículos o informes que describan o comenten sobre los programas de la organización. Estos documentos también serán útiles al realizarse la evaluación de la reputación de la organización en el Capítulo VIII.

Evaluación de los programas de la organización

Este grupo de ejercicios le ayudan a definir sus programas, identificar los factores que afectan su valor como recursos, y determinar la medida en que sirven a la organización. Se supone el uso de un equipo, pero puede realizarse en forma individual, usando el mismo proceso de reflexión.

Ejercicio 1: Definición de los programas

Puede ser que su organización tenga un solo tipo de programa, como los programas de distribución comunitaria, o muchos diferentes tipos, tales como los de mercadeo social, distribución, e información, educación, y comunicación (IE&C). O posiblemente tenga un solo programa con muchos componentes. Asimismo, puede que opere en un solo lugar o en varios. Estos factores afectarán la forma en que usted decida listar sus programas.

El propósito de este ejercicio es identificar "unidades programáticas". Las unidades programáticas son programas, componentes de programas, o sitios que son claramente identificables, relativamente independientes, pueden ser aprovechados

como recursos por la organización, y pueden ser afectados directamente por las estrategias de cambio que la organización identifique posteriormente. Por ejemplo, si su OPV tiene varios programas de distribución comunitaria y éstos son operados de manera muy diferente y/o independiente, puede que prefiera considerar a cada uno por separado. Del mismo modo, si su OPV tiene varias instalaciones, puede decidir considerar a cada una en forma individual. Si la organización tiene un solo programa, posiblemente opte por dividirlo en componentes y evaluar cada componente individualmente.

A usted le corresponde decidir cómo clasificará y listará sus programas. Revise su conjunto de programas para decidir qué unidades programáticas deben usarse. Luego anote cada una verticalmente al lado de los números que figuran en el margen izquierdo del formato titulado "Hoja de Trabajo para la Evaluación de Programas" que a continuación se presenta.

Hoja de trabajo para la evaluación de programas

5 = muy alto 4 = alto 3 = moderado 2 = bajo 1 = muy bajo	**Factores**						
Programas							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
Todos los programas							

Ejercicio 2: Identificación de los factores que afectan el valor de los programas como recursos

En la introducción de este capítulo sugerimos varios factores que afectan la medida en que los programas sirven a la organización. Revise esa lista y discuta la significación de cada factor en términos de su ámbito institucional local. Asimismo, determine si hay otros que sean aplicables y deban ser agregados. Anote los factores que haya seleccionado en las *áreas diagonales* a través de la parte *superior* de la "Hoja de Trabajo para la Evaluación de Programas" que usted comenzara en el Ejercicio 1.

Ejercicio 3: Evaluación del valor de sus programas como recursos

Considere cuidadosamente la primera unidad programática en la hoja de trabajo y clasifíquela en términos de cada uno de los factores listados, usando la escala del 1 al 5 que aparece en la hoja. Proceda luego con cada una de las demás unidades programáticas a su vez. Estas clasificaciones deben reflejar la situación *actual;* usted examinará el potencial que existe para el mejoramiento al final de esta serie de ejercicios.

Si su organización tiene más de un programa, considérelos *a todos como una sola unidad* cuando haya terminado la revisión individual de los programas. Clasifique este panorama "global" de los programas de su organización usando la misma escala que está incluida en la parte inferior de la hoja de trabajo. Al hacer esta evaluación, considere la *mezcla* de programas en términos de cada factor, pero no se limite a sacar el promedio de las cifras asignadas anteriormente. El propósito de este paso es medir la solidez del espectro programático en conjunto, sin tomar en consideración sus componentes individuales. Posiblemente haya encontrado alguna debilidad a nivel de las unidades programáticas pero haya clasificado muy bien el espectro programático en conjunto. O puede darse el caso contrario en que cada unidad programática parece fuerte pero falta algo en la combinación. Estas discrepancias son importantes, porque afectarán las decisiones posteriores acerca de cómo efectuar el cambio.

Identificación de oportunidades para el de mejoramiento

El concepto de programas que sirven a la organización así como también a los clientes puede ser nuevo para usted. Usted ya lo ha examinado detalladamente en términos de las actividades específicas que lleva a cabo su organización. Comenzando con su evaluación global de la totalidad de sus programas y pasando luego a cada programa individual, identifique áreas que podrían ser mejoradas de tal manera que sus programas hicieran una mayor contribución *a la organización.* Clasifíquelos por orden de prioridades, indicando cuáles programas estarán afectados y cuáles serán los beneficios que usted prevé serán generados por los cambios.

Oportunidades para efectuar cambios	Beneficios

Capítulo VII.
Evaluación de la red de relaciones de la organización

Acerca de las relaciones

Muchas de las OPV de planificación familiar fueron organizaciones pioneras, ofreciendo servicios de planificación familiar por primera vez a personas que no tenía otro acceso a tales servicios. Las organizaciones actuaban en gran medida por su propia cuenta, con poca competencia o cooperación de terceros. El ámbito de la planificación familiar es diferente actualmente, y sigue cambiando. Su complejidad varía grandemente de un país a otro, pero en términos generales el número de participantes va en aumento. En la actualidad es común encontrar, cuando menos, a gobiernos, OPV, donantes, escuelas y universidades, proveedores particulares de servicios de salud, y organizaciones comerciales, con vínculos con algún aspecto de la planificación familiar. Hay además grupos religiosos, políticos, y comunitarios que si bien no intervienen directamente en actividades de planificación familiar, ejercen una influencia significativa en los tipos de programas que pueden promover las OPV de planificación familiar. Asimismo, los medios de comunicación a veces son participantes importantes ya que pueden influir en las actitudes y conductas del público en lo referente a la planificación familiar.

Tanto las OPV que han estado en operación durante muchos años como las que se han establecido más recientemente se esfuerzan por crear su nicho en este ámbito y desarrollar y mantener una variedad de nexos con otras organizaciones. Estos nexos constituyen recursos. Cuando son utilizados correctamente, sirven para fortalecer la situación de la organización, facilitar el logro de sus metas, y ayudar a la organización a aprovechar los aspectos fuertes de sus otros recursos.

Tipos de relaciones

Pueden existir muchos tipos de relaciones. Por ejemplo, hay relaciones de colaboración en las cuales las organizaciones coordinan sus esfuerzos para asegurarse de que sus servicios sean complementarios o para bregar a favor de una política pública positiva en materia de planificación familiar. Existen relaciones funcionales en que una organización presta un servicio determinado a otra organización, como capacitación, almacenamiento, transporte, o auditoría financiera. Existen relaciones profesionales por medio de las cuales una organización consulta a otra organización, forma parte de la Junta Directiva de otra organización, o bien trabaja conjuntamente con otras organizaciones en un consejo coordinador. Existen relaciones de cooperación en que representantes de las organizaciones simplemente mantienen contactos institucionales para intercambiar ideas sobre temas de mutuo interés. Hay

relaciones financieras en que una organización recibe financiamiento de otra y debe justificar el uso de los fondos ante esa organización. Finalmente, hay relaciones políticas o representativas en las cuales los objetivos consisten en demostrar que la organización constituye un elemento importante del sistema local de servicios de planificación familiar y promover los criterios e intereses que son propios de esa organización.

La naturaleza de las relaciones entre organizaciones por lo general es fluida. Un nexo puede ser de colaboración en un momento y funcional en otro. Cambia conforme cambia el ámbito. También cambia conforme crece la organización. Desarrollar y mantener la red requiere mucho esfuerzo. Este esfuerzo genera resultados positivos debido al enorme valor potencial que tienen las relaciones sólidas como recursos institucionales. A continuación se presentan algunos ejemplos de cómo pueden aprovecharse estos recursos:

- Las sólidas relaciones con otras organizaciones profesionales, tales como educadores y grupos proveedores de servicios de salud, pueden ser una fuente de experiencia técnica. También muestran a los demás que la organización es aceptada por estos grupos y es respetada por su propio profesionalismo.

- Las relaciones de colaboración con dirigentes y organizaciones comunitarios ayudan a desarrollar la credibilidad y respetabilidad de la organización. Esta aceptación hace más fácil trabajar en el medio ambiente local.

- Las sólidas relaciones con una *amplia gama* de diferentes organizaciones ayuda a mantener en primer plano los interrogantes relacionados con la planificación familiar. También fortalecen la categoría y reputación de la organización y ayudan a establecer para ella un papel importante y permanente. Además, usted puede aprovechar estas relaciones para mantenerse informado acerca de nuevos acontecimientos -- sean políticos, sociales, o tecnológicos -- que pudieran afectar su organización.

- Las sólidas relaciones con grupos del sector comercial que intervienen en actividades de planificación familiar son relativamente nuevas para las OPV de planificación familiar. Exponen la organización a nuevos enfoques a la promoción y prestación de servicios de planificación familiar. También ponen a disposición de su OPV conocimientos técnicos adicionales que pueden ser de beneficio para sus propias

operaciones. Lo que es más importante, las relaciones con proveedores comerciales afectan la capacidad de la organización para prestar servicios en forma ininterrumpida.

- Las sólidas relaciones con instituciones educativas y de capacitación le ayudan a atraer a los graduados de esas instituciones. Usted también puede usar los recursos de esas organizaciones para ayudar a desarrollar a sus propios trabajadores.

- Las sólidas relaciones con donantes y otras entidades de apoyo generan fuentes fijas de financiamiento.

En tanto piensa en su organización y la manera en que funciona, usted fácilmente puede identificar otros beneficios que generan sus relaciones institucionales. Debido a que las relaciones siempre implican no sólo "dar" sino también "tomar", usted también sabe cuánto tiene que *contribuir* la organización al desarrollo y mantenimiento de la red. Lo que usted desee obtener de ella dependerá del papel que desempeña su organización, el ámbito en el cual opera, y el esfuerzo que usted elija dedicarle.

Fuentes de relaciones

Las OPV son afortunadas porque cuentan con muchas vías para desarrollar y mantener relaciones institucionales. Por ejemplo, las juntas directivas a menudo están integradas por personas influyentes procedentes del gobierno y el sector privado. Estas personas generan un aumento inmediato en la categoría de que disfruta la organización. Con mucha frecuencia, representan a otras importantes organizaciones que de alguna manera intervienen en asuntos relacionados con la planificación familiar. En todo caso, generalmente pueden brindar acceso a varias fuentes de poder e influencia y ayudar a la organización a participar activamente con otras entidades en el campo de la planificación familiar. Otras fuentes de relaciones incluyen el personal permanente y voluntarios, los colegas en organizaciones que forman parte de la red, y los clientes. Estas fuentes pueden utilizarse de una manera natural, en el transcurso de otras actividades, para desarrollar y mantener importantes nexos institucionales.

Depende de la organización el buen uso de estas fuentes. Esto significa asegurarse de que las personas entiendan el valor de las relaciones institucionales, estimulándoles a proyectarse, ayudándoles a fortalecer las relaciones que ya tienen, y recompensándoles por sus esfuerzos. También significa *utilizar* las relaciones a fin de que todos puedan percibir los beneficios que aportan a la organización.

Preparación para la evaluación

Si usted opta por usar el enfoque con base en equipos, será de utilidad discutir con los miembros del equipo el concepto de las relaciones institucionales y las muchas formas en que éstas pueden acarrear beneficios para la organización. Los integrantes del equipo podrían incluir una selección de administradores y proveedores de servicios. También se podría decidir incluir a un miembro de la Junta que esté consciente del potencial que representan las relaciones y esté familiarizado con el papel y los nexos de la organización dentro de la comunidad local de servicios de planificación familiar.

Evaluación de la red de relaciones de la organización

Esta serie de ejercicios le ayuda a definir (1) las organizaciones que actualmente forman parte de su red institucional, (2) las formas en que fueron desarrolladas esas relaciones, la manera en que son utilizadas, y su solidez, y (3) organizaciones adicionales con las cuales deben desarrollarse relaciones. Estos ejercicios han sido diseñados para ser utilizados por un equipo. No obstante, pueden ser llevados a cabo por una sola persona, empleando el mismo proceso de reflexión.

Ejercicio 1: Evaluación de la red actual

El propósito de este ejercicio es definir su red institucional y determinar hasta qué punto sirve a la organización.

Paso 1: Definición de la red actual

Usando el formato de la "Hoja de Trabajo para la Evaluación de la Red" que sigue, prepare una lista de organizaciones con las cuales su OPV tiene relaciones. Asegúrese de proyectarse más allá de las organizaciones que son estrictamente de "planificación familiar" si su organización tiene establecidos estos tipos de nexos. Anote el nombre de cada organización en la columna de la izquierda.

Hoja de trabajo para la evaluación de la red		
		5 = muy sólida 4 = sólida 3 = moderada 2 = débil 1 = muy débil
Organización	**Propósito de la relación (A)**	**Solidez de la relación (B)**

Paso 2. Descripción de la forma en que son utilizadas las relaciones

Discuta los tipos de relaciones que tiene su organización con cada organización listada, centrándose en el *propósito* de cada relación, o en lo que *hace* por su organización. Algunas de las relaciones probablemente tengan más de un propósito, de modo que es necesario asegurarse de listarlos todos. Anote en la Columna A frases cortas que describan los propósitos.

Paso 3. Evaluación de la solidez de las relaciones

En este paso, usted estimará la solidez de cada relación en la escala del 1 al 5 que figura en la hoja de trabajo. Anote las clasificaciones en la Columna B. Al evaluar la solidez, hay numerosos factores a considerar – la medida en que se pueda "contar con" la organización, sus antecedentes en prestar apoyo o colaboración a su organización, la duración de la relación, la frecuencia con que su organización efectivamente se comunica o interactúa con la otra organización, los antecedentes de su OPV en prestar apoyo a otros, la medida en que ambas organizaciones comparten intereses en común, el potencial que existe de que las dos organizaciones compitan por clientes, fondos, o influencia, y si el nexo depende de una estrecha relación entre personas individuales o de una sólida relación institucional. Antes de asignar clasificaciones, discuta los factores que determinan la solidez de las relaciones en el ámbito en que opera su OPV.

Paso 4. Determinación de lo que se requiere para desarrollar y mantener relaciones

La hoja de trabajo finalizada muestra los resultados de sus esfuerzos hasta este momento. Saber cómo la organización llegó a este punto es importante para efectos de decidir si se está aprovechando eficazmente sus otros recursos para desarrollar relaciones institucionales. Esta información también le ayudará a adoptar posteriormente estrategias para fortalecer estas relaciones e iniciar relaciones nuevas.

Primero, coloque en la pared una hoja de papel en blanco y escriba "Cómo fueron desarrolladas las relaciones" en la parte superior.

Cómo fueron desarrolladas las relaciones

Escriba en la hoja una lista de estrategias que la organización ha utilizado hasta la fecha para establecer la red. Tales estrategias podrían incluir las de hablar a intervalos regulares con miembros clave de la comunidad, pedir a los integrantes de la Junta Directiva que le ayuden a establecer contacto con otras organizaciones, asistir a reuniones de grupos de profesionales, desarrollar programas de ejecución conjunta o de otra manera colaborar con otras organizaciones, o bien participar como miembro de un consejo interinstitucional. Al preparar esta lista, considere lo que hacen *todos* sus trabajadores. Puede que descubra que tanto el personal permanente como los voluntarios están ayudando a la organización en formas que usted no había advertido antes.

Segundo, coloque en la pared otra hoja de papel en blanco titulada "Lo que se Requiere para Mantener las Relaciones". Lo que se quiere hacer ahora es determinar qué tipo de esfuerzo, y en qué cantidad, dedica su organización a la tarea de mantener fuerte y útil su red. Reflexione sobre todas las actividades relacionadas con el proceso de establecer redes, y anótelas en la hoja.

Lo que se requiere para mantener las relaciones

Ejercicio 2: Identificación de otras relaciones necesarias

El propósito de este ejercicio es determinar si existen o no organizaciones *adicionales* en la comunidad con las cuales *debieran* desarrollarse nexos. A continuación se ofrece un ejemplo de un cuadro que se debe preparar al efecto. Primero confeccione una lista de las organizaciones que no figuraron en la hoja de trabajo utilizada en el Ejercicio 1, pero que usted considera deben formar parte de la red. Discuta (1) las razones por las cuales estas relaciones aún no han sido desarrolladas, (2) los beneficios potenciales de tales relaciones, y (3) a su criterio, la conveniencia de procurar establecer relaciones adicionales. Haga un resumen de estos hallazgos en la columna de "Comentarios" en el cuadro.

Organizaciones	Comentarios

Identificación de oportunidades para el mejoramiento

Usted tiene ahora una idea clara de su red actual y de la solidez de las relaciones existentes. También sabe lo que se requiere para desarrollar y mantenerlas. Además, ha identificado relaciones adicionales que podrían beneficiar a su organización. Revise detalladamente lo que su organización tiene ahora y lo que quisiera tener, e identifique oportunidades prioritarias para efectuar cambios y los beneficios que espera obtener. Estas oportunidades pueden estribar en actividades para fortalecer su red de relaciones existentes y/o pasos tendientes a ampliar el alcance de esa red. Usted está buscando específicamente formas en que potencialmente pueda aumentarse la eficacia de este recurso. En esta etapa, no debe tomar en cuenta el nivel de esfuerzo que usted crea puede requerirse. Es posible que, tras la realización de otros aspectos de esta evaluación, pueda encontrar con que tiene más recursos de los que se imaginaba que podrían ser aplicados a esta importante área.

Oportunidades para la realización de cambios	Beneficios

Capítulo VIII.
Evaluación de la reputación de la organización

Acerca de la reputación

La reputación de una organización es su imagen. Es la opinión que *otros* tienen de ella -- clientes, colegas, funcionarios de gobierno, donantes, otros profesionales, organizaciones que compiten con ella, dirigentes comunitarios, y otros miembros de su red institucional. Estas opiniones se desarrollan a través de un proceso sumamente complejo. En gran medida, resultan de lo que la gente *sabe* acerca de la organización -- sus metas, sus programas, su hoja de servicios, su personal, el alcance de su apoyo comunitario, y aspectos afines. También incide en la reputación lo que la gente *piensa* que sabe, o lo que *supone* acerca de la organización. Así, ninguna organización puede tener un control total sobre su imagen. No obstante, al prestar especial atención al proceso de desarrollo de la imagen y a todos los factores que la afectan, la organización aumenta su potencial para asumir un mayor control. La lucha por la excelencia, el aprovechamiento de los éxitos, y la "comercialización" de la organización de cualquiera manera que permita el ámbito local constituyen factores clave en el desarrollo de esta capacidad.

Cada organización desea tener una buena reputación, que se piense bien de ella. Las organizaciones que desarrollan, mantienen, y *aprovechan* bien este recurso gozan de una sólida posición competitiva y enfrentan menos obstáculos innecesarios que otras organizaciones en tanto avanzan hacia el logro de sus metas. Por ejemplo, una organización que es conocida por la excelencia de sus programas tiene mayores probabilidades de recibir financiamiento que una organización que sólo ha alcanzado un nivel de éxito marginal. Además, tanto los trabajadores como los clientes se sienten atraídos por una organización reconocida y respetada. Asimismo, una organización que es percibida como sumamente competente y profesional con frecuencia puede pronunciarse sobre asuntos importantes y persuadir a otros para que adopten la posición que ha asumido la organización. Mientras reflexione sobre el ámbito de su OPV, usted seguramente podrá ver otras formas adicionales en que la reputación puede servir a la organización.

Elección y uso de su imagen

Cada organización debe decidir sobre la imagen que desea tener, o *la característica por la cual* desea que se le conozca. Por lo general, lo más importante es la calidad de sus programas. Si usted completó los ejercicios presentados en el Capítulo VI, descubrió que hay cosas que usted puede hacer para desarrollar los

recursos programáticos y usarlos para beneficio de la organización. Uno de los beneficios importantes es una buena imagen institucional.

Hay muchas otras cosas que contribuyen a la reputación de la organización. Por ejemplo, la medida en que exista una imagen de su OPV como organización dispuesta a colaborar y cooperar con organizaciones afines afectará la opinión que tienen éstas acerca de la OPV y de la categoría de que goza en la comunidad. Otro factor es la frecuencia con que se expresa públicamente la organización y el vigor con que lo hace. Todas las OPV de planificación familiar corren el riesgo de alejar al gobierno, a las instituciones religiosas y a otros organismos si apoyan cosas que no son consecuentes con las políticas o normas culturales prevalecientes. En cambio, existen muchas situaciones en las que la organización desea establecer una posición de liderazgo, y es posible que el liderazgo dependa del vigor con que se exprese públicamente la organización, incluso en lo relativo a asuntos controversiales. La actitud de los trabajadores para con la organización también contribuye a la reputación. El entusiasmo de los trabajadores demuestra a los clientes y otros que la organización se interesa por sus programas y que es un lugar estimulante para trabajar. Además, el grado de profesionalismo exhibido por la organización afecta el respeto que otros profesionales tienen hacia la misma. El equilibrio que existe entre la flexibilidad y la constancia es otro componente potencial de la reputación. Una organización que dé la apariencia de que modifica sus prioridades e intereses con frecuencia puede ser percibida como inestable y en consecuencia puede que no se le tome en serio. En cambio, si se le percibe como renuente a efectuar cambios cuando el cambio se justifica, es vista como una organización que es insensible a la comunidad a la cual atiende.

Reflexionando sobre la imagen de su propia organización y sobre la de otras que conoce, usted puede agregar otros ejemplos de factores de los cuales depende su reputación. El reto primordial consiste en escoger la imagen que usted *quiere* para su OPV y luego asegurarse de que todo lo relacionado con su organización contribuya al desarrollo de esa imagen. El segundo reto consiste en *utilizar* su reputación de todas las maneras posibles para fortalecer la organización.

Preparación para la evaluación

Esta evaluación representa una excelente oportunidad para aprovechar al máximo una amplia variedad de fuentes. Los ejercicios constituyen una tarea difícil para una sola persona, de modo que se recomienda el enfoque con base en equipos. Posiblemente opte por seleccionar a personas provenientes de todas las diferentes unidades de su organización así como también a uno o dos representantes de la red que describiera si completó los ejercicios del Capítulo VII. Es cierto que será

necesario proceder con cuidado respecto a la posibilidad de incluir a personas ajenas a la organización en la realización de un análisis que puede identificar debilidades en la misma. En cambio, en vista de que la imagen es algo que los extraños tienen acerca de la organización, es importante identificar y entender sus criterios. De conformidad con las relaciones que tenga su organización con otras entidades, es posible que puedan encontrarse personas competentes cuya participación represente poco o ningún riesgo para la organización.

Los informes y otros documentos que fueron recomendados en el Capítulo VII para su consideración también pueden ser de utilidad aquí. Por consiguiente, si se dispone de tales documentos, deben distribuirse a los miembros del equipo para su revisión.

Evaluación de la reputación de su organización

Esta serie de ejercicios le ayudará a (1) definir lo que usted desea sea la imagen de la organización, (2) examinar la reputación de la organización y los factores que han contribuido a la misma, y (3) comprender lo que hace actualmente la organización por desarrollar y mantener su imagen.

Ejercicio 1: Definición de una imagen institucional deseable

El propósito de este ejercicio consiste en definir exactamente la imagen que desea proyectar la organización, o la forma en que *desea* que la perciban las personas y entidades ajenas a la misma. Revise los factores que se describieron en otro aparte de este capítulo. Vea cuántos son aplicables a su organización. Para los que sí son aplicables, decida qué mensaje específico deben transmitir. Por ejemplo, en el área de expresar criterios públicamente, decida hasta qué punto desea que su organización sea percibida como abiertamente franca y considere los beneficios y consecuencias potenciales de este aspecto en su propio ámbito. Luego vea si existen factores adicionales que usted considere son importantes en términos de la reputación de su organización. Coloque en la pared una lista de todos los factores que ha seleccionado. Se hará referencia a esta lista en el Ejercicio 2.

Factores que son importantes en términos de la reputación

Ejercicio 2: Descripción de la reputación de la organización

Este ejercicio tiene como propósito desarrollar una idea de la imagen que tienen de su organización grupos cuyas opiniones son importantes. El primer paso consiste en identificar estos grupos. Reflexione detenidamente en los tipos de personas que tienen el potencial para afectar su organización, facilitando o dificultando el logro de sus metas. Considere también la red de relaciones descrita en el Capítulo VII, ya que las interacciones con terceros son a la vez causas y efectos de la imagen de su organización. Prepare una lista de grupos por orden de prioridades, y sitúe los grupos más significativos en la parte superior de la lista. Traslade la lista a la Columna A del formato de la "Hoja de Trabajo para la Evaluación de la Reputación" que sigue a continuación.

Hoja de trabajo para la evaluación de la reputación	
	5 = excelente 4 = buena 3 = regular 2 = deficiente 1 = muy deficiente
Grupo (A)	Estimado de la reputación (B)

Tomando cada grupo por su turno, clasifique su reputación en la Columna B usando la escala indicada y refiriéndose a los factores que enumeró en el Ejercicio 1. Estas clasificaciones no son más que estimados, de modo que no debe dedicar mucho tiempo a esta tarea. Es probable que ignore la imagen precisa que tienen los demás de su organización. Asimismo, es posible que no todos los factores sean aplicables a cada grupo. Sin embargo, usted puede formar los estimados considerando aspectos tales como cuánto sabe de su organización un grupo determinado, cómo reacciona ante las actividades de su organización, el apoyo que ha brindado a su OPV, el apoyo que su OPV ha brindado al grupo, su disposición de cooperar con su OPV, y el grado en que respalda las metas de su organización. Al asignar clasificaciones, anote brevemente en una hoja de papel por separado las *razones* por las clasificaciones. Usted usará estas notas más adelante para identificar oportunidades para efectuar cambios.

Razones por las clasificaciones

Ahora examine detenidamente la hoja de trabajo completada y considérela en términos del siguiente cuadro:

Importancia

Clasificación	baja	alta
alta	3. Recursos que podrían usarse en otra parte	1. Aspectos fuertes que necesitan mantenerse
baja	4. Aspectos débiles que no son particularmente perjudiciales	2. Prioridades que necesitan mejorarse

Sus aspectos fuertes quedan reflejados donde la clasificación y la importancia son altas (Casilla 1), y por lo tanto la organización necesita mantener su imagen frente a estos grupos. La Casilla 2 indica dónde probablemente deban concentrarse los esfuerzos; puede ser posible prestar menos atención a los grupos de la Casilla 3 y redistribuir los recursos financieros para mejorar su imagen con organizaciones de una prioridad más alta. En aquellos casos en que su imagen es alta entre grupos que son relativamente poco importantes -- los que figuran cerca de la parte inferior de la hoja de trabajo -- usted puede decidir limitar sus actividades promocionales.

Ejercicio 3: Descripción de cómo la organización desarrolla y mantiene su reputación

El propósito de este ejercicio es analizar lo que su organización hace *actualmente* para establecer la imagen deseada. El documentar estos esfuerzos ayudará a explicar los factores que inciden en la reputación de su OPV y hacer un estimado del esfuerzo que está dedicando la organización al desarrollo y uso de este importante recurso.

Revise los resultados del Ejercicio 1 de modo que tenga una idea clara de la imagen que *se desea* proyectar. Luego, reflexione detenidamente acerca de las estrategias que adopta la organización para proyectar esta imagen. Por ejemplo, ¿"hace publicidad" de sus éxitos en la medida de lo posible? ¿Les recuerda a sus trabajadores que ellos representan la organización ante los clientes y otros y por lo tanto ayudan a formar su reputación? ¿Muestra su respeto por los líderes comunitarios? ¿Mantiene a los grupos interesados informados acerca de las actividades de la organización? ¿Presta activamente colaboración y apoyo a otras organizaciones? ¿Trabaja con grupos que se oponen a sus actividades para explicar su posición y convencerles a trabajar con ustedes? ¿Insta a grupos aliados para que informen a otros acerca de su organización? ¿Trata de descubrir cómo la organización es vista por los demás y desarrollar medios para fortalecer las opiniones positivas? Enumere todas las estrategias que utiliza la organización actualmente para desarrollar y mantener este importante recurso.

Estrategias

Identificación de oportunidades para el mejoramiento

Ahora usted sabe qué tipo de reputación desea para su organización y los factores de los que depende. También sabe qué está haciendo la organización para promover su imagen y ha hecho un estimado del éxito que han tenido estos esfuerzos. Puede apreciar lo que ha dado resultados positivos así como las áreas en que conviene prestar atención adicional. Es el momento de identificar oportunidades para efectuar cambios. Revise los hallazgos y las conclusiones correspondientes a los tres ejercicios y confeccione una lista, por orden de prioridades, de las áreas en las cuales se podría mejorar la reputación de la organización. También indique la forma en que la organización podría aprovechar su reputación y los beneficios que se esperaría generaran esos cambios. Al tomar estas decisiones, considere la importancia relativa de los grupos respectivos y del grado de control efectivo que tiene respecto a los elementos que conforman su reputación. Esto le ayudará más adelante cuando decida qué hará para reforzar este recurso.

Oportunidades para efectuar cambios	Beneficios

Capítulo IX.
Evaluación de los recursos financieros de la organización

Acerca de los recursos financieros

Los recursos financieros de una organización incluyen sus fondos en efectivo y su capital, o el valor de sus bienes de consideración, tales como terrenos, edificaciones y vehículos. Con frecuencia, los materiales y mano de obra donados o en especie también se consideran como recursos financieros, lo mismo que las existencias de anticonceptivos y otros suministros. Ninguna organización disputará el valor o la importancia de estos recursos. Probablemente usted los estudie con frecuencia, siempre buscando formas de extender los servicios y lidiar con los aumentos en los costos.

Esta evaluación no constituye un examen de sus procedimientos de administración financiera o contable. El Apéndice contiene referencias a otros manuales que pueden brindarle ese tipo de ayuda. A través de esta evaluación, usted se concentrará en estudiar cómo *se utilizan* estos recursos en términos de lo que la organización procura lograr. Como lo sabe cada gerente de OPV, siempre existen decisiones difíciles que tomar respecto a la forma de distribuirse los fondos, y las prioridades conflictivas representan un hecho de la vida institucional. Esta evaluación le ayuda a identificar opciones, revisar las decisiones ya tomadas, y cuantificar la flexibilidad que pueda tiene para mejorar el uso de estos recursos.

Si bien la evaluación no examina directamente los detalles de sus sistemas de administración financiera y contable, es importante tener presente dos cosas. Primero, estos sistemas -- cómo son y cómo funcionan -- pueden influir en la confianza y flexibilidad de que dispone al adoptar decisiones financieras. Segundo, los requisitos de los donantes en términos de la preparación y presentación de informes financieros y contables en muchos casos determinan la naturaleza de estos sistemas. Frecuentemente, estos requisitos entran en conflicto unos con otros. Si su organización recibe apoyo de más de un donante internacional, bien puede encontrarse con que esté operando con más de un sistema, y que estos sistemas no sean compatibles. El cumplimiento es un factor crítico para asegurar la continuación del apoyo, de modo que es importante averiguar lo que se espera de su organización.

Preparación para la evaluación

Necesitará, al menos, alguna información presupuestaria sintetizada para llevar a cabo esta evaluación. Idealmente, su organización dispone de registros que ilustren cómo han sido distribuidos sus recursos financieros sobre los últimos dos o tres años. La forma que tome esta información dependerá de sus propios procedimientos contables internos y de la forma en que se mantengan sus registros. Lo que debe tener es una descripción de cómo, o con qué propósitos, se han gastado los fondos. Por ejemplo, usted querrá saber qué cantidad se gastó en salarios de los proveedores de servicios, gerentes y supervisores, capacitación de trabajadores, suministros de planificación familiar, alquiier de instalaciones, y otras actividades. También querrá saber el valor de su inversión en terrenos, edificaciones, o equipo de gran tamaño o si estos activos se ofrecieron en garantía de préstamos para apoyar otros aspectos de sus operaciones. Además, necesitará contar con información resumida sobre los presupuestos futuros, la cual debe indicar el monto de los ingresos que espera percibir y la forma en que se piensa utilizarlos.

Debido a la naturaleza de los interrogantes que considerará, será de ayuda asegurar la participación en este proceso de personas con conocimientos de las finanzas de su organización. También es de utilidad involucrar a otras personas que puedan beneficiarse al familiarizarse con las decisiones financieras que debe tomar la organización y las bases utilizadas para tomarlas. Por lo tanto, si opta por asignar un equipo a este elemento de la evaluación, querrá incluir una muestra representativa de trabajadores para que examinen estos importantes interrogantes.

Evaluación de sus recursos financieros

Esta serie de ejercicios representa un enfoque directo y sin rodeos a la tarea de definir sus recursos financieros, la forma en que están siendo utilizados actualmente, y la medida en que coincide la utilización de estos recursos con las metas de la organización. El objetivo es descubrir áreas donde exista alguna flexibilidad y donde usted pudiera efectuar cambios que beneficiaran a la organización.

Usted puede decidir cuán detallado quiere que sea su estudio. Naturalmente, ello depende de los registros que tenga disponibles. Aun cuando sus registros permitieran un análisis muy detallado, usted puede decidir hacer estimados razonados, en lugar de invertir una cantidad considerable de tiempo desarrollando cifras absolutamente precisas para cada artículo a ser revisado. Ese enfoque es del todo funcional en este ejercicio. Usted estará buscando patrones de tipo general y diferencias obvias entre las prioridades y los gastos. Los estimados razonados son lo suficientemente precisos para los propósitos de este ejercicio.

Ejercicio 1: Definición de las fuentes de ingresos y otros recursos

Utilizando el formato de la "Hoja de Trabajo del Resumen de los Recursos Financieros" que se ilustra a continuación, revise primero sus documentos presupuestarios para determinar la fuente de sus fondos, el valor financiero de los bienes más importantes que actualmente posee, y el valor de sus contribuciones en especie.

Hoja de trabajo del resumen de los recursos financieros		
Fuente de financiamiento (A)	Monto (B)	Restringido (C)
Otros recursos financieros		
Contribuciones en especie		

Anote la fuente de fondos en la columna A y el valor en efectivo en la columna B en la *parte superior* de la hoja de trabajo. Algunos de sus fondos pueden estar "restringidos". Es decir, deben utilizarse únicamente para un solo propósito o dedicarse a una sola área, tales como suministros, salarios, un sitio en particular, o un tipo determinado de servicio. Este frecuentemente es el caso con ciertos tipos de donaciones, en que el donante y la organización acuerdan limitar el uso de los fondos a propósitos específicos. Si alguna porción de sus ingresos encaja en esta categoría, coloque una marca en la columna C.

En la *parte inferior* de la hoja de trabajo, enumere los valores como recursos que tienen los bienes que posee la organización, tales como terrenos, edificaciones y vehículos. Su capacidad para pedir fondos prestados con el respaldo de estos recursos depende de las prácticas y leyes bancarias locales. Aunque fuera factible, puede ser que su organización no haga uso activo de estos recursos de esta manera. No obstante, deben incluirse en la lista a fin de que usted esté consciente de su potencial, ya que es posible que pueda aprovecharlos en un futuro para incrementar su flexibilidad. También debe incluir en esta sección sus existencias de suministros.

Al *final* de la hoja de trabajo, haga un estimado del valor de sus materiales y mano de obra en especie.

Ejercicio 2: Descripción de cómo se utilizan los recursos

El propósito de este ejercicio es ver cómo se gastan los recursos financieros de su OPV y ver si los patrones de gasto de la organización reflejan o no sus prioridades declaradas.

El primer paso consiste en desarrollar las categorías generales de gastos con las que quiere trabajar. Es probable que sus registros presupuestarios ya incluyan algunas categorías, como salarios, alquiler, suministros, mantenimiento de equipo, y transporte. Usted querrá cambiar o ampliar estas categorías. Por ejemplo, puede considerar que deben revisarse individualmente el reclutamiento y administración de voluntarios, la capacitación de trabajadores, o el seguimiento de los clientes. Reflexione detenidamente sobre lo que quiere hacer la organización, y luego confeccione una lista de las categorías que ha escogido en la columna A del siguiente formato de la "Hoja de Trabajo de las Categorías de Gastos".

Hoja de trabajo de las categorías de gastos	
Categorías (A)	Monto gastado (B)

El siguiente paso consiste en estimar en la columna B la cantidad de dinero que se gasta en cada categoría. Esto puede requerir considerable reflexión y discusión. Por ejemplo, si decide concentrarse en el reclutamiento y administración de voluntarios, probablemente se encuentre con que sus registros presupuestarios no reflejan esta actividad. En su lugar, puede hacer un estimado del tiempo que dedican ciertos elementos escogidos del personal a la realización de esta actividad, y luego calcular el valor en efectivo de ese tiempo.

Después de que haya desarrollado sus estimados, estudie en detalle la hoja de trabajo completada y considere los siguientes tipos de preguntas:

1. ¿Coincide la cantidad gastada en cada categoría con sus correspondientes prioridades? Haga una lista de las áreas en que la correspondencia parezca deficiente, y analice las posibles razones tras ese desequilibrio.

2. ¿Podría transferirse el dinero que actualmente se gasta en un área a otro renglón de una prioridad más alta? ¿Cuáles serían las consecuencias?

3. ¿Hay algún renglón que "no esté cubierto"? ¿Quiere decir esto que no se está haciendo?

4. Si ha indicado la existencia de fondos restringidos en la columna C, ¿cuáles son los efectos de las restricciones en la organización en conjunto?

5. ¿Se han efectuado cambios mayores recientemente? De ser así, ¿por qué, y cuáles han sido los efectos?

6. ¿Ocurrió algo extraordinario en el año que usted está estudiando?

7. ¿Qué tan bien corresponde el patrón de gastos con las metas de la organización?

Resuma sus ideas en una hoja de papel por separado para su revisión al final de este capítulo.

Ideas sobre gastos

Ejercicio 3: Pronostico de fondos y gastos futuros

El propósito de este ejercicio es comparar sus necesidades financieras futuras con sus ingresos previstos. Supóngase que el futuro son *dos años* a partir de este momento. Claramente, existen muchas incógnitas -- el nivel del apoyo continuo por parte de los donantes y otros contribuyentes, la tasa de inflación futura, el nivel de la demanda de servicios, y otros. Sin embargo, el mirar hacia el futuro le ayudará a hacer planes respecto a las cosas que *sí puede* controlar.

El primer paso consiste en hacer un estimado de sus ingresos futuros. Refiérase a la hoja de trabajo que desarrollara en el Ejercicio 1. Si prevé las mismas fuentes en el futuro, lístelas en la columna A del formato de la "Hoja de Trabajo de las Proyecciones Futuras" que se presenta a continuación, junto con la cantidad. Agregue cualesquiera fuentes adicionales que considere va a tener, y la cantidad de dinero que generarán. Si no está seguro respecto a las entradas futuras, haga una conjetura razonada con base en experiencias pasadas.

Hoja de trabajo de las proyecciones futuras			
Ingresos futuros estimados (A)		Costos futuros estimados (B)	
Fuente	Cantidad	Categoría	Cantidad
	Total _____		Total _____

El segundo paso consiste en estimar sus gastos futuros. Refiérase a la hoja de trabajo que desarrollara en el Ejercicio 2. Examine las categorías y decida si cree que se mantendrían en esos niveles. Haga los cambios que considere necesarios, y anótelos en la columna B, junto con una estimación de lo que cree van a costar. Sume los totales al final de cada columna y compárelos para determinar su grado de correspondencia.

Identificación de oportunidades para el mejoramiento

Ahora tiene un panorama general de los recursos financieros de la organización y de la forma en que son utilizados. También tiene una idea de lo que puede traer el futuro y de los recursos y las necesidades futuras. Revise detenidamente todos sus hallazgos y conclusiones a fin de identificar las áreas en que la organización pueda aprovechar mejor sus recursos financieros. Haga una lista de esas áreas por orden prioritario e indique lo que espera sean los beneficios.

Oportunidades para efectuar cambios	Beneficios

Capítulo X.
Evaluación de las instalaciones y el equipo de la organización

Acerca de las instalaciones y el equipo

Las instalaciones y el equipo son elementos de apoyo indispensables para sus programas. Los vehículos para el transporte, los suministros de anticonceptivos para ser distribuidos, el almacenamiento para los suministros y las instalaciones para proveer servicios a sus clientes son ejemplos de los tipos de apoyo que pueden requerir sus programas. También se necesita una sede institucional – espacio, equipo de oficina, escritorios y sillas, y útiles de oficina. Por muy modesta que sea una organización, siempre se necesita tener algunos de estos "elementos básicos".

En un sentido muy real, sus instalaciones y equipos son recursos porque valen dinero. Pero también constituyen recursos en muchas otras formas. Por ejemplo, afectan la moral de los trabajadores. El hecho de tener existencias adecuadas de suministros, de tener las facilidades para transportarse hasta los clientes, o de contar con un lugar adecuado donde reunirse con los clientes aumenta la confianza de los trabajadores en sí mismos, en el programa y en la organización. Las instalaciones y el equipo también contribuyen a la imagen de la organización dentro de la comunidad y, por lo tanto, a su reputación de poder llevar a cabo sus actividades declaradas. Además, de acuerdo con el tipo de programas que tenga, estos recursos pueden ser un factor importante en la determinación de si *tiene efectivamente la capacidad* o no para prestar servicios. Los vehículos que se descomponen o que no cumplen con el horario establecido interrumpen el abastecimiento de sus suministros; el almacenamiento deficiente provoca pérdidas; los inventarios inadecuados interrumpen la prestación de servicios; y el equipo médico que no funciona como debe impide que se brinde un tratamiento adecuado. Por último, las instalaciones y el equipo en su sede institucional afectan a todos porque afectan su capacidad para inspeccionar y controlar todas las actividades de la organización.

Por lo tanto, estos tipos de recursos y la forma en que son utilizados ejercen una crítica influencia sobre muchos aspectos de su organización. Este capítulo se centra en determinar qué tan útiles son para la organización. Le ayuda a considerar las muchas tareas relacionadas con la tarea de asegurarse de que estos recursos materiales sean aprovechados al máximo – saber lo que tiene, hacer planes para su mantenimiento, y velar porque estos recursos sean distribuidos de una manera sensata y equitativa. También le ayuda a identificar oportunidades para la

realización de cambios que beneficiarán tanto a sus programas como a su organización en general.

Preparación para la evaluación

Prácticamente todos los miembros de su organización utilizan algunos de estos recursos. Por lo tanto, si escoge el enfoque con base en equipos, podría incluir a representantes de diversos departamentos de su organización para asegurarse de que la evaluación cubra todos los recursos en esta categoría y todos los usos a los cuales están destinados. En este sentido, los proveedores de servicios son especialmente importantes ya que son ellos los que dependen del equipo y suministros para brindar servicios a los clientes. En vista de que la evaluación implicará hacer una estimación de los costos de mantenimiento, posiblemente decida incluir también a una persona con conocimiento de los costos de su OPV o que tenga una competencia especial en este campo.

En términos de documentos, sería de ayuda tener una lista, si acaso existe, del equipo e instalaciones de la organización. También sería de utilidad contar con registros de los costos de mantenimiento.

Evaluación de las instalaciones y el equipo de la organización

Estos ejercicios le ayudan a identificar los recursos de su organización en esta categoría, analizar el uso que se hace de ellos, y evaluar la concordancia entre la forma en que se utilizan y lo que la organización quiere lograr. Los ejercicios pueden ser realizados por una sola persona o por un equipo.

Ejercicio 1: Definición de sus recursos

El propósito de este ejercicio es hacer una lista de todos los recursos en términos de equipo y suministros con los que cuente la organización a fin de poder evaluar la medida en que están siendo utilizados para alcanzar las metas institucionales. Si se dispone de una lista de tales recursos, revísela para ver si hace falta agregar o eliminar uno o más recursos. En caso contrario, reflexione sobre lo que tiene la organización y elabore usted mismo una lista.

El siguiente paso consiste en decidir sobre las *categorías* de artículos. Por ejemplo, pueda que decida combinar todos sus escritorios, sillas, lámparas, archivadores, y libreros en una sola categoría denominada "Mobiliario de Oficina". Otra categoría similar podría denominarse "Equipo de la Sala de Exámenes". No es necesario listar todos los artículos por separado. El propósito de esta evaluación no es levantar un inventario detallado. Representa un vistazo panorámico de las clases

de instalaciones y equipo que tiene la organización y de la forma en que los utiliza. Introduzca las categorías que haya escogido en la columna A del formato de la "Hoja de Trabajo para la Evaluación de Instalaciones y Equipo", que a continuación se presenta.

Hoja de trabajo para la evaluación de instalaciones y equipo		
Categoría (A)	Usuarios-Usos (B)	Costos Estimados de Mantenimiento (C)

Ejercicio 2: Definición del uso de su equipo y suministros

El propósito de este ejercicio es ver de qué manera se utilizan el equipo y los suministros para apoyar sus programas y su sede institucional. Es importante tener en mente dos funciones por separado -- (1) la entrega de los servicios en los programas y (2) la administración general de la organización. Ambas funciones requieren, y utilizan, diversas combinaciones de estos recursos.

Tomando cada categoría desarrollada en el Ejercicio 1, apunte las formas en que los artículos son utilizados -- tanto por los programas como por la dirección -- en la columna B de la hoja de trabajo. Algunos artículos tendrán múltiples usos, así que asegúrese de listarlos todos. Indique también *quién* utiliza el recurso para cada propósito. Por ejemplo, podría apuntar "viajes a la clínica -- enfermeras" como uno de los usos de los vehículos. Utilizará esta información posteriormente al decidir si el uso de estos recursos tiene sentido en términos de lo que la organización pretende hacer y si es equitativo para sus trabajadores.

Ejercicio 3: Estimado de los costos de mantenimiento

Cuesta dinero comprar equipos e instalaciones. También cuesta dinero darles mantenimiento. Los costos de mantenimiento también se aplican al equipo que le haya sido donado. Por lo tanto, representan un factor importante al analizar la eficacia con que son aprovechados los recursos. Por ejemplo, si tiene algo que es muy costoso de mantener pero que tiene un uso limitado o marginal en la organización, puede considerar no utilizarlo en provecho de otras cosas más importante.

Calcule los costos estimados de mantenimiento para cada categoría y éntrelos en la columna C de la hoja de trabajo. Utilice los registros correspondientes para apoyar estos estimados, si los tiene. Si no, sencillamente haga el mejor cálculo que pueda de los gastos anuales implicados. No es necesario que las cifras sean del todo exactas. Quiere tener una idea de *aproximadamente* lo que cuestan las cosas, y de cómo los costos de una categoría se comparan con los de otras.

Ejercicio 4: Evaluación de la eficacia con que son utilizados estos recursos

Revise detenidamente la hoja de trabajo completada para ver si la organización aprovecha al máximo lo que tiene. Considere las siguientes clases de preguntas:

1. ¿Tiene sentido utilizar los bienes en la forma en que se utilizan actualmente?

2. ¿Son los patrones de uso equitativos para todos, o se benefician algunas personas más que otras del apoyo que brindan los bienes?

3. ¿Se desperdicia algo? ¿Hay pérdidas debido al robo?

4. ¿Existen vacíos, en que un recurso *debiera* utilizarse por un propósito determinado pero que no se utilice ahora?

5. ¿Son demasiado altos algunos de los costos en comparación con lo que estos recursos aportan a la organización?

6. ¿Reciben los programas más apoyo que la dirección, o viceversa? ¿Debe cambiarse la distribución? De ser así, ¿en qué forma?

7. ¿Reflejan con exactitud lo que la organización trata de lograr los usos de estos recursos y el dinero invertido en su mantenimiento?

Anote sus conclusiones en una hoja de papel por separado para su revisión posterior en la tarea de identificar las oportunidades para efectuar mejoramientos.

Conclusiones acerca de los usos

Ejercicio 5: Proyección de los requisitos futuros

Con base en lo que ha hecho hasta este momento, considere el futuro -- *dos años* a partir de la fecha de hoy -- y haga un estimado del equipo e instalaciones que considere debería tener la organización para ese tiempo y de la forma en que debe utilizarlos. Usando el formato de la "Hoja de Trabajo para la Proyección Futura de Equipos e Instalaciones", que a continuación se presenta, emplee los mismos procedimientos que utilizara en los Ejercicios 1 al 3 -- definición de categorías, definición de usuarios y usos, y estimados de los costos de mantenimiento. Si la organización propone extender sus programas a nuevos sitios o desarrollar nuevos tipos de programas, asegúrese de considerar estos requisitos adicionales al desarrollar sus proyecciones.

Hoja de trabajo para la proyección de futuras instalaciones y equipo		
Categoría (A)	Usuarios-Usos (B)	Costos Estimados de Mantenimiento (C)

Identificación de oportunidades para el mejoramiento

Ahora sabe qué tipos de equipo e instalaciones tiene, cómo usarlos, y cuánto cuesta mantenerlos. También tiene una idea de cuáles serán sus necesidades futuras. Utilizando toda esta información, identifique oportunidades para la realización de mejoramientos que, a su criterio, tuvieran impactos de consideración sobre la capacidad de la organización para alcanzar sus metas. Haga una lista de esas áreas por orden de prioridades e indique cuáles serían los beneficios esperados.

Oportunidades para efectuar cambios	Beneficios

Capítulo XI.
Evaluación de los recursos de información de la organización

Acerca de la información

Información actual y exacta constituye un importante recurso institucional. Las actividades de evaluación que usted ha llevado a cabo hasta el momento demuestran lo útil que puede ser. Le ayuda a analizar lo que tiene y lo que hace la organización. También le ayuda a tomar decisiones acerca de cómo utilizar los otros recursos y cómo lograr las metas de la organización. Aumenta el alcance de su control sobre la organización y sobre muchas de las cosas que la afectan.

A fin de mantener sólida la organización, usted necesita información no sólo del mundo exterior sino también de su propia organización. Por ejemplo, con relación al mundo exterior, el hecho de tener conocimientos de su área demográfica le ayuda a estimar la demanda que existe de sus servicios y diseñar sus programas de manera que atraigan a sus clientes particulares. El saber lo que hacen las organizaciones similares le ayuda a colaborar, cooperar y competir con ellas. El saber sobre las normas y políticas internacionales en materia de planificación familiar y sobre los requisitos y reglamentos de los donantes le ayuda a obtener y consolidar el apoyo. El tener conocimientos de las nuevas técnicas o enfoques en el campo de la planificación familiar le ayuda a mejorar constantemente sus servicios. El hecho de conocer el clima político le ayuda a determinar la visibilidad de su perfil institucional y a promover su organización de una manera positiva. En términos generales, mientras más sepa del ámbito que le rodea, y del mundo más allá de ese ámbito, más capacidad tendrá para decidir cuál debe ser su contribución y cómo efectuar esa contribución.

En términos de su propia organización, necesita saber cuáles son sus otros recursos y de qué manera se utilizan. Necesita saber cuánto dinero tiene y cómo se gasta, quiénes son sus trabajadores y qué hacen, cuáles son sus problemas en el área de ejecución y cuáles son las opciones factibles de que dispone para resolverlos, qué logran sus programas, qué puede esperar en el futuro, y qué necesita la organización para mantener y mejorar su desempeño en general. Estos conocimientos le ayudan a aprovechar al máximo lo que tiene.

Selección y uso de la información

El valor de sus recursos de información depende de la información de que dispone y cómo la usa. El primer paso consiste en decidir qué *necesita* saber y qué información en realidad puede utilizar. Estas decisiones deben ser razonables. Probablemente nunca disponga de *toda* la información que necesita. Es posible que cierta parte de esa información ni siquiera exista. Aun existiendo, puede costarle tanto y tardar tanto tiempo conseguirla que no le sirva de mucho. Muchas organizaciones de todo tipo acumulan cantidades masivas de información y luego se ven incapacitadas para sacarle provecho. O existe tanta información que agobia a las personas que tratan de usarla, o no está organizada correctamente, o llega muy tarde, o no es pertinente a las necesidades reales de la organización en términos de información. Se invierte tiempo y dinero considerables recopilando información pero la organización no percibe nada. Los recursos de información son abundantes mas carecen de valor.

Escoger lo que se quiere y lo que se necesita saber requiere mucha reflexión. Si bien la mayoría de las OPV de planificación familiar tienen las mismas necesidades en términos de información, algunas organizaciones tienen necesidades específicas. Depende de usted decidir cuáles son sus necesidades. Esta decisión estriba en lo que *hará* la organización con la información cuando la tenga. Por ejemplo, no tiene sentido recoger información sobre grupos focales a menos que se vaya a utilizar esa información para estructurar los programas y servicios institucionales. Una vez que se sepa cómo *utilizará* la información, entonces puede decidir cuándo debe estar disponible y para quién. Los sólidos recursos de información se seleccionan con cuidado y se aprovechan bien. Una organización que tenga esta clase de recursos puede ejercer un mejor control sobre su presente y su futuro y puede tomar decisiones razonadas. Este es el objetivo principal de la información.

Preparación para la evaluación

Las necesidades de información afectan a toda la organización. Diferentes personas necesitan y utilizan diferente información, pero todo el mundo tiene interés en este recurso. Por lo tanto, si opta por utilizar el enfoque con base en equipos, podría incluir una muestra representativa de trabajadores de diferentes departamentos de la organización que tengan diferentes opiniones sobre el tipo de información que debe acumular y distribuir la organización. Es importante resaltar que la evaluación no se centra en los "sistemas de información", sino de una manera más amplia en la información en general. Por consiguiente, no es necesario tener conocimientos de los aspectos mecánicos de los sistemas de información.

Evaluación de sus recursos de información

Este ejercicio lo lleva a través del proceso de identificar la información necesaria para administrar la organización y sus programas o actividades, determinar si se está recopilando o no actualmente, analizar sus fuentes y la forma en que es utilizada, y decidir qué información adicional necesita la organización.

Ejercicio: Evaluación de los recursos de información

El propósito de este ejercicio es determinar (1) qué información *se necesita*, y (2) cómo *se utiliza*. Tomará en consideración lo que tiene actualmente así como también lo que *quisiera* tener.

Paso 1. Definición de las necesidades de información

El primer paso consiste en determinar toda la información que cree necesitar. Considere detenidamente todos los aspectos de su organización y elabore una lista de los tipos de información más importantes. Por ejemplo, la lista podría incluir datos demográficos acerca de la comunidad beneficiaria de los servicios que presta la organización, datos presupuestarios, patrones de uso y cifras respecto a los servicios, estadísticas de la demanda del mercado, las actividades actuales y planificadas de otras organizaciones, el estado del equipo e instalaciones, la forma en que se asignan labores a los trabajadores y la forma en que éstos las llevan a cabo, las políticas y requisitos de los donantes respecto a la aprobación de solicitudes de financiamiento y presentación de informes contables, y los hallazgos más recientes de las investigaciones realizadas en el campo de la planificación familiar. Recuerde que esta lista debe contener lo que *se necesita*, no solamente lo que se tiene actualmente. Anote las categorías de información que ha seleccionado en la parte *superior* de la columna A de la "Hoja de Trabajo para la Evaluación de Información", que a continuación se presenta.

Hoja de trabajo para la evaluación de información				
Información (A)	¿Tiene? (B)	A/P (C)	Fuente(s) (D)	¿Para quién? Por qué? (E)
Información requerida:				
Información recopilada pero no requerida:				

Paso 2. Definición de lo que tiene

El segundo paso consiste en analizar la lista para ver qué información normalmente tiene disponible la organización. Examine por su turno cada tipo de información que haya apuntado en la columna A. Si esa información es recogida actualmente por la organización de manera rutinaria, coloque una marca en la columna B. De lo contrario, deje la columna en blanco.

También debe revisar la lista para determinar si existe o no alguna información que la organización recopile actualmente pero que usted *no* haya incluido en la lista. Esta sería información que *no* se necesita. Anote estos ítems en la parte *inferior* de la columna A. Por cada uno de estos ítems, ponga una marca en la columna B, ya que la organización tiene disponible esta información. Es importante anotar estos ítems ahora porque más tarde usted puede decidir que el esfuerzo que se invierte en

recopilar esta información podría dirigirse a la recolección de otra información más importante.

Paso 3. Selección de la clase de información que necesita

La información puede satisfacer necesidades "administrativas", necesidades "programáticas", o ambas cosas. Por ejemplo, información sobre el desempeño del empleado -- asistencia, relaciones con los clientes, productividad -- es aplicable en ambas áreas. Afecta la calidad de los servicios al igual que la capacidad de la organización para administrar sus recursos. Este paso implica determinar los usos primarios de la información que haya anotado en la columna A. Tomando cada ítem por su orden, coloque una "A" en la columna C si su principal objetivo es de tipo administrativo, una "P" si se requiere principalmente para propósitos de programas, y "A/P" si sirve para satisfacer ambos tipos de necesidades. Al final del ejercicio, examinará en sentido amplio los recursos de información de la organización a fin de identificar oportunidades para la realización de cambios, y el hecho de saber qué tan ampliamente algunos tipos de recursos de información sirven a la organización puede ayudarle a definir sus prioridades.

Paso 4. Identificación de la fuente de la información

Revise todos los ítems marcados en la columna B. Determine la fuente de la información y quién la recopila, y anote los resultados en la columna D. Por ejemplo, en lo referente a la información relacionada con las actividades de distribución, la columna D podría tener anotado "puntos de distribución - empleados". En lo referente a las actitudes de los clientes, podría rezar "grupos focales - entrevistadores".

Paso 5. Evaluación de la cantidad de información que se utiliza

Revise detalladamente cada ítem que haya marcado en la columna B y decida si la información es en realidad *utilizada* o no por algunos de los miembros de la organización. Preste especial atención a los ítems que haya agregado en el Paso 2 que pensó que la organización en realidad no necesitaba. Algunas veces, los viejos procedimientos diseñados para generar información permanecen más tiempo de lo que se necesitan, y las organizaciones continúan acumulando información que ya no utilizan. Por cada ítem en la columna B que usted considere *es en efecto* utilizado, determine quién lo utiliza y anote el (los) título(s) del (los) usuario(s) en la columna E. Algunos de los diferentes tipos de información tendrán más de un usuario, de modo que debe asegurarse de anotarlos todos. Además, debe anotar brevemente después de cada usuario *por qué* ese usuario necesita la información y *cómo* la utiliza.

Identificación de oportunidades para el mejoramiento

Revise detenidamente la hoja de trabajo completada. Le demostrará el grado de desarrollo exhibido por los recursos de información de la organización y la eficacia de la organización en la utilización de los mismos. Al identificar las oportunidades que existen para efectuar mejoramientos, considere qué tan bien las necesidades de información de la organización han sido definidas hasta ahora y si tiene sentido la forma en que se utiliza la información. Haga una lista de sus conclusiones, por orden de importancia, e indique cuáles serían los beneficios esperados.

Oportunidades para efectuar cambios	Beneficios

Capítulo XII.
Evaluación de los sistemas de la organización

Acerca de los sistemas

Es a través de los sistemas que se logra llevar a cabo las cosas dentro de la organización. Una organización puede tener sistemas para organizar y producir información o administrar fondos, inventarios, trabajadores, actividades de distribución, servicios, seguimiento de clientes, mantenimiento del equipo, evaluación e inspección de programas, elaboración de informes u otras funciones. También existen sistemas más generalizados – para la formulación de decisiones, acciones de planificación, intercambio de información y comunicación con los demás. Todos estos sistemas afectan la manera en que la organización opera y ejecuta sus funciones. Así, afectan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.

Sistemas formales e informales

Algunos sistemas institucionales son "formales". Por lo general existen en forma escrita a manera de reglamentos y procedimientos. Algunas veces los sistemas están computarizados. Aun si no estuvieran documentados, representan la declaración "oficial" de la organización sobre cómo se supone que se hacen las cosas, y las personas los conocen. Las organizaciones también tienen sistemas "informales"; estos representan la manera en que *en realidad* se hacen las cosas. Algunas veces coinciden con los sistemas formales o apoyan a éstos. En otros casos, pueden entrar en conflicto con ellos. Las comunicaciones son un buen ejemplo de un sistema informal. Las noticias circulan por la organización de muchas maneras, y no todas son compatibles con las vías de comunicación oficiales. La toma de decisiones constituye otra clase de sistema que puede tener componentes tanto formales como informales. Puede que existan requisitos formales con relación a quién toma una decisión determinada y en qué criterios e información debe fundamentarse. En realidad, algunas decisiones pueden tomarse en diferentes puntos, y pueden basarse en otros factores.

Los sistemas como recursos

Los sistemas pueden ser un recurso o un obstáculo para la organización. Los sistemas que han sido desarrollados para justificar su propia existencia, o que han sido diseñados de acuerdo con normas establecidas en otro lugar pero que no son aplicables a la organización, por lo general encajan en la última categoría. Los sistemas que han sido diseñados para atender las necesidades específicas de la organización, que son manejables por sus trabajadores, y que contribuyen a la realización del trabajo encajan en la categoría de recursos. Las características

generales de esta clase de sistemas se describen más adelante. A medida que revise los sistemas de su OPV, pueda que descubra formas adicionales en que le sirven a la organización.

Los sistemas útiles *organizan y simplifican* un proceso. Facilitan la ejecución y manejo de las tareas complejas. Aunque puede ser que no disminuyan el nivel de esfuerzo requerido, hacen que ese esfuerzo sea más significativo y productivo. Un buen ejemplo es la administración de los inventarios. Un sistema útil le informa qué tiene, dónde lo tiene, cuándo debe moverse, y cuándo debe reabastecerse.

Los sistemas útiles también *establecen normas pertinentes*. Las labores rutinarias, como el mantenimiento de equipo, se estandarizan a fin de asegurar que el equipo apoye adecuadamente sus actividades. Un protocolo de tratamiento es otra forma de estandarización. Su objetivo es asegurar un tratamiento de calidad para cada cliente. Las normas transmiten a los trabajadores lo que se espera de ellos, y representan un punto de referencia cuando los empleados tienen preguntas respecto a cómo deben proceder. Las normas también fomentan la imparcialidad tanto para los clientes como para los trabajadores. Además, las normas limitan hasta cierto punto la flexibilidad. Por lo tanto, cada organización necesita decidir sobre el alcance de los "sistemas" en cada área de sus operaciones.

Asimismo, los sistemas útiles *ayudan en la toma de decisiones*. Le informan sobre lo que necesita saber, en el momento en que lo necesita saber. Por ejemplo, su sistema financiero vigila su ejecución presupuestaria y sus gastos y le advierte cuando se están agotando los fondos. Su sistema de personal le informa quiénes son sus trabajadores, qué clase de capacidades tienen, qué hacen, y qué tan bien lo hacen, para que usted pueda decidir si la organización está sacando el máximo provecho de esos trabajadores.

Por último, en los sistemas útiles, *está justificado el esfuerzo que se requiere para operarlos*. Los sistemas que no se usan, al igual que las instalaciones, los trabajadores o las relaciones que no se usan, no tienen ningún valor para la organización. Todos los sistemas requieren trabajo y dinero, por muy sencillos que sean. Lo que la organización *saca* de los sistemas debe justificar lo que *invierte* en ellos. Con mucha frecuencia, un sistema informal comienza a desarrollarse porque parece que el sistema formal no funciona. En estos casos, para las personas que se supone deben utilizar el sistema formal, éste no parece justificar el esfuerzo requerido.

Toda organización tiene necesidades diferentes en términos de sistemas. El número y las clases de sistemas dependerán de las actividades de su organización, del número y nivel de trabajadores que tiene, y de los requisitos en materia de elaboración y presentación de informes que le puede imponer el gobierno local, los

donantes, u otras instituciones. Todas estas consideraciones son importantes al definir las áreas que necesita sistematizar, el alcance de sus sistemas formales, las clases de sistemas informales que desea fomentar, los aspectos que quiere estandarizar, el nivel de recursos que puede invertir la organización en sus sistemas, y lo que se espera sacar de ellos. Este manual le ayuda a considerar estas clases de preguntas. *No pretende* llevarlo a través de un análisis detallado de cada sistema. El Apéndice lista un gran número de libros que le pueden ayudar en esta área. El principal objetivo de este capítulo es ayudarle a adquirir una amplia comprensión de la medida en que sus sistemas trabajan al beneficio de la organización.

Preparación para la evaluación

Los sistemas, tanto los formales como los informales, afectan a todos en la organización así como también a todos los aspectos de sus operaciones. Aunque las personas que se encuentran en los puestos más altos suelen utilizar ciertos sistemas, tales como la administración del personal, gerencia financiera, y monitoreo y evaluación, estos sistemas *afectan* a los trabajadores en los niveles más bajos. Asimismo, otros sistemas, tales como los de distribución y administración de inventarios, pueden ser ejecutados por trabajadores en los niveles más bajos. Por lo tanto, si decide emplear un enfoque con base en equipos, querrá seleccionar a representantes de diferentes áreas y diferentes niveles de la organización.

Evaluación de los sistemas de la organización

Este ejercicio supone la participación de un equipo. Si usted mismo está realizando la evaluación, utilice el ejercicio para orientar su propio análisis.

Ejercicio: Evaluación de los sistemas de la organización

Los propósitos de este ejercicio son definir los sistemas actuales de la organización y hacer un análisis de su utilidad -- si parecen ser de utilidad para la organización y si justifican el esfuerzo y los recursos requeridos para mantenerlos. También considerará si la organización podría beneficiarse de sistemas adicionales que abarcaran otros aspectos de las operaciones.

Paso 1. Definición de los sistemas actuales de la organización

El primer paso consiste en hacer una lista de todos los sistemas que actualmente tiene la organización -- de gerencia financiera, administración de personal, administración de información, comunicaciones, administración de inventarios, mantenimiento de equipos, y afines. Es importante que considere *todos* los sistemas de la organización, tanto los formales como los informales, ya que ambos tipos afectan la forma en que se realiza el trabajo. Si cree que un sistema informal *está en*

conflicto con un sistema formal, marque ambos con un asterisco (*) para una consideración más a fondo al final de este ejercicio. Anote la lista en la columna A del formato de la "Hoja de Trabajo para la Evaluación de Sistemas", que a continuación se presenta.

Hoja de trabajo para la evaluación de sistemas	
Nombre del Sistema (A)	Utilidad del Sistema 5 = Excelente 4 = Fuerte 3 = Adecuado 2 = Débil 1 = Muy débil (B)

Paso 2. Evaluación de la utilidad de los sistemas

Tomando cada sistema individualmente, evalúe su utilidad en la escala de 1 a 5 que se ilustra en la parte superior de la columna B. La utilidad es una medida de lo servicial y valioso del sistema para la organización. Al analizarse el valor, conviene tomar en cuenta los conceptos presentados en la introducción de este capítulo -- cómo los sistemas pueden ayudar a organizar y simplificar el trabajo, establecer normas útiles, y ayudarle en la toma de decisiones – y revisar los siguientes tipos de preguntas:

1. ¿El sistema simplifica o dificulta el trabajo?

2. ¿Se utiliza el sistema? De ser así, ¿quién lo utiliza, y para qué propósitos?

3. ¿En la medida de lo posible, es el sistema en sí tanto sencillo como agilizado?

4. ¿Organiza la información importante y la transmite a las personas apropiadas cuando éstas la necesitan?

5. ¿Es costoso mantenerlo, en términos de dinero y tiempo? ¿Se justifica ese costo?

6. ¿Limita la flexibilidad en los casos en que es necesario tener flexibilidad?

7. Si el sistema es informal, ¿debería formalizarse?

8. ¿Por qué existen conflictos, si los hay, entre los sistemas formales e informales?

Paso 3: Identificación de las áreas donde se necesitan sistemas adicionales

Al revisar los sistemas actuales de la organización, puede haber descubierto que se necesitan sistemas en áreas que en la actualidad no disponen de tales sistemas. Haga una lista de estos sistemas por separado, conjuntamente con las formas en que usted considere ayudarían a la organización.

Nuevos sistemas necesarios	Cómo ayudarían

Identificación de oportunidades para el mejoramiento

Ahora sabe cuáles sistemas le ayudan, cuáles estorban, y si los beneficios que aportan justifican los costos. También sabe dónde sería de utilidad instalar sistemas nuevos. Revise todos sus hallazgos detenidamente para identificar formas en que podrían mejorarse sus sistemas. Haga una lista de oportunidades para efectuar cambios, por orden de prioridades, con una indicación de cuáles serían los beneficios esperados.

Oportunidades para efectuar cambios	Beneficios

Capítulo XIII.
Evaluación de los planes de la organización

Acerca de los planes

Los planes son el vínculo entre lo que la organización desea lograr y lo que hace, y entre sus metas y sus actividades. Los buenos planes le muestran hacia dónde va y cómo llegar allí, tal y como lo haría un mapa bien elaborado. También le dicen hasta dónde ha llegado en su viaje y le avisan cuando tiene diferentes opciones respecto a la ruta más indicada. Todas las actividades de evaluación realizadas hasta el momento han sugerido oportunidades para efectuar cambios. Su éxito en lograr y mantener los cambios que decida seleccionar dependerá en parte de la capacidad de la organización para desarrollar y utilizar planes.

Al igual que los sistemas, los planes ayudan a organizar las cosas. Y, al igual que los sistemas, pueden ser recursos u obstáculos. Son recursos cuando le ayudan a organizarse y seguir adelante. Son obstáculos cuando toman tiempo para prepararse pero no tienen utilidad alguna, o cuando confunden a las personas respecto a la definición y propósito de sus deberes.

Clases de planes

Por lo general, las organizaciones tienen muchas clases de planes, ya sean planes que han sido formalizados por escrito o planes que sencillamente son entendidos por los trabajadores. Puede haber un "plan maestro" que ilustre lo que quiere hacer la organización sobre el curso de los próximos tres años y cómo logrará lo que se propone. Puede haber un plan para inaugurar una nueva clínica dentro de seis meses. Puede existir un plan para brindar capacitación a los trabajadores en forma continua. Puede haber un plan que explique la forma en que la organización participará en una conferencia la semana entrante. Así es que los planes varían en cuanto a su alcance, su complejidad, y el número y la clase de personas en la organización a las que están destinados a guiar.

Los planes como recursos

Los planes pueden utilizarse de muchas maneras: para fijar metas, ilustrar las relaciones entre las metas de la organización y lo que hace, orientar a los trabajadores, vigilar el progreso, asegurar que los demás recursos se utilicen bien, y ayudar a coordinar, integrar y poner en perspectiva las muchas actividades que transcurren simultáneamente en la organización. Siempre existen factores que no se pueden controlar, como influencias externas o eventos imprevisibles. Los planes pueden ser de mucha utilidad en ese sentido. Le demuestran claramente cuánto

puede controlar, le ayudan a analizar el efecto que tendrán estos otros factores en los planes existentes y le orientan en el desarrollo de estrategias alternativas para alcanzar sus metas.

Características de los planes útiles

Existen muchos factores que determinan hasta qué punto los planes de la organización son un recurso. Los planes que las OPV normalmente tienen en común se discuten a continuación. A medida que revise sus propios planes más adelante en este capítulo, descubrirá otros factores que afectan el valor de los planes en su organización. El hecho de saber cuáles son estos factores significa que usted puede prestar especial atención a la forma en que son elaborados y hacer que sean lo más útiles y sólidos que sea posible.

Los planes útiles reflejan *objetivos realistas* que la organización puede alcanzar. Un objetivo demasiado ambicioso desalienta. En cambio, un objetivo que pueda alcanzarse con poco esfuerzo no constituye un reto a la organización ni aprovecha sus aspectos fuertes. Los planes que incorporan objetivos realistas pueden ayudar a motivar a la organización, y la recompensa es el objetivo alcanzado.

Los planes útiles *pueden ejecutarse,* dados los otros recursos de la organización. Un plan excesivamente ambicioso es tan desalentador como un objetivo excesivamente ambicioso. Un plan que represente un reto pero que sea razonable en términos de lo que se requiere para ejecutarlo tiene más probabilidades de triunfar. Frecuentemente, los planes pueden beneficiarse notablemente de la participación de las personas que serán responsables de ponerlos en práctica. Estos trabajadores comprenden las implicaciones diarias del plan. También tienen una buena idea sobre *cómo* pueden alcanzarse mejor las metas. Por último, cuando participan, tienen un interés profesional y personal en el éxito del plan y están comprometidos a la meta de hacerlo funcionar.

Los planes útiles proporcionan una *dirección clara* en cuanto a lo que necesita hacerse, y por qué. También definen papeles y responsabilidades. Siempre conviene tener un poco de flexibilidad. Estimula a los trabajadores a usar su creatividad. Sin embargo, un plan con metas y direcciones imprecisas no conduce a nada. En el mejor de los casos, las personas tienden a ignorarlo. En el peor de los casos, confunde a las personas e interfiere con la realización de sus labores.

Los planes útiles reflejan el *mejor criterio* de la organización sobre cómo utilizar sus otros recursos para alcanzar sus metas. Si los planes son arbitrarios, sus deficiencias serán aparentes de inmediato, y dejarán de ser herramientas eficaces. Cuando dichos planes son el resultado de decisiones minuciosas y razonadas, tienen

probabilidades de generar resultados positivos ya que sus pro y sus contra habrán sido analizados de antemano.

Los planes útiles incorporan *indicadores para efectos del monitoreo.* Definen objetivos intermedios contra los cuales se puede medir el progreso y evaluar los logros. También dividen las tareas grandes y complejas en unidades que son más fáciles de manejar y comprender. Los indicadores se fijan a intervalos lo suficientemente frecuentes que permiten detectar de inmediato cualesquier obstáculos y cambiar de estrategia antes de que se desperdicien innecesariamente los recursos. Además, conforme se van logrando estos indicadores, los trabajadores se sienten estimulados para continuar avanzando.

Por último, todos los planes de la organización, tomados en conjunto, son más útiles cuando son *consecuentes.* Cada elemento de la organización necesita tener una visión del futuro así como orientación en cuanto a lo que se supone debe ser su contribución. Por lo tanto, los diferentes tipos y niveles de planes necesitan encajar bien entre sí, y todos deben estar claramente relacionados con las metas de la organización.

El alcance de sus planes depende de muchos diferentes aspectos de su organización: de su tamaño, del alcance y complejidad de sus programas, del nivel de independencia de que goza la organización, del tiempo de que se dispone para planificar, y factores afines. Lo importante es que sus planes deben ser útiles, sea la que fuere su forma, y el hecho de saber qué factores los impulsan le ayudará en su tarea de desarrollarlos.

Preparación para la evaluación

Los planes afectan a todos y pueden beneficiarse de una amplia gama de ideas sobre qué deben incluir y cómo deben usarse. Por lo tanto, el enfoque con base en equipos puede ser especialmente eficaz aquí. Se podría incluir a personas que actualmente *formulan* planes lo mismo que personas que *los ejecutan.* Esto le impartirá a la evaluación la perspectiva amplia que necesita para determinar la eficacia con que se utiliza este recurso.

Si tiene planes por escrito, representarán un punto de partida útil y deben hacerse disponibles para su revisión. Sin embargo, la evaluación puede realizarse sin ellos. Si la organización tiene una amplia variedad de planes, sería aconsejable seleccionar una muestra que sea representativa de las diferencias en cuanto al alcance y la complejidad y que sean aplicables a diferentes grupos de trabajadores dentro de la organización. Además, si su organización tiene un planteamiento de metas, un

organigrama, y descripciones de puestos, éstos pueden serle de mucha ayuda como materiales de referencia.

Evaluación de los planes de la organización

El propósito de este ejercicio es determinar la utilidad de los planes para la organización, y por qué. No se trata de hacer un análisis detallado de cada plan. Más bien es cuestión de hacer una exploración amplia del valor actual de este recurso. El ejercicio ha sido diseñado como una discusión estructurada. Si usted mismo está realizando la evaluación, utilice el ejercicio para orientar su propio análisis.

Ejercicio: Evaluación de los planes de la organización

Si tiene planes por escrito, revise su contenido para que se familiarice con lo que dicen y la forma en que lo dicen. Si no dispone de planes por escrito, discuta brevemente los diferentes tipos de planes que sí tiene la organización y la forma en que están expresados. Luego considere los factores enumerados al principio de este capítulo -- las características de un buen plan -- y reflexione sobre la medida en que esas características hayan sido incorporadas a sus planes. Discuta también si existen o no otros factores que deban ser agregados.

La parte restante de este ejercicio está dedicado a determinar hasta qué punto los planes sirven los propósitos de la organización. Con sus propios planes en mente, discuta los siguientes tipos de preguntas:

1. ¿Está familiarizado el personal con el contenido de los planes?

2. ¿Se adhiere a los planes?

3. ¿Son claros?

4. ¿Proporcionan suficiente orientación? ¿Demasiada? ¿Muy poca?

5. ¿Son razonables en términos de metas y estrategias?

6. ¿Son desarrollados por las personas responsables de su ejecución? ¿O participan esas personas en el proceso de planificación?

7. ¿Quién utiliza los planes?

8. ¿Son razonables los marcos cronológicos? ¿Demasiado largos? ¿Demasiado cortos?

9. ¿Incorporan los planes indicadores que sean de utilidad para efectos del monitoreo?

10. ¿Son los planes consecuentes unos con otros y con las metas de la organización?

Anote los resultados de su discusión. Si existen diferencias significativas entre los miembros del grupo de evaluación, asegúrese de que dichas diferencias hayan sido claramente indicadas.

Hallazgos

Identificación de oportunidades para el mejoramiento

Los planes serán un elemento crítico del seguimiento que se le dé al proceso de evaluación. Considere detenidamente tanto la calidad de sus planes como la forma en que los utiliza la organización. Identifique oportunidades para efectuar cambios que a su criterio ayudarán a la organización a aprovechar mejor estos recursos. Confeccione una lista por orden de prioridades, e indique los beneficios que podrán esperarse.

Oportunidades para efectuar cambios	Beneficios

Capítulo XIV.
Seguimiento

La evaluación le ha demostrado una nueva forma de considerar sus recursos institucionales. Este manual fue desarrollado para ser utilizado por una amplia variedad de OPV. Por consiguiente, puede haber encontrado que algunas secciones fueron menos aplicables que otras a su organización, o que no fue posible completar todas las hojas de trabajo. Si sucedieron esas cosas, no se desanime. Las actividades de la evaluación que *sí logró* completar le han ayudado a definir los muchos aspectos fuertes de la organización. Estos aspectos fuertes pueden utilizarse para continuar con el desarrollo de la organización. La evaluación también ha sugerido muchas oportunidades para efectuar cambios. Por supuesto, la pregunta ahora es cómo aprovechar esas oportunidades.

Logros que ya ha obtenido

Es importante examinar primero lo que se ha logrado a través de este proceso, porque el proceso en sí representa una especie de cambio. Usted ha obtenido información acerca de sus recursos que puede usar en todos los aspectos de sus actividades institucionales. Ha abierto la organización a nuevas formas de percibirse, y ha captado el interés y el compromiso de los que han trabajado con usted. Ha desarrollado una nueva perspectiva respecto a cómo trabaja la organización, cómo cada elemento afecta a los demás, y cómo todo lo que se hace está interrelacionado. Ha adquirido las destrezas necesarias para identificar tanto los aspectos fuertes de sus recursos como la capacidad de la organización para usarlos. Tiene un sentido claro de la misión de la organización y de la forma en que sus recursos pueden ayudarle a alcanzar sus metas.

Pautas para seleccionar oportunidades adicionales para efectuar cambios

Todos los logros señalados anteriormente indican que su organización ya ha comenzado a cambiar. Usted puede mantener en movimiento el proceso respondiendo a lo que se encontró en la evaluación. Claramente, ninguna organización puede aprovecharse de golpe de todas y cada una de las oportunidades para efectuar cambios. Los recursos son demasiado limitados, y es necesario tomar decisiones.

Las decisiones que tome serán específicas para su organización -- lo que tiene, lo que hace, lo que quiere, dónde está, y dónde pretende estar. Sin embargo, hay dos principios generales que pueden aplicarse de manera universal. Primero, es importante que las iniciativas que usted elija tengan un impacto en la organización. Se ha invertido mucho en la evaluación, y la organización necesita sacar algo positivo a cambio. Por lo tanto, al estudiar todas las oportunidades, será útil comenzar con las que tengan el impacto más notable en la organización. A veces se les denomina *puntos de impacto.* Mientras estudie los hallazgos de la evaluación, advertirá que algunas acciones tienen efectos más significativos que otras. Por ejemplo, un cambio efectuado en el área de trabajadores podría afectar a los trabajadores, los clientes, los programas, los gastos y los sistemas. También verá que algunos cambios son mucho más costosos que otros. Un punto de impacto también representa una oportunidad *efectiva en función de costos* para efectuar cambios. Lo que usted invierta en ello le será retribuido en la forma de importantes logros institucionales.

El segundo principio implica repetir y aprovechar los éxitos que se han cosechado en el pasado. Usted ha identificado cosas que la organización hace bien. Estas cosas deben conservarse. Asimismo, al analizar *por qué* esas cosas son exitosas, usted podrá identificar estrategias que pueden transferirse a otra área para ayudar a mejorar la organización. Este enfoque es relativamente poco costoso. También motiva a los trabajadores, ya que perciben que la organización aprecia sus esfuerzos anteriores.

Selección de oportunidades adicionales para efectuar cambios

El próximo paso consiste en elegir sus prioridades. Debido a que posiblemente ya se cuente con un núcleo de trabajadores competentes e interesados en la organización, puede que opte por solicitar la participación de algunos de ellos en una revisión del cuadro total desarrollado por la evaluación y en la selección de las áreas meta iniciales. Es posible que estas personas también hagan contribuciones valiosas al proceso de desarrollar planes específicos para la realización de cambios. Su creatividad puede permitirle a usted llevar a cabo aún más de lo que pensara fuera posible con los limitados recursos con que cuenta.

Ejercicio: Selección de oportunidades para efectuar cambios

Como se aclaró en el Capítulo I, este manual no llega al punto de sugerir pautas para la formulación de planes de acción. El propósito de este ejercicio es ayudarle a analizar sus hallazgos y decidir *dónde* sus esfuerzos por implantar cambios tengan mayores probabilidades de generar los resultados más positivos.

Paso 1. Revisión de las ideas iniciales
Revise la hoja de trabajo que desarrolló en el Capítulo II.

Recursos	Existencia (A)	Importancia (B)	Calidad (C)
		5 = más importante 4 = muy importante 3 = algo importante 2 = no muy importante 1 = no importante	5 = excelente 4 = bueno 3 = regular 2 = deficiente 1 = muy deficiente
Trabajadores			
Metas			
Programas			
Relaciones			
Reputación			
Recursos financieros			
Instalaciones/equipo			
Información			
Sistemas			
Planes			

Fíjese en las Columnas B y C para ver si las clasificaciones de "importancia" y "calidad" de los recursos aún se mantienen válidas. Haga las modificaciones que considere proceden con base en las actividades de evaluación que usted ha llevado a cabo. Luego estudie la relación entre las Columnas B y C para determinar cuáles deben ser sus prioridades.

Paso 2. Selección de oportunidades prioritarias para efectuar cambios

Observe las hojas de trabajo de "Oportunidades para Efectuar Cambios - Beneficios" que desarrollara para cada recurso que identificó como prioritario en el Paso 1.

Discuta las opciones que representan estas hojas de trabajo, e identifique puntos de impacto que representen oportunidades eficaces en función de costos para efectuar cambios. Considere también cómo se puede aprovechar los logros y éxitos anteriores para estimular logros futuros. Haga un resumen de sus conclusiones, por *orden de prioridades* y en una lista *integrada* de metas para las acciones de mejoramiento, con una indicación de los beneficios que se espera obtener. Esta lista le ayudará a establecer metas y direcciones para sus planes de acción.

Metas de las acciones de mejoramiento	Beneficios

Los próximos pasos

Para determinar si puede mantener los logros que ya ha cosechado y alcanzar los logros que se ha trazado para el futuro, posiblemente querrá programar una evaluación de seguimiento dentro de unos seis meses o un año a partir de la fecha. Esto le ayudará a llevar un control sobre su avance e implantar un sistema de autorrevisión a intervalos regulares.

Con conocimientos de lo que son sus recursos actualmente y de la eficacia con que la organización aprovecha esos recursos, se puede hacer un estimado de los logros que podrá alcanzar por sí sola. Puede que también decida aprovechar la competencia que hay disponible en personas u organismos externos. Esta competencia incluye los servicios de consultores locales, programas de capacitación, colegas que trabajen en organizaciones afines, instituciones locales que entiendan a las OPV de planificación familiar y colaboren con ellas en diversos aspectos del desarrollo, asistencia técnica que se hace disponible a través de donantes internacionales, y materiales de referencia.

Enfrentar el reto

Las tareas que tiene por delante pueden parecer abrumadoras. Usted las puede controlar. Si las decisiones que tome reflejan con exactitud lo que puede hacer su organización, entonces los éxitos que coseche crearán un ambiente de cambio continuo y positivo. Esa es la seña de una organización saludable y vital. Independientemente de su punto de partida, usted puede desarrollar ese tipo de ambiente y hacer que genere resultados positivos para su organización.

Apéndice A
Referencias

Los libros y folletos que a continuación se listan pueden ayudarle a medida que avance hacia una evaluación más a fondo de algunos de sus recursos institucionales:

Managing the Non-Profit Organization. Manitoba Institute of Management (Instituto de Administración de Manitoba).

MAPS Module on Organizational Design. Association of University Programs in Health Administration (Asociación de Programas Universitarios en Administración de la Salud) (AUPHA), Office of International Health Administration (Oficina de Administración Internacional de la Salud), Washington, D.C.

MAPS Module on Personnel and Human Resources Management. AUPHA.

MAPS Module on Financial Management. AUPHA.

MAPS Module on Community and External Relations. AUPHA.

MAPS Module on Patient Services Management. AUPHA.

MAPS Module on Materials and Facilities Management. AUPHA.

MAPS Module on Options Analysis and Implementation. AUPHA.

Anthony y Herzliner, Management Control in Nonprofit Organizations, Richard D. Irwin, Inc., 1980 (Revisado).

Guidelines for the Management Audit of Health Institutions in the Aga Khan Health Services System. Aga Khan Health Services Information Series No. 3 (Serie Informativa No. 3 de los Servicios de Salud de Aga Khan).

Abramson y Haiset, Planning for Improved Enterprise Performance: A Guide for Managers and Consultants. OIT, 1979.