



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL -IDO- DEFINICIONES Y MEDIDAS

ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL -IDO-

DEFINICIONES Y MEDIDAS

Marzo 2021

DISCLAIMER

Esta publicación fue producida por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) por Panagora a través de MEL Activity.

Las opiniones expresadas por los autores en esta publicación no necesariamente reflejan los puntos de vista de USAID o del Gobierno de Estados Unidos.

CONTENIDO

LISTÁ DE ACRÓNIMOS	iii
LISTA DE GRÁFICAS Y TABLAS	iv
1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN	2
3. IMPORTANCIA DE MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	3
4. ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL - IDO	4
4.1 Alcance del IDO	6
4.2 Ventajas del IDO	6
5. ESTRUCTURA DEL IDO	8
5.1 Matriz de medición por dominios, variables y niveles de desempeño	11
6. METODOLOGÍA PARA EL CÁLCULO DEL IDO	20
7. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN	22
7.1 Registro en base de datos	28
7.2 Seguimiento	28

8. REPORTE DEL IDO	29
8.1 A nivel de Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC	29
8.2 A nivel de Actividades de USAID	30
8.3 A nivel de Misión USAID	31
8.4 Reporte en Monitor	32
ANEXOS	34
Anexo 1: Performance Index Reference Sheets	35
Anexo 1A: Valor del IDO	35
Anexo 1B: Número de organizaciones que incrementan su categoría de desempeño (Indicador del PMP)	38
Anexo 1C: Valor promedio del IDO	41
Anexo 2: Contexto del IDO	44
Anexo 3: Referencias	45
Anexo 4: Glosario	46

LISTÁ DE ACRÓNIMOS

CDCS	Country Development Cooperation Strategy
ISO	Índice de Capacidad Organizacional
ICOE	Índice de Capacidad Organizativa Étnica
ICOR	Índice de Capacidad Organizativa Reforzado
IDO	Índice de Desempeño Organizacional
IDRC	International Development Research Centre
ITOCA	Integrated Technical Organizational Capacity Assessment
M&E	Monitoreo y evaluación
MEL	Actividad de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
MOU	Memorándum de entendimiento
OCA	Evaluación de Capacidad Organizacional
ONGs	Organizaciones no gubernamentales
OSC	Organización de la Sociedad Civil
SI	Socio Implementador
USAID	Agencia de los Estados Unidos para Desarrollo Internacional

LISTA DE GRÁFICAS Y TABLAS

Gráfica No. 1. Dominios del IDO	5
Gráfica No. 2. Involucramiento de los actores en el proceso de implementación de IDO en el corto plazo	27
Gráfico No. 3. Involucramiento de los actores en el proceso de implementación de IDO en el mediano/largo plazo	27
Tabla No. 1. Estructura del IDO	9
Tabla No. 2. Dominio de eficiencia: definición y variables.	9
Tabla No. 3. Dominio de relevancia: definición y variables	10
Tabla No. 4. Dominio de efectividad: definición y variables	10
Tabla No. 5. Dominio de sostenibilidad: definición y variables	11
Tabla No. 6. Variable de prestación de servicios: definición y niveles	12
Tabla No. 7. Variable de alcance: definición, niveles y evidencias.	13
Tabla No. 8. Variable de población objetivo: definición, niveles y evidencias.	14
Tabla No. 9. Variable de aprendizaje: definición, niveles y evidencias	15
Tabla No. 10. Variable de resultados: definición, niveles y evidencias.	16
Tabla No. 11. Variable de estándares organizacionales: definición, niveles y evidencias.	17
Tabla No. 12. Variable de recursos: definición, niveles y evidencias.	18
Tabla No. 13. Variable de capital social: definición, niveles y evidencias.	19
Tabla No. 14. Fase de planeación para la aplicación del IDO	23
Tabla No. 15. Fase de implementación del IDO	24
Tabla No. 16. Fase de análisis de la aplicación del IDO.	25
Tabla No. 17. Fase de socialización de los resultados del IDO	25

I. INTRODUCCIÓN

USAID Colombia trabaja con aliados locales para incrementar el impacto de sus actividades para el desarrollo. Uno de estos aliados estratégicos son las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) u organizaciones de base, las cuales a través de su trabajo mantienen el tejido social y promueven el desarrollo en las zonas geográficas afectadas por el conflicto e institucionalmente débiles. A través de su trabajo USAID/Colombia y sus Socios Implementadores (SI) han apoyado a las organizaciones en su camino hacia la auto-sostenibilidad, fortaleciendo sus capacidades, sus alcances y su objetivo geográfico y poblacional. Al hacer esto USAID/Colombia maximiza el impacto de su asistencia en el país, promoviendo generadores locales de desarrollo.

En este contexto es necesario tener instrumentos de medición claros que le permitan a la Misión, a los Socios Implementadores y aliados, mostrar los progresos alcanzados y proveer los suficientes datos basados en evidencia para informar los procesos de toma de decisiones.

El Índice de Desempeño Organizacional (IDO) es un indicador que mide el desempeño integral de las organizaciones en múltiples áreas de trabajo, tanto en aspectos de corto plazo analizando la Efectividad y Eficiencia, como a largo plazo al analizar la Relevancia y la Sostenibilidad.

El propósito de este documento es servir de guía para el equipo técnico de USAID, de socios implementadores al igual que para los miembros de las OSC para entender cómo utilizar el Índice de Desempeño Organizacional (IDO) como un indicador avalado por USAID para monitorear el desarrollo de capacidades organizacionales. Este documento le permitirá al lector tener información sobre cómo se estructura, se calcula y se reporta el índice y cómo pueden incorporarlo y articularlo en la implementación de Actividades con recursos de USAID.

2. JUSTIFICACIÓN

Las OSC son actores democráticos que aportan al desarrollo del país; actúan como agentes transformadores de realidades complejas en territorios y temáticas diversas. USAID valora y reconoce el rol protagónico de esas organizaciones y por ello desde la Misión en Colombia promueve las capacidades locales, a través de diversas iniciativas de fortalecimiento organizacional en áreas como el medioambiente, la seguridad alimentaria, los encadenamientos productivos, la generación de ingresos, los derechos humanos, territoriales y étnicos, de género, entre otros.

Producto de este interés, se han desarrollado diversas metodologías de evaluación y autoevaluación de la capacidad organizacional, con la participación de los integrantes de las mismas organizaciones, como por ejemplo, la Evaluación de la Capacidad Organizacional (Organizational Capacity Assessment - OCA) (PACT, 2012), y el Índice de Capacidad Organizativa (ICO), desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación de Colombia (PNUD, s.f.).

Aunque varias organizaciones han realizado ajustes y desarrollado nuevas versiones tanto del OCA como del ICO, en un esfuerzo por adecuarlos a sus objetivos misionales y contextos particulares (v.gr. LINKAGES project, 2016), éstas se basan en pruebas perceptuales. Así, contar con un proceso y herramienta para medir el desempeño organizacional a nivel de resultados sigue pendiente.

USAID ha contribuido a generar capacidades locales con las OSC, las cuales han liderado soluciones y fortalecido sistemas locales para el desarrollo; es el momento de valorar estos esfuerzos frente al camino de los impactos y la sostenibilidad.

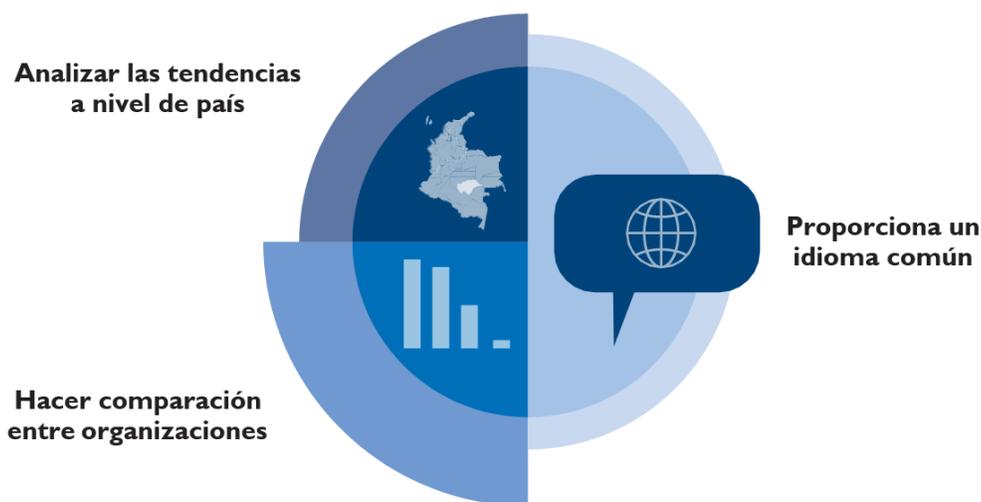
3. IMPORTANCIA DE MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL



El Índice de Desempeño Organizacional - IDO (OPI por sus siglas en inglés), es una medida estandarizada que valora de manera integral a la organización a nivel de su desempeño externo en relación con sus niveles de eficiencia y eficacia, relevancia y sostenibilidad. El IDO permite a la organización **reconocer los cambios en el desempeño externo a través del tiempo y formular planes de fortalecimiento organizacional basados en la evidencia.** Con el análisis de los resultados del índice será posible, además, identificar las tendencias interorganizacionales y desagregar por ámbito de acción, ubicación y tipo de organización.

Además, adoptar una medida estandarizada para valorar el desempeño organizacional le permitirá a la Misión de USAID Colombia analizar la relación entre el fortalecimiento de capacidades organizativas y la forma en que las organizaciones prestan sus servicios, se relacionan con aliados estratégicos, logran impactos, son más sostenibles y reaccionan a los cambios en el entorno externo. Este índice será útil también para **que las organizaciones demuestren sus logros** en relación con la calidad de vida de sus beneficiarios y comunidades, lo que se espera contribuya a que las OSC ganen reconocimiento y protagonismo en su relación con USAID y/u otras organizaciones de cooperación internacionales

4. ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL - IDO



El IDO permite que la Misión de USAID analice las **tendencias a nivel país** en el apoyo al desarrollo de capacidades, y haga comparaciones entre organizaciones. Tiene el beneficio adicional de **proporcionar un idioma común** en lo relacionado con las acciones necesarias para lograr y mantener resultados de alto impacto, y es útil para comprender cómo y cuándo intervenir para mejorar el desempeño de las OSC.

Gracias al índice los Socios Implementadores podrán **analizar, con base en la evidencia, las actividades de apoyo al fortalecimiento organizacional** en aras de garantizar su pertinencia, coherencia y sistematicidad.

Para las OSC el IDO será útil para **reconocer los cambios en el desempeño externo a través del tiempo y formular planes** encaminados a mejorar su capacidad de lograr su misión y desarrollar soluciones locales duraderas y sostenibles.

El Índice se basa en el Marco de Resultados de Desarrollo de Capacidad soportado en la investigación y probado en el campo del IDRC/Universalia, que identifica cuatro dominios del desempeño organizacional: Efectividad, Eficiencia, Relevancia y Sostenibilidad. El IDO se enfoca en los resultados del desarrollo de capacidades y en el cambio en el desempeño organizacional que resulta de la mejora de la capacidad interna (PACT, 2015). Este índice **reduce los sesgos de evaluación** porque implica el uso de evidencias claras y coherentes en los diferentes dominios del desempeño de las organizaciones, y un proceso de valoración en el que en dos instancias realizan la valoración de forma independiente. Este índice complementa y fortalece los resultados de las mediciones realizadas con otras metodologías centradas en medidas perceptuales.

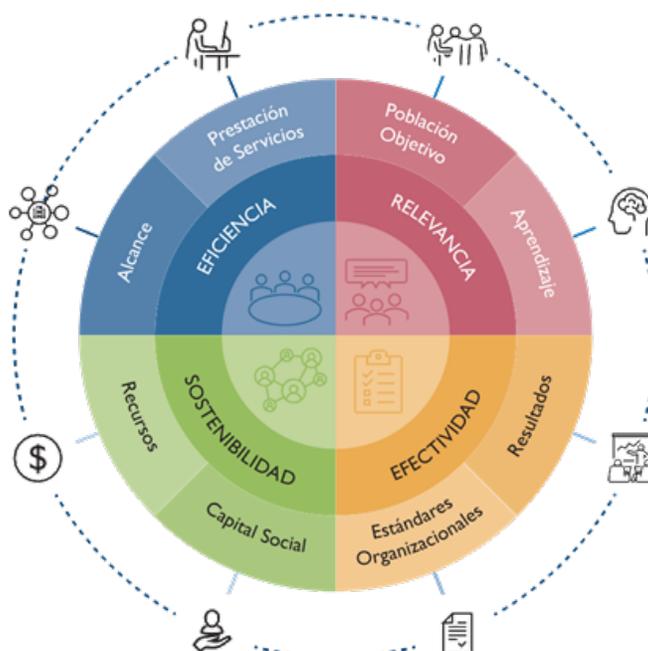
Gráfica No. 1. Dominios del IDO

EFICIENCIA

Es la capacidad de una organización para planificar y presupuestar sus intervenciones, con análisis de eficiencia técnica y financiera.

SOSTENIBILIDAD

Es la habilidad de una organización para asegurar que sus programas y servicios están apoyados por un grupo diverso de aliados y redes, junto con su capacidad de garantizar, mantener y gestionar diversas fuentes de recursos y financiamiento propio, locales e internacionales (efectivo y/o especie), logrando resultados a largo plazo.



RELEVANCIA

Es la capacidad de una organización para responder a las necesidades reales y actuales de sus beneficiarios y de mantenerse alerta ante cualquier cambio que influya en esta capacidad. Además, implica la capacidad de la organización de ajustar sus acciones a través de la mejora continua y los procesos de aprendizaje.

EFFECTIVIDAD

Es la capacidad de una organización para llevar a cabo sus programas con calidad y mejorar de manera continua la operación de sus programas, de acuerdo con su visión, misión, objetivos y metas.

Para la medición del IDO es necesario la recolección, por parte de los representantes de la OSC, de las evidencias descritas en cada variable y su posterior análisis. Es importante asegurar que la medición representa la realidad actual y real de la organización. Para lograr esto, las OSC deben comprender qué cuenta como evidencia; además, debe ocurrir que dos personas realicen la valoración de forma independiente entre sí y, no obstante, emitan las mismas puntuaciones (PACT, 2015). Se debe hacer una primera valoración para establecer la línea de base (para identificar la necesidad de adoptar cambios internos y establecer políticas y procedimientos institucionales que favorezcan la mejora del desempeño de las organizaciones) y, a los 12 meses, una nueva aplicación para identificar los cambios en el tiempo.

4.1 Alcance del IDO

El índice mide el desempeño de la organización ¹ con base en los resultados externos y da cuenta del cambio en el fortalecimiento organizacional a lo largo del tiempo. **La unidad de análisis es la organización de manera integral.** Consiste en una herramienta y un proceso que tiene como eje la recolección, análisis y uso de evidencias. Aunque el IDO se puede usar de forma independiente, también puede ser complementario a otras herramientas para la medición de las capacidades internas.

Dado que el IDO valora la capacidad y desempeño organizacional, las evaluaciones de riesgo como el Pre-Award Survey de USAID siguen siendo necesarias

EL IDO es una metodología que...

- Utiliza una herramienta de evaluación del desempeño estandarizada.
- Mide el cambio organizacional a nivel de resultados con un enfoque en el desempeño externo.
- Analiza el cambio a lo largo del tiempo frente a un marco estandarizado y reconocido mundialmente.
- Utiliza a la organización individual como unidad de medida. Involucra a toda la organización.
- Permite analizar las tendencias a nivel de país en el apoyo al desarrollo de capacidades, y hacer comparaciones entre organizaciones.

EL IDO no...

- Examina los sistemas, políticas, prácticas y procedimientos organizacionales.
- Se emplea para realizar un análisis profundo de un área técnica específica.
- Es utilizada para realizar el análisis de gobiernos nacionales o subnacionales.

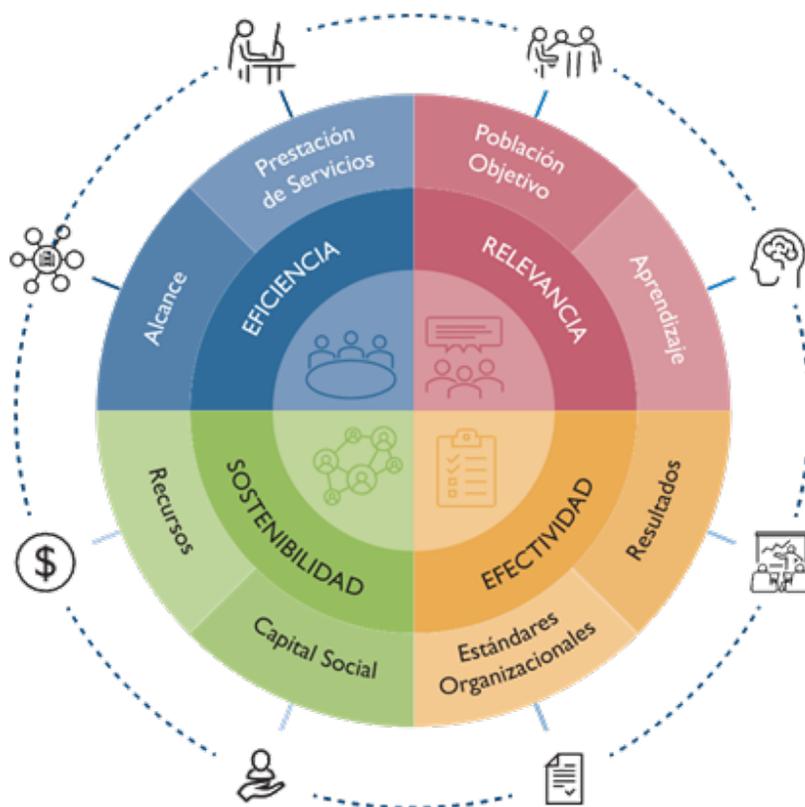
4.2 Ventajas del IDO

- Los resultados de la medición del IDO constituyen la información base para la definición de planes de fortalecimiento con acciones, productos y metas específicos que facilitan a la organización **transitar de un enfoque de fortalecimiento tradicional hacia uno de resultados**, a partir de la generación de evidencia e identificación de impactos.
- La información generada a partir de la medición del IDO sirve como línea base y parámetro para la **medición de cambios en las capacidades de las organizaciones en el mediano y largo plazo.**
- El IDO ayuda a **evaluar estratégicamente y planificar el desarrollo de capacidades** mediante el seguimiento sistemático de los resultados.

¹ Estas pueden ser: Organizaciones de base comunitaria, organizaciones productivas, Juntas de Acción Comunal, organizaciones de víctimas, organizaciones étnicas, cooperativas, organizaciones de mujeres, organizaciones culturales, organizaciones de defensa de derechos humanos; organizaciones de jóvenes, organizaciones ambientales, entre otras.

- Proporciona **evidencia tangible** para respaldar y validar los resultados de la valoración de la organización.
- Los resultados del IDO permiten **entender el impacto de las organizaciones en su territorio**.
- Los resultados del IDO pueden usarse para **respaldar declaraciones sobre el desempeño** y resaltar el compromiso de las organizaciones de medir los resultados, lo cual puede posibilitar la consecución de recursos de diversas fuentes.
- Los datos del IDO se pueden utilizar para **enriquecer historias de éxito cualitativas del trabajo de las organizaciones**, ayudando a vincular el apoyo al desarrollo de capacidades con el cambio a nivel comunitario.
- Ofrece un conjunto de **puntos de referencia estandarizados** que son aplicables a una amplia variedad de organizaciones y contextos.
- Con el IDO los Socios Implementadores podrán **valorar los impactos y sostenibilidad de las organizaciones** con las que trabajan.
- USAID tendrá una herramienta única que le permitirá **estandarizar la recolección de información sobre el desempeño de las organizaciones** y realizar análisis que contribuyan a la comprensión de las dinámicas organizacionales en el país.
- Con la implementación del IDO se podrá tener **evidencias que permite generar aprendizajes, mostrar progresos, contar historias y evidenciar la evolución de las organizaciones en contextos diversos**.
- El IDO permite **mayor rapidez, mejor comprensión y transparencia** a la hora de comunicar resultados del desempeño de las organizaciones.

5. ESTRUCTURA DEL IDO



El IDO valora el rendimiento de una organización en cuatro dominios: eficiencia, relevancia, efectividad y sostenibilidad, tal y como se muestra en la tabla No. 1. Cada dominio se conforma de dos variables que describen una progresión de cuatro niveles de

desempeño creciente, soportado con evidencias tangibles. Los resultados y las variaciones permiten entender el impacto de las organizaciones en su territorio, así como dimensionar las necesidades reales de fortalecimiento que requieren las organizaciones.

Tabla No. 1. Estructura del IDO

DOMINIOS	VARIABLES	NIVELES DE DESEMPEÑO	EVIDENCIAS
 Eficiencia	 Prestación de servicios	 1. Bajo  2. Básico  3. Aceptable  4. Sobresaliente	Soportes tangibles que respaldan el nivel del desempeño
	 Alcance		
 Relevancia	 Población objetivo		
	 Aprendizaje		
 Efectividad	 Resultados		
	 Estándares organizacionales		
 Sostenibilidad	 Recursos		
	 Capital social		

Tabla No. 2. Dominio de eficiencia: definición y variables.

DOMINIO	VARIABLES
 <p>EFICIENCIA</p> <p>Es la capacidad de una organización para planificar y presupuestar sus intervenciones, con análisis de eficiencia técnica y financiera.</p>	 <p>Prestación de Servicios: Organizaciones que desarrollan, utilizan y actualizan sus planes de trabajo definen presupuesto, sistemas de seguimiento y analizan la eficiencia técnica y financiera de sus programas y servicios.</p>
	 <p>Alcance Organizaciones que utilizan los recursos para llegar a su población objetivo con planes claramente articulados y, con el tiempo, ampliar el número de población objetivo, áreas geográficas y/o mejorar la calidad de sus programas y servicios.</p>

Tabla No. 3. Dominio de relevancia: definición y variables

DOMINIO	VARIABLES
 <p>RELEVANCIA Es la capacidad de una organización para responder a las necesidades reales y actuales de sus beneficiarios y, de mantenerse alerta ante cualquier cambio que influya en esta capacidad. Además, implica la capacidad de la organización de ajustar sus acciones a través de la mejora continua y los procesos de aprendizaje.</p>	 <p>Población objetivo: Organizaciones que involucran de manera participativa a los actores claves y relevantes (miembros, socios, beneficiarios, aliados y partes interesadas), en cada etapa de la gestión, para garantizar que las actividades están orientadas a necesidades reales y están incorporadas en el diseño e implementación de soluciones.</p>
	 <p>Aprendizaje: Organizaciones que adoptan e implementan los resultados del aprendizaje para realizar ajustes, cambios y/o mejoras dentro de la organización, para adaptarse a nuevos contextos.</p>

Tabla No. 4. Dominio de efectividad: definición y variables

DOMINIO	VARIABLES
 <p>EFFECTIVIDAD Es la capacidad de una organización para llevar a cabo sus programas con calidad y mejorar de manera continua la operación de sus programas, de acuerdo con su visión, misión, objetivos y metas.</p>	 <p>Resultados Organizaciones que miden y analizan resultados a mediano y largo plazo para atender de mejor manera a sus asociados y/o población beneficiaria.</p>
	 <p>Estándares organizacionales Organizaciones que crean y/o adoptan e implementan de manera constante estándares o protocolos (nacionales, internacionales, técnicos, de calidad, industriales, entre otros) y mejoran dichos estándares en el tiempo.</p>

Tabla No. 5. Dominio de sostenibilidad: definición y variables

DOMINIO	VARIABLES
 <p>SOSTENIBILIDAD</p> <p>Es la habilidad de una organización para asegurar que sus programas y servicios están apoyados por un grupo diverso de aliados y redes, junto con su capacidad de garantizar, mantener y gestionar, diversas fuentes de recursos y financiamiento propio, locales e internacionales (efectivo y/o especie), logrando resultados a largo plazo.</p>	<div data-bbox="665 399 722 472" style="display: inline-block; vertical-align: top;">  </div> <p>Recursos:</p> <p>Organizaciones sostenibles generan recursos de manera estratégica, empleando múltiples y diversas fuentes.</p> <hr/> <div data-bbox="665 640 722 714" style="display: inline-block; vertical-align: top;">  </div> <p>Capital social:</p> <p>Organizaciones sostenibles entienden y hacen uso eficiente del capital social, entendida como la relación de confianza, coordinación y cooperación con otras organizaciones e instituciones público – privadas, con miras a la implementación de sus actividades con resultados a largo plazo.</p>

5.1 Matriz de medición por dominios, variables y niveles de desempeño

La unidad básica de análisis es la organización, como una unidad social que actúa en un contexto determinado. El IDO es una metodología que utiliza una **herramienta de evaluación para analizar el desempeño externo**. El índice valora a la OSC en cuatro dominios: efectividad, eficiencia, relevancia y sostenibilidad. Cada uno de estos dominios se concreta en dos variables con cuatro niveles de desempeño cada una. Los niveles de desempeño describen el estado actual en que se encuentra la organización en una escala de 1 a 4 que se lee e interpreta en orden ascendente. La aplicación de la herramienta implica el **uso de soportes y evidencias aportados por la organización**. Estas evidencias son documentos oficiales de la organización, autorizados y firmados por el delegado o representante legal, con una vigencia no mayor a un año.

Un aspecto clave es la evidencia que soporta la puntuación o valoración de cada variable. Lo que más importa en la revisión de evidencia, es la calidad de la información.



DOMINIO DE EFICIENCIA: Es la capacidad de una organización para planificar y presupuestar sus intervenciones, con análisis de eficiencia técnica y financiera.

Tabla No. 6. Variable de prestación de servicios: definición y niveles



VARIABLE: PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Organizaciones que desarrollan, utilizan y actualizan sus planes ² de trabajo³ definen presupuesto, sistemas de seguimiento y analizan la eficiencia técnica y financiera de sus programas y servicios.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1	La organización está desarrollando un plan de trabajo . Dicho plan tiene una descripción clara y concisa de las actividades a desarrollar, responsables, presupuestos y tiempos de ejecución.	Acta de la organización en la que se autoidentifica como Nivel 1.
2	La organización cuenta con un plan de trabajo , escrito y socializado que describe las acciones que desarrolla (el plan incluye: actividades, presupuesto, responsabilidades y cronogramas); la organización ha cumplido igual o más del 30% del plan de trabajo anual , realizando las actividades en los tiempos y presupuestos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia del plan de trabajo de la organización • Las actividades descritas en el plan son claras, incluyen presupuesto, cronograma y asignación de responsabilidades (a una persona o unidad de trabajo). • Actas de socialización del plan con su población beneficiaria y/o asociados. • Informes de avance donde se indiquen los resultados alcanzados, con la evidencia del cumplimiento de al menos el 30% de las actividades dentro del presupuesto y cronograma establecido.
3	La organización ha cumplido con al menos el 60% de los programas y servicios de su plan de trabajo anual, en el tiempo definido y dentro del presupuesto y ha realizado análisis técnico y financiero de las operaciones y los servicios de sus programas.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de reportes o informes de avance que indiquen el cumplimiento de al menos el 60% de las actividades contempladas dentro del presupuesto y cronograma establecido. • Copia del reporte del análisis técnico y financiero, que permita evidenciar el seguimiento de los costos del plan de trabajo en el último año..
4	La organización ha cumplido con al menos el 80% de los programas y servicios en su plan de trabajo anual, en el tiempo definido y dentro del presupuesto y, realiza seguimiento periódico , técnico y financiero, de las operaciones y los servicios del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de reportes o informes de avance que indiquen el cumplimiento de al menos el 80% de las actividades contempladas dentro del presupuesto y cronograma establecido. • Copia del reporte programático, que permita evidenciar un análisis de eficiencia técnica y financiera de las actividades. • Copia de actas o informes de plan monitoreo y evaluación⁴ que permita verificar que se está haciendo seguimiento a los avances programáticos.⁴

2 Los cuales pueden ser planes de vida, planes de etnodesarrollo, estratégicos, de negocios, entre otros.

3 Documento que describe la misión, estrategias, objetivos y actividades de la organización.

4 Documento que describe las necesidades de datos, el proceso de recopilación y análisis de datos, y los procedimientos de evaluación y presentación de informes que realiza la organización.

Tabla No. 7. Variable de alcance: definición, niveles y evidencias.

**VARIABLE: ALCANCE**

Organizaciones que utilizan los recursos para llegar a su población objetivo con planes claramente articulados y, con el tiempo, ampliar el número de población objetivo, áreas geográficas y/o mejorar la calidad de sus programas y servicios.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1	La organización está en el proceso de identificar y focalizar una población objetivo para sus programas y servicios.	Acta de la organización en la que se autoidentifica como Nivel 1.
2	La organización ha identificado y focalizado claramente su población objetivo para sus programas y servicios y, se encuentra implementando un plan seguimiento y monitoreo , para documentar el avance en el desarrollo de sus actividades con la población objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de su población objetivo o su equivalente. • Plan de seguimiento, monitoreo, cuadros de control y/o bases de datos que identifiquen claramente: la población objetivo, metas, resultados esperados y, los métodos de recolección, desagregación y procesamiento de datos para documentar los avances.
3	La organización está atendiendo a su población objetivo con las actividades en ejecución y ha logrado al menos el 60% de los resultados esperados .	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de documentos de soporte del plan de seguimiento⁵, monitoreo, cuadros de control y/o bases de datos diligenciadas, que den cuenta del seguimiento a las actividades, que evidencia el alcance de los resultados esperados, en al menos un 60%. • Copia de los procedimientos escritos para la recolección de datos que aseguren la calidad de los mismos.
4	La organización ha logrado al menos el 80% de sus resultados esperados con la población objetivo y ha escalado y/o profundizado sus actividades en cobertura y/o calidad (Por: cobertura geográfica, nueva población objetivo y/o mejora en la calidad de bienes y/o servicios).	<ul style="list-style-type: none"> • Documento soporte del plan de seguimiento, monitoreo, cuadros de control y/o bases de datos que muestran que han alcanzado los resultados esperados, en al menos un 80%. • Documentos soportes de seguimiento al plan de trabajo que detalla la manera en que la organización está ampliando y/o profundizando cobertura y/o calidad de los servicios que presta a su población objetivo en función de su plan estratégico.

⁵ Documento que describe cómo la organización mide la implementación de sus actividades, y que especifica los resultados esperados, indicadores y herramientas de medición



DOMINIO DE RELEVANCIA: Es la capacidad de una organización para responder a las necesidades reales y actuales de sus beneficiarios y, de mantenerse alerta ante cualquier cambio que influya en esta capacidad. Además, implica la capacidad de la organización de ajustar sus acciones a través de la mejora continua y los procesos de aprendizaje.

Tabla No. 8. Variable de población objetivo: definición, niveles y evidencias.

 VARIABLE: POBLACIÓN OBJETIVO Organizaciones que involucran de manera participativa a los actores claves y relevantes (miembros, socios, beneficiarios, aliados y partes interesadas, en cada etapa de la gestión, para garantizar que las actividades están orientadas a necesidades reales y están incorporadas en el diseño e implementación de soluciones.		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1	La organización está considerando propiciar procesos de planeación participativa e inclusión efectiva , en donde participe la población objetivo y otros actores relevantes.	Acta de la organización en la que se autoidentifica como Nivel 1.
2	La organización realiza procesos de planeación y toma de decisiones participativa con la población objetivo y otros actores relevantes, incluyendo perspectivas de género, generacional, étnica y/u otras condiciones de vulnerabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Actas o informes de las reuniones o asambleas de planeación participativa. • Lista de asistencia que muestra la participación de representantes de la población objetivo por género, edad, etnia y/u otras condiciones de vulnerabilidad. • Los presupuestos incluyen fondos para reuniones participativas con su población objetivo.
3	Los resultados de la planeación y la toma de decisiones participativa, se han utilizado para el diseño y la implementación de programas y servicios de la organización, que incluyen otras condiciones de vulnerabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo que incorpora las conclusiones y decisiones obtenidas de las reuniones o asambleas de planeación participativa, incluyendo perspectivas de género, generacional, étnica y/u otras condiciones de vulnerabilidad.
4	La población objetivo participa en el desarrollo de las actividades , de los programas y servicios de la organización, con perspectivas de género, generacional, étnica y/u otras condiciones de vulnerabilidad. Los resultados de la planeación participativa, son socializados y las decisiones se incorporan en el diseño e implementación de nuevos programas y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de trabajo de los últimos dos años que incorporan las conclusiones y decisiones de las reuniones o asambleas de planeación participativa, que incluyen perspectivas de género, generacional, étnica y/u otras condiciones de vulnerabilidad. • Reportes, actas o informes que detallan la participación proactiva de los representantes de la población objetivo, en la planeación de nuevos programas, actividades y servicios de la organización.

Tabla No. 9. Variable de aprendizaje: definición, niveles y evidencias

**VARIABLE: APRENDIZAJE**

Organizaciones que adoptan e implementan los resultados del aprendizaje para realizar ajustes, cambios y/o mejoras dentro de la organización, para adaptarse a nuevos contextos

NIVEL	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1	La organización está desarrollando procesos para analizar los éxitos, desafíos y lecciones aprendidas, de la operación de sus programas y servicios.	Acta de la organización en la que se autoidentifica como Nivel I
2	La organización tiene definido un proceso para analizar los éxitos, desafíos y lecciones aprendidas de la operación de sus programas y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación escrita del procedimiento para analizar los éxitos, desafíos y lecciones aprendidas. • Actas, reportes o documentos internos, que evidencien que el procedimiento se ha usado al menos una vez.
3	La organización ha institucionalizado y apropiado un proceso para analizar los éxitos, desafíos y lecciones aprendidas, que surgen de sus programas y servicios, e implementa cambios de mejora , como resultado de este análisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Actas, reportes o documentos internos, que evidencien que el procedimiento se ha implementado en al menos tres ocasiones, en los dos últimos años. • Planes de trabajo, que incluyen nuevas formas de implementar actividades, conforme a los resultados de las lecciones aprendidas.
4	La organización emplea el análisis de lecciones aprendidas para realizar ajustes, cambios y/o mejoras dentro de la organización, para adaptarse a nuevos contextos y, los socializa a través de su estrategia comunicativa, para incidir ante otras organizaciones (Presentaciones, eventos y/o publicaciones, productos digitales, intercambio de experiencias, entre otros).	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reuniones internas que evidencien los ajustes y medidas tomadas para que la organización se adapte a nuevas situaciones y/o contextos. • Evidencia de al menos tres esfuerzos separados en los dos últimos años para influir en experiencias similares, a través de la socialización de los resultados del análisis de las lecciones aprendidas. Por ejemplo, ayuda memoria de talleres realizados, pantallazos de productos digitales, intercambio de experiencias, publicaciones, presentaciones, etc.



DOMINIO DE EFECTIVIDAD: Es la capacidad de una organización para llevar a cabo sus programas con calidad y mejorar de manera continua la operación de sus programas, de acuerdo con su visión, misión, objetivos y metas.

Tabla No. 10. Variable de resultados: definición, niveles y evidencias.



VARIABLE: RESULTADOS:

Organizaciones que miden y analizan resultados a mediano y largo plazo para atender de mejor manera a sus asociados y/o población beneficiaria.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1	La organización está en el proceso de identificar y precisar sus resultados de mediano y largo plazo para los programas y servicios que presta.	Acta de la organización en la que se autoidentifica como Nivel I
2	La organización tiene claramente definidos sus resultados de mediano y largo plazo para la totalidad de sus programas y servicios que presta.	<ul style="list-style-type: none"> La organización tiene definido sus resultados a mediano y largo plazo y, cuenta con un plan de seguimiento o monitoreo, que incluye indicadores y herramientas de medición para valorar sus resultados.
3	La organización ha cumplido con más del 50% de sus resultados de mediano y largo plazo para todos sus programas y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Reportes o informes a los órganos directivos o asamblea, evidenciando el cumplimiento de resultados en al menos el 50%. Se cuenta con una base de datos, hoja de cálculo y/o cuadros de control que muestra un mínimo del 50% de los resultados alcanzados con su respectivo soporte. Se tienen procedimientos escritos para asegurar la calidad en la recolección y análisis de resultados
4	La organización ha cumplido con más del 75% de sus resultados de mediano y largo plazo para todos sus programas y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Reportes o informes a los órganos directivos o asamblea, evidenciando el cumplimiento de resultados en al menos el 75%. Base de datos, hoja de cálculo y/o cuadros de control que muestra un mínimo o más del 75% de los resultados alcanzados con su respectivo soporte.

Tabla No. 11. Variable de estándares organizacionales: definición, niveles y evidencias.

**VARIABLE: ESTÁNDARES ORGANIZACIONA:**

Organizaciones que crean y/o adoptan e implementan de manera constante estándares o protocolos (nacionales, internacionales, técnicos, de calidad, industriales, entre otros) y mejoran dichos estándares en el tiempo.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1	La organización es consciente de adoptar y/o está en proceso de crear , diferentes protocolos o estándares internos que guíen la implementación de sus programas y servicios.	Acta de la organización en la que se autoidentifica como Nivel I
2	La organización va se encuentra desarrollando protocolos o estándares pertinentes que guíen sus programas y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> La organización está elaborando sus propios protocolos o estándares, los cuales se retroalimentan de experiencias similares a nivel nacional y/o internacional. (Copia de los borradores y/o documentos de avance de los protocolos y/o estándares, que no sean de más de un año de elaborados).
3	La organización ha empezado a implementar sus propios protocolos o estándares en algunos de sus programas y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Reportes, informes de monitoreo, actas de reuniones, entre otras, que evidencien los avances y compromisos de la organización en implementar sus protocolos y/o estándares en algunos de sus programas y servicios. Informes de evaluadores externos o certificación de otras organizaciones reconocidas, que evidencien que la organización ha comenzado con la aplicación de los estándares o protocolos que definió.
4	La organización implementa sus protocolos y/o estándares en por lo menos la mitad de sus programas y servicios y, continúa en procesos de ajuste para establecer nuevos protocolos y/o estándares que guíen su accionar.	<ul style="list-style-type: none"> Muestras de evidencia externa como evaluaciones, certificaciones avaladas por organizaciones reconocidas u otro tipo de evidencia en un periodo de más de dos años que demuestra que la organización ha cumplido y continúa cumpliendo con los estándares y/o protocolos establecidos. Actas de reuniones, informes, etc., de que la organización está involucrada en esfuerzos en la implementación de estándares o protocolos establecidos y está en proceso de adoptar nuevos.



DOMINIO DE SOSTENIBILIDAD: Es la habilidad de una organización para asegurar que sus programas y servicios están apoyados por un grupo diverso de aliados y redes, junto con su capacidad de garantizar, mantener y gestionar, diversas fuentes de recursos y financiamiento propios, locales e internacionales (efectivo y/o especie), logrando resultados a largo plazo.

Tabla No. 12. Variable de recursos: definición, niveles y evidencias.



VARIABLE: RECURSOS:

Organizaciones sostenibles generan recursos de manera estratégica, empleando múltiples y diversas fuentes.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1	La organización está desarrollando un plan de movilización de recursos que identifica claramente, tanto los recursos necesarios para los programas y servicios, como las posibles fuentes.	Acta de la organización en la que se autoidentifica como Nivel 1.
2	La organización tiene definido un plan de movilización de recursos, que identifica claramente, tanto los recursos necesarios para los programas y servicios, como las posibles fuentes.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de movilización de recursos que identifica los recursos que se requieren. El plan de movilización de recursos se determina con las necesidades identificadas en el presupuesto organizacional y el plan estratégico.
3	La organización ha logrado apalancar al menos el 20% de los recursos necesarios para el año operacional en curso, a través de una o varias fuentes.	<ul style="list-style-type: none"> Certificaciones de la recepción de recursos y su fuente (los recursos pueden ser financieros, humanos, en especie). Los recursos apalancados, deben representar al menos el 20% del presupuesto total del año operacional de la organización.
4	La organización ha logrado apalancar recursos de al menos dos fuentes de financiamiento, para apoyar la implementación de sus programas y servicios. Los esfuerzos de diversificación de recursos, se evidencia en que ningún donante representa más del 40% del total de recursos de la organización para el año operativo actual.	<ul style="list-style-type: none"> Certificaciones de apalancamiento de recursos, de al menos una fuente de financiación adicional a su financiador principal. El presupuesto muestra que ninguna fuente única proporciona más del 40% de los recursos de la organización.

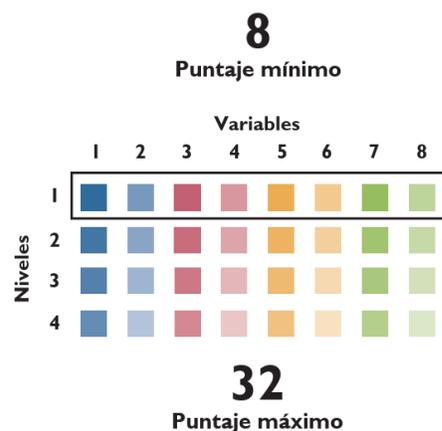
Tabla No. 13. Variable de capital social: definición, niveles y evidencias.

**VARIABLE: CAPITAL SOCIAL:**

Organizaciones sostenibles entienden y hacen uso eficiente del capital social, entendida como la relación de confianza, coordinación y cooperación con otras organizaciones e instituciones público – privadas, con miras a la implementación de sus actividades con resultados a largo plazo.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1	La organización está aprendiendo sobre el valor de construir redes y/o plataformas organizativas y, está considerando alianzas potenciales.	Acta de la organización en la que se autoidentifica como Nivel I.
2	La organización participa en redes locales reconocidas que son relevantes para sus programas y servicios. La organización participa en redes y es capaz de generar alianzas, involucrando a otras organizaciones de la sociedad civil en sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte de afiliación y/o participación en redes locales con temáticas pertinentes a la misión de la organización. • Actas o documentos soporte que identifiquen claramente a la organización como miembro activo de la red o alianza. • Memorandos de entendimiento o cartas de compromiso que demuestran la alianza con al menos una OSC.
3	La organización participa en redes nacionales y/o plataformas organizativas relevantes a su misión. La organización es capaz de demostrar su liderazgo en las alianzas con otras OSC y entidades del gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte de afiliación y/o participación en redes nacionales y/o plataformas organizativas con temáticas pertinentes a la misión de la organización. • Actas o documentos que identifiquen claramente a la organización como miembro activo de al menos una red nacional y/o plataforma organizativa. • Memorandos de entendimiento o cartas de compromiso, que demuestran la existencia de una alianza con al menos una OSC y una entidad de gobierno (local, regional o nacional).
4	La organización se identifica como líder en redes nacionales y/o plataformas organizativas reconocidas que son relevantes para sus programas y servicios, liderando propuestas de acción colectiva. La organización es un referente positivo y puede demostrar alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil, entidades gubernamentales y sector privado.	<ul style="list-style-type: none"> • Actas o documentos soportes que identifiquen claramente a la organización como miembro activo de una red y/o plataforma organizativa, que lidera una propuesta de acción colectiva. • Memorandos de entendimiento o cartas de compromiso, que demuestran la existencia de una alianza con al menos una OSC, una entidad de gobierno (local, regional o nacional) y una entidad del sector privado. • Referencias de otras OSC, instituciones del gobierno y del sector privado, que reconocen a la organización como un referente positivo.

6. METODOLOGÍA PARA EL CÁLCULO DEL IDO



El puntaje mínimo del IDO que puede llegar a obtener una organización es de 8 puntos, esto quiere decir que la organización se encuentra en nivel uno (1) en las ocho variables. El puntaje máximo del IDO es de 32 puntos, lo cual significa que la organización se encuentra en el nivel 4 en cada una de las ocho variables.

Para realizar el cálculo se analiza el estado actual de la organización en cada nivel y los soportes de las evidencias; una vez verificados los soportes, conjuntamente entre la organización, socio implementador y/o un equipo de segunda instancia se procede a validar el puntaje total del IDO que obtuvo la organización.

El puntaje del dominio es la sumatoria de sus dos variables correspondientes. El puntaje total del IDO es la sumatoria del puntaje de las 8 variables.

Ejemplo:

El puntaje de cada variable depende del nivel en que se encuentre la organización. Ejemplo, si en la variable resultados, la organización se encuentra en el nivel 2, su puntaje es 2. Si la organización en la variable estándares se encuentra en nivel 3, su puntaje será 3.

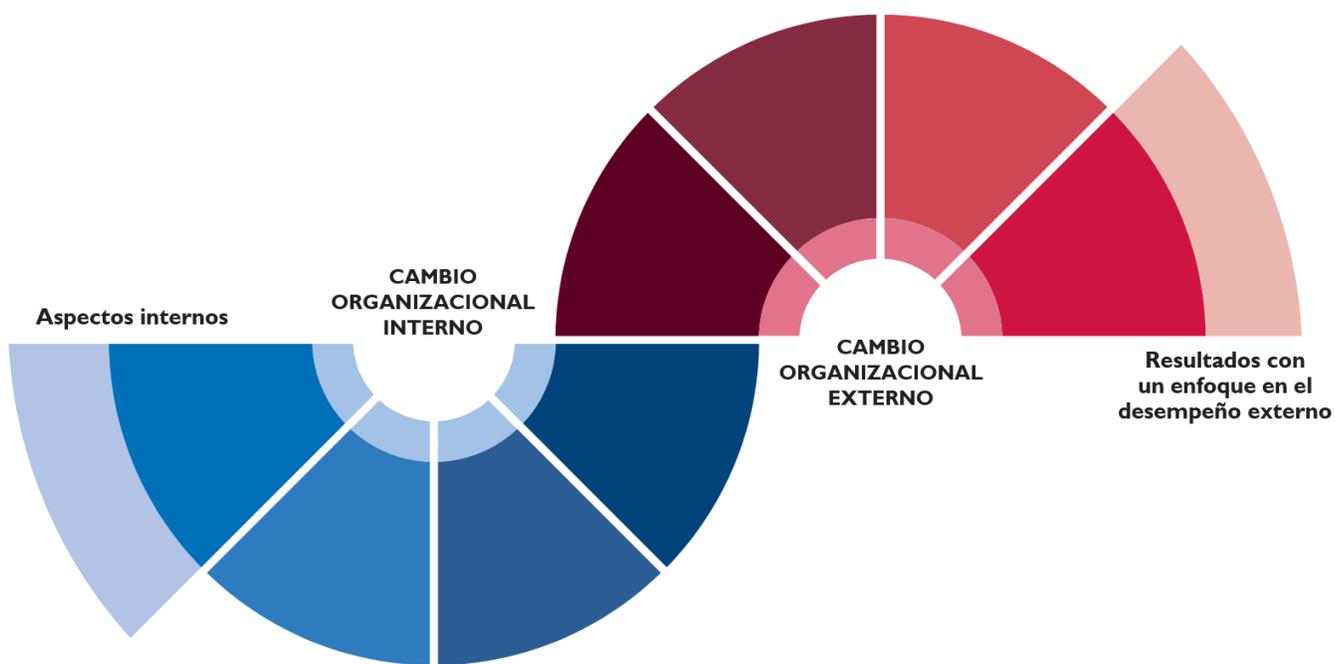
Dominio	Variable	Nivel
Efectividad	Resultados	2
	Estándares Organizacionales	1
Eficiencia	Prestación de servicios	2
	Alcance	1
Relevancia	Población Objetivo	2
	Aprendizaje	1
Sostenibilidad	Recursos	1
	Capital Social	3
Total		13

Con el puntaje obtenido en la primera medición la organización identifica y focaliza las áreas donde debe concentrar sus esfuerzos para mejorar su desempeño organizacional y, con una medición posterior, podrá evidenciar las mejoras en cada dominio y variable del índice. Se recomienda realizar la segunda medición a los doce (12) meses como mínimo, y máximo transcurridos dieciocho (18) meses.

Dominio	Variable	Nivel
Efectividad	Resultados	2
	Estándares Organizacionales	2
Eficiencia	Prestación de servicios	2
	Alcance	3
Relevancia	Población Objetivo	3
	Aprendizaje	2
Sostenibilidad	Recursos	2
	Capital Social	3
Total		19

Si bien la unidad básica para el cálculo del IDO es la organización, también se pueden generar reportes y análisis agregados, a nivel de Actividad o Misión país, tal y como se detalla en sección reporte de este manual.

7. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN



El IDO se distingue porque mide el cambio organizacional a nivel de resultados con un enfoque en el desempeño externo. **Este es un índice que permitirá conectar el cambio organizacional interno con las mejoras en la vida de los beneficiarios y las comunidades.**

La metodología para su implementación se lleva a cabo mediante la realización de talleres con la participación de los representantes legales de las OSC y el equipo encargado de las actividades de fortalecimiento organizacional: socios implementadores, personal técnico de Misión de USAID en Colombia y/o un equipo de segunda instancia delegado para esta tarea. El ejercicio de valoración gira alrededor de la recolección y análisis de las evidencias, que constituyen la fuente de datos principal, las cuales son examinadas durante el taller tanto por la organización como por un equipo de segunda instancia encargado de realizar la valoración de forma independiente.

Es recomendable que las personas encargadas de la facilitación del taller de valoración de la organización estén previamente capacitados en la metodología del IDO, comprendan el enfoque conceptual del índice, sus potencialidades y las diferencias con otras herramientas de medición de capacidades organizativas (ICO, OCA, ICOR, ICOE, etc.).

A continuación se explica el ejercicio de valoración del IDO en sus distintas fases.

Tabla No. 14. Fase de planeación para la aplicación del IDO

FASE: PLANEACIÓN		
ACTIVIDADES		
A NIVEL METODOLÓGICO	A NIVEL LOGÍSTICO	A NIVEL DE COMUNICACIONES
Establecer los criterios de selección de las OSC para la aplicación del IDO.	Acordar con la OSC el lugar, la fecha y hora para realizar el taller de aplicación del IDO..	Enviar a la organización una comunicación formal informando el objetivo de la reunión, el tiempo requerido y solicitando que participen las y los líderes que tienen mayor conocimiento de la organización. Es aceptable que participen entre 3 a máximo 10 personas.
Se debe prever que la organización no disponga de las evidencias de algunas de las variables del índice, caso en el cual será necesario definir un plazo máximo de 15 días calendario para que la organización las envíe por correo.	Enviar el acuerdo de confidencialidad del manejo de la información (para garantizar la revisión, recepción y almacenamiento de las evidencias de soporte necesarios para realizar la valoración de la organización).	
	Organizar la logística del taller (salón, video beam, papelógrafos, marcadores, distribución de sillas, refrigerios, listados de asistencia, etc.).	
Preparar una agenda con el paso a paso del taller de valoración del IDO.	En caso de realizar el taller de manera virtual, hay que prever las opciones de conectividad: enviar el link de la reunión de manera anticipada a todas y todos los participantes.	Enviar a la organización de manera anticipada el instructivo del IDO (Manual y herramienta de valoración).
	Preparar el material necesario para la presentación conceptual y metodológica del IDO (presentación actualizada en PowerPoint), ya sea para realizar una presentación con ayudas como el video beam, si las condiciones logísticas lo permiten o, en carteleras o rotafolios.	

Tabla No. 15. Fase de implementación del IDO

FASE: IMPLEMENTACIÓN			
ACTIVIDADES			
A NIVEL METODOLÓGICO		A NIVEL LOGÍSTICO	A NIVEL DE COMUNICACIONES
PRIMER MOMENTO	SEGUNDO MOMENTO		
<p>Realizar el taller de valoración del IDO con la organización, utilizando la escala de cada una de las 8 variables. Este taller puede ser de manera presencial o virtual.</p> <p>La valoración la hace la organización en plenaria y el facilitador anota los resultados en la herramienta de valoración del índice. El tiempo estimado para esta actividad es de dos a tres horas.</p> <p>Se debe acordar con las o los representantes de la organización la persona que delegan para hacer entrega de la información de soporte que se requiera para respaldar la valoración del IDO. Si el taller se hace presencial, la revisión de las evidencias se hacen in situ, en caso contrario, si es virtual, se solicita a la organización que envíen los soportes en los próximos 15 días calendario al socio implementador y/o a un equipo de segunda instancia que se delegue.</p> <p>Aclarar las dudas sobre el lenguaje empleado en la herramienta antes de llevar a cabo la medición</p> <p>Llevar a cabo la medición haciendo uso de la herramienta del IDO. Explicar cada dominio, sus variables y abordar cada nivel de manera pausada para que las y los asistentes al taller comprendan y puedan valorar objetivamente el estado actual de su organización.</p> <p>Hacer el cierre del taller haciendo énfasis en los aprendizajes y dificultades experimentados por las y los asistentes.</p>	<p>Es la revisión de las evidencias o soportes que la organización debe proveer para respaldar la valoración realizada en el primer momento.</p> <p>El facilitador del taller, junto con la persona delegada por la organización, se reúnen para revisar los soportes de evidencia de cada una de las 8 variables del IDO. Se estima que, para esta actividad, se requiere de una a dos horas.</p> <p>Definir compromisos para que la organización envíe la información de los soportes que no tienen en el momento, al correo electrónico del socio implementador y/o a un equipo de segunda instancia que se delegue. El plazo máximo es de 15 días calendario.</p>	<p>Levantar el acta del ejercicio con firma de los asistentes.</p> <p>Levantar un acta con la información de soporte que ha sido entregada para el ejercicio de valoración de resultados del IDO, la cual debe estar firmada por la o el delegado de la organización y el facilitador.</p>	<p>Abrir un espacio formal para la presentación de los asistentes y crear un ambiente de confianza. Socializar la agenda prevista y llevar control del tiempo para cumplir con cada uno de los pasos previstos.</p> <p>Explicar la estructura de la herramienta de valoración (dominios, variables, niveles y evidencias) y el proceso del IDO (análisis del cambio a lo largo del tiempo).</p> <p>Explicar con detalle el propósito del taller y realizar énfasis en:</p> <ol style="list-style-type: none"> el carácter voluntario de la valoración y el propósito de transferir la metodología del IDO para que la organización se apropie de ella y sea considerada parte de su estrategia de aprendizaje organizacional. La unidad de análisis es la organización de manera integral. El análisis del IDO se hace sobre la situación actual de la organización (no sobre el futuro o lo que se propone la organización). El IDO se centra en valorar el desempeño de la organización, sus resultados y logros. No se valora sus capacidades organizacionales internas. La importancia de contar con información fiable y oportuna (evidencias): el IDO, le permite a las organizaciones reducir los sesgos de evaluación al tener evidencias fiables y tangibles que respaldan la valoración y/o puntuación de cada variable y dimensión. La primera medición será la línea de base y en un periodo mínimo de 12 meses y máximo de 18 meses, se realizará la segunda valoración del IDO. <p>Socializar el resultado del ejercicio de valoración. Aclarar que estos resultados deben ser confirmados con los soportes y evidencias que entregó la organización.</p>

Tabla No. 16. Fase de análisis de la aplicación del IDO.

FASE: ANÁLISIS		
ACTIVIDADES		
A NIVEL METODOLÓGICO	A NIVEL LOGÍSTICO	A NIVEL DE COMUNICACIONES
Esta actividad será competencia del socio implementador, o del equipo de segunda instancia, o quién será el responsable de la recepción de las evidencias y revisión de los resultados del IDO de cada organización		El socio implementador, o el equipo de segunda instancia, elaborará un informe preliminar de los resultados del IDO de la organización en cuestión.
Una vez recibidas las evidencias, el socio implementador, o el equipo de segunda instancia, realizará el respectivo análisis para definir en qué nivel se encuentra la organización en cada una de las 8 variables del IDO.	Disponer de la herramienta de valoración para el cargue de los resultados desagregados de cada dominio para las organizaciones.	El socio implementador, o el equipo de segunda instancia, realizará la valoración final del IDO de la organización; este resultado, será compartido con los representantes de la organización.
El socio implementador, o el equipo de segunda instancia, es quien valida la puntuación y el estado actual de la organización en cada una de las 8 variables. Para lograrlo, debe disponer de todas las evidencias del respectivo nivel.		

Tabla No. 17. Fase de socialización de los resultados del IDO

FASE: SOCIALIZACIÓN		
ACTIVIDADES		
A NIVEL METODOLÓGICO	A NIVEL LOGÍSTICO	A NIVEL DE COMUNICACIONES
Comunicación formal con la organización para concertar una jornada de socialización de resultados . Esta jornada podrá ser presencial, aprovechando un espacio de encuentro de la organización o, se puede realizar de manera virtual con algunos delegados de la organización.	El socio implementador, equipo de segunda instancia, será el responsable de la recepción y revisión de todas las evidencias de cada organización, así como de su verificación; en la herramienta de valoración del IDO se deberán registrar los resultados desagregados, por dominios y variables, de cada organización.	Las y los líderes responsables de la organización se comprometen a realizar una socialización de los resultados finales del IDO con los cuadros directivos y su base social para consensuar y definir planes de mejora en el desempeño organizacional .
En esta jornada de socialización es factible que se hagan ajustes consensuados, si en el momento se llegase a contar con nuevas evidencias. Una vez socializados y aceptados los resultados del IDO, se procede a levantar un acta con las reflexiones y los resultados finales ya validados que debe ser firmada por el representante legal o delegado de la organización y el representante del socio implementador o equipo de segunda instancia.	Utilizando la información de la herramienta de valoración, el socio implementador, o equipo de segunda instancia, sistematiza toda la información de los resultados del IDO para realizar análisis de tendencias por tipo de organizaciones, zonas geográficas, dominios, variables, etc. También elabora los informes para USAID, con el nivel de desagregación establecido por el índice.	Los resultados finales y el acta de aceptación y validación del IDO con la organización, serán compartidos con los especialistas de fortalecimiento organizacional de las Actividades, para que se generen reflexiones sobre las contribuciones al fortalecimiento del desempeño de las OSC.

En resumen, la implementación del IDO se estructura en cinco grandes pasos, los cuales son:



1. Involucrar a los socios implementadores y a las OSC en el enfoque y metodología del IDO: es importante que las organizaciones participen en el proceso antes de aplicar el IDO y fomentar el uso de este enfoque para el aprendizaje organizacional y el desarrollo de estrategias.



2. Realizar el taller de valoración de la organización: planear y realizar el taller por cada organización involucrada en el proceso (virtual o presencial), siguiendo las orientaciones explicadas en esta sección.



3. Analizar las evidencias: dos grupos de personas realizan la puntuación de forma independiente entre sí: la organización se puntúa a i mismo primero, y el socio implementador, o el equipo de la segunda instancia, revisa la evidencia proporcionada y negocia las puntuaciones se es necesario.



4. Socializar los resultados de taller de valoración: se trata de generar resultados que permitan tomar decisiones basadas en evidencia y formular un plan para mejorar el desempeño de la organización, con el apoyo de los Socios Implementadores.

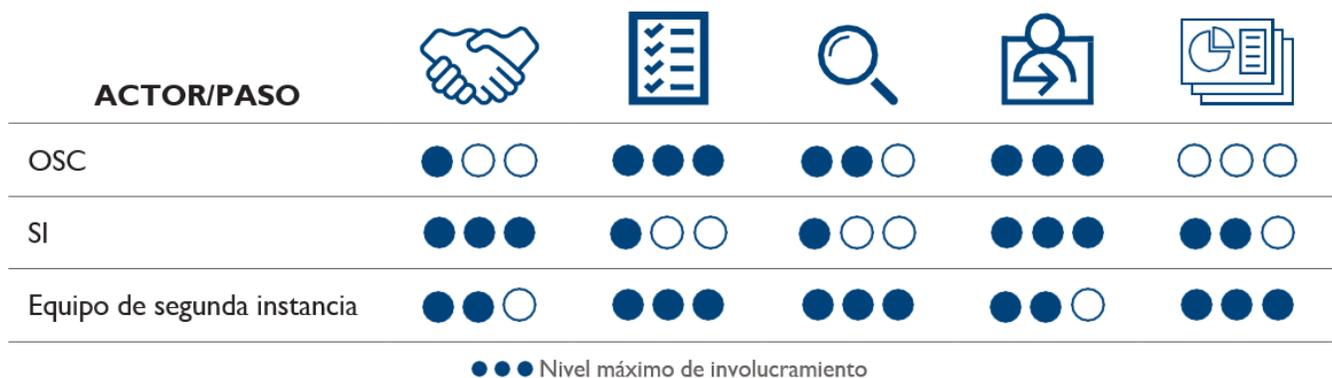


5. Analizar los resultados del IDO: implica analizar las tendencias en el desempeño organizacional en todas las organizaciones asociadas locales y hacer comparaciones entre organizaciones.

Los principales actores involucrados en el proceso son: las OSC, los SI, y el equipo de segunda instancia (encargado de que los datos resultantes representen la realidad objetiva). Para lograr que el proceso sea coherente y que los resultados sean significativos, los actores antes mencionados deben comprender cuál es su responsabilidad específica en cada uno de los cinco pasos que componen el proceso de implementación del IDO.

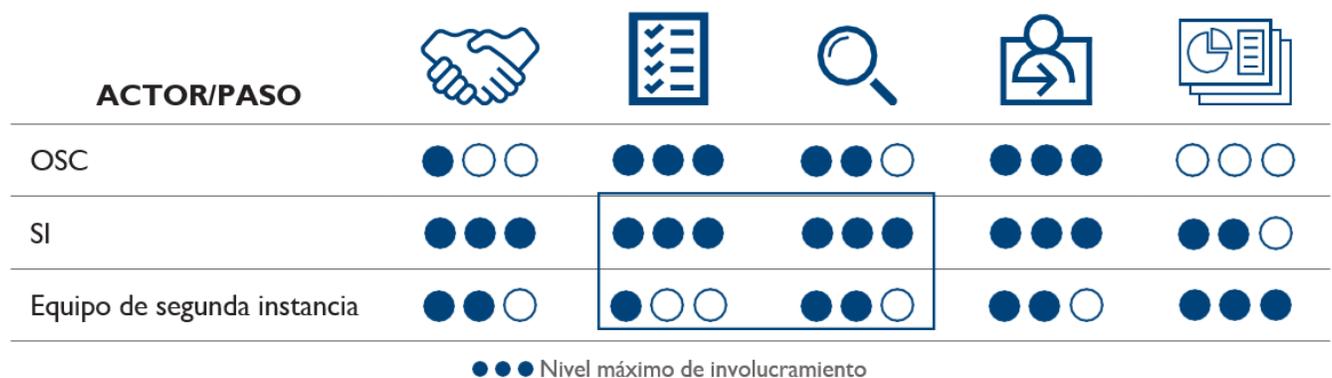
Por ejemplo, en el corto plazo, las OSC deben implicarse al máximo en la realización del taller de valoración (paso 2) y la socialización de resultados (paso 4); los SI en el paso 1, involucrar a los Socios Implementadores y las OSC en el enfoque y metodología del IDO, y en el paso 3, socializar los resultados del taller de valoración; y el equipo de la segunda instancia en: realizar el taller de valoración de la organización (paso 2), analizar las evidencias (paso 3), y analizar los resultados del IDO (paso 4). La siguiente gráfica presenta el nivel de involucramiento de cada actor en cada uno de los pasos del proceso, en una escala de 1 a 3, donde 3 es el máximo nivel.

Gráfica No. 2. Involucramiento de los actores en el proceso de implementación de IDO en el corto plazo



A mediano y largo plazo se espera que, fruto del aprendizaje de la metodología, en particular, y de la transferencia gradual del enfoque del IDO, en general, los SI desempeñen un rol más protagónico en la realización del taller de valoración de la organización (paso 2), y en el análisis de las evidencias (paso 3); en paralelo, el equipo de segunda instancia concentrará su involucramiento en el análisis de los resultados del índice (paso 4). La siguiente gráfica presenta el involucramiento de cada actor en cada uno de los pasos del proceso en el mediano/largo plazo, en una escala de 1 a 3, donde 3 es el máximo nivel, destacando, además, los cambios respecto a los niveles de involucramiento del corto plazo:

Gráfica No. 3. Involucramiento de los actores en el proceso de implementación de IDO en el mediano/largo plazo



7.1 Registro en base de datos



El SI, o un equipo de segunda instancia, será el responsable de la recepción y revisión de todos los resultados del IDO de cada organización. Se deberá utilizar la herramienta estandarizada para este fin ([Matriz IDO](#)) para el registro de los resultados totales y desagregados por variable y dominios.

Utilizando la información de la base de datos, el socio implementador, o el equipo de segunda instancia, sistematiza toda la información de los resultados del IDO para realizar análisis de tendencias por tipo de organizaciones, zonas geográficas, dominios, variables, etc. También elabora los informes para USAID con el nivel de desagregación establecido por el índice.

7.2 Seguimiento



El SI realizará seguimiento a los resultados del IDO junto con las OSC y el apoyo del equipo de segunda instancia, si se requiere, con el propósito de rastrear las acciones de mejora que se están implementando.

También, se definirá la ruta para realizar las siguientes mediciones, estableciendo acuerdos de acompañamiento con los socios implementadores y OSC.

8. REPORTE DEL IDO

8.1 A nivel de Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC

Los resultados del IDO serán reportados para cada organización bajo el indicador [Valor de IDO](#), desagregado por dominios y por variables. Este indicador estará soportado por la [Matriz IDO](#) de cada OSC en la cual se registrarán:

- La **caracterización de la organización**. Hoja de registro con el propósito de tener información básica del perfil de cada OSC.
- La **tabla de reporte** del IDO, en donde se registran los resultados por dominios y variables de manera desagregada. No se registran puntajes parciales o promedios, **solo totales**. Por ejemplo:

DOMINIO	PUNTAJE	VARIABLES	PUNTAJE
Efectividad	5	Resultados	3
		Estándares	2
Eficiencia	6	Servicios	3
		Alcance	3
Relevancia	6	Población	4
		Aprendizaje	2
Sostenibilidad	5	Recursos	2
		Capital Social	3
IDO			22

Este reporte estará a cargo del equipo de segunda instancia quien registrará la medición por cada OSC en el Sistema Monitor como una subactividad independiente. Toda la documentación de soporte de cada una de las mediciones será cargada en el repositorio documental de MONITOR con la siguiente nomenclatura: IDO - Sigla Actividad - OSC Name- Número de Medición - Año.

8.2 A nivel de Actividades de USAID

A nivel de Actividad (Socios Implementadores) el progreso sobre la medición del IDO se realizará a través del indicador **Número de organizaciones que incrementan su categoría de desempeño (Indicador del PMP)**. Este indicador podrá ser incluido en los Planes de Monitoreo Evaluación y Aprendizaje (AMELP por sus siglas en inglés) de los Socios Implementadores y consecuentemente deberá ser reportado en el Sistema Monitor a nivel de Actividad.

Para este indicador se deben tener en cuenta las categorías de desempeño organizacional, para valorar los esfuerzos de progreso que las organizaciones realizan a través del tiempo. Estas categorías son:

CATEGORÍA DE DESEMPEÑO	ESCALA	DESCRIPCIÓN
Bajo	8 puntos	La organización reconoce las necesidades y movilización hacia el fortalecimiento de las 4 dimensiones y se hace necesaria la implementación de estrategias que permita definiciones para mejorar su desempeño organizacional.
Básico	9 a 16 puntos	La organización construye marcos comunes y buenas prácticas que le permite tener algunos avances en sudesepeño, pero requiere mayores esfuerzos en las 4 dimensiones del IDO.
Aceptable	17 – 24 puntos	La organización evidencia buenos niveles de desempeño organizacional, los cuales debe reforzar, mantener y avanzar hacia procesos de mayor impacto y sostenibilidad.
Sobresaliente	25 – 32 puntos	La organización consolida buenas prácticas que evidencia una alta capacidad de desempeño organizacional y tiene la capacidad de evidenciar su impacto y sostenibilidad.

Este indicador estará soportado por la Matriz IDO de cada OSC entregada por el equipo de segunda instancia al SI. Este reporte estará a cargo del SI quien registrará el indicador a nivel Actividad en el Sistema Monitor.

8.3 A nivel de Misión USAID

A nivel Misión el progreso sobre la medición del IDO se realizará a través de dos indicadores:

- Consolidación del indicador **Número de organizaciones que incrementan su categoría de desempeño (Indicador del PMP)**

Este indicador será reportado por el equipo de segunda instancia tras la verificación y consolidación de la información recolectada por las Actividades.

- **Promedio del IDO**

Para medir el promedio del IDO se procede de la siguiente forma:

$$VPIDO = \frac{\sum IDO(\text{organizaciones valoradas})}{\text{Total de organizaciones valoradas}}$$

Donde:

VPIDO=Valor promedio del Índice de Desempeño Organizacional

\sum IDO (organizaciones)= Sumatoria del valor absoluto del Índice obtenido por cada organización valorada

#organizaciones IDO= Total de número de organizaciones con medición de IDO en la Actividad

Ejemplo:

- La Actividad reporta el nombre de la organización y su puntaje total y desagregado, en cada una de las mediciones que realice.
- Si la Actividad, en el primer año, seleccionó a 7 organizaciones y le aplicó el IDO se reporta el promedio obtenido.
- Si la Actividad en el segundo año seleccionó a 10 organizaciones para aplicar el IDO se reporta el promedio obtenido

NOMBRE ORGANIZACIÓN	MEDICIONES IDO		
	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA
Organización 1	9	12	14
Organización 2	14	14	18
Organización 3	18	20	21
Organización 4	15	18	18
Organización 5	23	24	25
Organización 6	26	28	28
Organización 7	20	25	27
Organización 8		8	10
Organización 9		16	18
Organización 10		19	23
TOTAL	125	184	202
Promedio	17,86%	18,4%	20,2%

El reporte de la medición del IDO para el primer año, es de 17,86%.

El reporte de la medición del IDO para el segundo año es de 18,4%.

El reporte de la medición del IDO para el tercer año es de 20,2%.

Este indicador podrá ser incluido en los Planes de Monitoreo Evaluación y Aprendizaje (AMELP por sus siglas en inglés) de los Socios Implementadores si así lo desean y consecuentemente deberá ser reportado en el Sistema Monitor a nivel de Actividad.

8.4 Reporte en Monitor

El registro del progreso de los indicadores arriba mencionados en el Sistema de Información MONITOR se realizará de la siguiente manera:

INDICADOR	NIVEL DE REPORTE	RESPONSIBLE DE REPORTAR EN EL SISTEMA
Valor de IDO	OSC	Equipo de segunda instancia
Número de organizaciones que incrementan su categoría de desempeño (Indicador del PMP)	Actividad	Socio Implementador
Promedio del IDO	Misión	Equipo de segunda instancia
	Actividad*	Socio Implementador*

*Las Actividades podrán acoger este indicador, incluyéndolo en su AMELP y haciendo el consecuente reporte en MONITOR a nivel de Actividad.

Para todos los indicadores, la fuente de los datos provendrán del equipo de segunda instancia encargado de la recolección de la información y documentos soporte. Toda la documentación soporte de cada una de las mediciones será cargada en el repositorio documental de MONITOR con la siguiente nomenclatura:

IDO - Sigla Actividad - OSC - Número de Medición - Año.

Relación entre los indicadores “número de organizaciones que incrementan su categoría de desempeño” y “CBLD - 9 Porcentaje de organizaciones asistidas por el Gobierno de los Estados Unidos con mejoras en su desempeño”

Es importante que los Socios Implementadores tengan claridad sobre la utilización de estos dos indicadores: 1) El número de organizaciones que incrementan su categoría de desempeño, propuesto en este manual y 2) el **indicador F CBLD-9**, puesto que ambos indicadores tienen alcances similares pero no del todo iguales.

El indicador **número de organizaciones que incrementan su categoría de desempeño**, se refiere a el número de OSC que:

- Han realizado el ejercicio de IDO, por lo menos en dos ocasiones (línea base y segunda medición);
- Han tenido un incremento en las categorías de desempeño descritas **8.2 A nivel de Actividades de USAID**.
- Para este indicador las OSC pueden incluir: organizaciones de base comunitaria, organizaciones productivas, Juntas de Acción Comunal, organizaciones de víctimas, organizaciones étnicas, cooperativas, organizaciones de mujeres, organizaciones culturales, organizaciones de defensa de derechos humanos; organizaciones de jóvenes, organizaciones ambientales, entre otras.

Por su parte el indicador F “**CBLD - 9 Porcentaje de organizaciones asistidas por el Gobierno de los Estados Unidos con mejoras en su desempeño**” difiere del anterior en cuanto que:

- Dentro de su definición de organizaciones asistidas incluye a instituciones educativas, de investigación, agencias gubernamentales (nacionales o subnacionales), entidades de servicios de salud y organizaciones CON y SIN ánimo de lucro.
- Las mejoras en el desempeño pueden ser medidas a través de diferentes métodos, por ejemplo procesos de acreditación, normas ISO, herramientas de medición OCA. El **Índice de Desempeño Organizacional - IDO**, puede ser uno de ellos.
- El progreso sobre este indicador debe cumplir con todos los requisitos del denominador y numerador descritos en el [PIRS estandarizado](#).

En conclusión, estos indicadores son complementarios y una Actividad podría tener los dos indicadores en su AMELP, teniendo claro que CBLD-9 podría incluir el número de organizaciones que fueron medidas con el IDO.

ANEXOS

Anexo I: Performance Indicator Reference Sheets

Anexo IA: Valor del IDO

HOJA DE REFERENCIA DEL INDICADOR DE USAID

NOMBRE DEL INDICADOR: VALOR DEL IDO – ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Número del indicador:

Nombre del objetivo de desarrollo de Actividad: DO# – X

Nombre del resultado intermedio de Actividad: IR# – X

Nombre del resultado sub-intermedio de Actividad: Sub-IR# – X

¿Es un indicador de producto? NO

¿Es un indicador de resultado? Sí

¿Es un indicador (F)? NO

DESCRIPCIÓN

Definición:

El Índice de desempeño organizacional (OPI por sus siglas en inglés) es una herramienta de evaluación del desempeño estandarizada que mide el cambio organizacional a nivel de resultados con un enfoque en el desempeño externo. Como herramienta de evaluación es útil para analizar las tendencias a nivel de país en el apoyo al desarrollo de capacidades, y hacer comparaciones entre organizaciones. Está compuesto por cuatro dimensiones (efectividad, eficiencia, relevancia y sostenibilidad) y ocho variables asociadas a cada dominio: resultados y estándares organizacionales (del dominio de efectividad), prestación de servicios y alcance (del dominio de eficiencia), población objetivo y aprendizaje (del dominio de relevancia), y recursos y capital social (del dominio de sostenibilidad).

Cada uno de los dominios de índice se concreta en dos variables con cuatro niveles de desempeño cada una. Los niveles de desempeño describen el estado actual en que se encuentra la organización en una escala de 1 a 4 que se lee e interpreta en orden ascendente. La aplicación del IDO implica el uso de evidencias aportadas por la organización. Estas evidencias son documentos oficiales de la organización, autorizados y firmados por el delegado o representante legal, con una vigencia no mayor a un año.

Unidad de medida: Puntaje del IDO (Mínimo 8 Máximo 32).

Tipo de datos: Número.

Fórmula: Sumatoria de puntaje por variable.

Desagregado por: Dominios y variables: Efectividad-Resultados; Efectividad-Estándares organizacionales; Eficiencia- prestación de servicios; Eficiencia-Alcance; Relevancia-Población Objetivo; Relevancia-Aprendizaje; Sostenibilidad-Recursos; Sostenibilidad- Capital social. (Suman al Indicador).

Racionalidad del indicador: El IDO mide el cambio organizacional a nivel de resultados con un enfoque en el desempeño externo. Este índice permite conectar el cambio organizacional interno con las mejoras en la vida de los beneficiarios y las comunidades.

RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y REPORTE DE DATOS

Fuente de datos: OSC a través de evidencias, en físico y/o digital, de las actividades y procesos que llevan a cabo, individualmente consideradas, en cuatro dominios: efectividad, eficiencia, relevancia y sostenibilidad, y en cada una de las variables. [Matriz IDO](#).

Método de construcción y recolección de datos:

Talleres de valoración de la organización con la participación de los representantes legales, líderes y lideresas de las OSC, y el equipo encargado de las actividades de fortalecimiento organizacional de los socios implementadores, personal técnico de USAID Colombia y/o un equipo de segunda instancia.

Las evidencias, que constituyen la fuente de datos principal, serán examinadas tanto por la organización como por un equipo de segunda instancia encargado de realizar la valoración de forma independiente. Las eventuales discrepancias entre las valoraciones serán objeto de revisión por parte de la OSC. Además, las OSC contarán con una herramienta para hacer el cálculo del índice de manera ágil y sencilla, y recibirán retroalimentación como base para la elaboración de planes de fortalecimiento organizacional.

Análisis de datos: Equipo de segunda instancia con la documentación adquirida.

Frecuencia del reporte: Primera medición, al inicio de la intervención con la organización; segunda medición o mediciones subsecuentes: cada 12 meses como mínimo; máximo cada 18 meses.

Individuo(s) responsable(s) en los socios implementadores: Especialistas de fortalecimiento organizacional, especialistas de Monitoreo, Gerente de la Actividad.

Individuo(s) responsable(s) en USAID: AOR/COR.

Ubicación del almacenamiento de los datos: USAID MONITOR y base de datos de captura del OPI.

OBJETIVOS Y LÍNEA BASE

Línea de base: La línea base es la valoración inicial, en cada uno de los cuatro dominios del índice, que se hace en un taller con la participación de los integrantes de la organización, Socios Implementadores y el equipo de segunda instancia. Esta primera medición sirve como marco de referencia para la elaboración de planes de fortalecimiento organizacional y para el reconocimiento de los cambios en el desempeño externo a través del tiempo.

Objetivos:

- Medir el cambio organizacional a nivel de resultados con un enfoque en el desempeño externo.
- Analizar el cambio organizacional a lo largo del tiempo frente a un marco estandarizado y reconocido mundialmente.
- Analizar las tendencias a nivel de país en el apoyo al desarrollo de capacidades, y hacer comparaciones entre organizaciones.

Notas sobre la línea base:

Notas sobre los objetivos:

ASPECTOS DE CALIDAD DE LOS DATOS

Fecha de evaluación de calidad de los datos: por definir.

Limitaciones conocidas de los datos e implicaciones: por definir.

Acciones tomadas o planeadas para enfrentar las limitaciones de los datos: por definir

Fecha de futuras evaluaciones de calidad de datos: por definir.

Procedimientos para futuras evaluaciones de calidad de datos: por definir

VALORES DEL INDICADOR DE DESEMPEÑO			
AÑO FISCAL	OBJETIVO (NO ACUMULATIVO)	ACTUAL	NOTAS
2021			
2022			
2023			
2024			
2025			
CAMBIOS EN EL INDICADOR			
Cambios:			
OTRAS NOTAS			
Fecha (mm/dd/yy):	Nota		
ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: Marzo 2021 por MEL Activity			

Anexo IB: Número de organizaciones que incrementan su categoría de desempeño (Indicador del PMP)

HOJA DE REFERENCIA DEL INDICADOR DE USAID

NOMBRE DEL INDICADOR: NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE INCREMENTAN SU CATEGORÍA DE DESEMPEÑO (INDICADOR DEL PMP)

Número del indicador:

Nombre del objetivo de desarrollo de Actividad: DO# – X

Nombre del resultado intermedio de Actividad: IR# – X

Nombre del resultado sub-intermedio de Actividad: Sub-IR# – X

¿Es un indicador de producto? NO

¿Es un indicador de producto? SÍ

¿Es un indicador (F)? NO

DESCRIPCIÓN

Definición:

Este indicador mide el número de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que reportan un cambio ascendente en la categoría de desempeño en su Índice de Desempeño Organizacional (IDO) como resultado de la asistencia del Gobierno de los Estados Unidos.

Se entiende por categoría de desempeño la descripción cualitativa del valor del índice obtenido por una organización; cada categoría grupa el valor absoluto del índice obtenido por una organización, así:

CATEGORÍA DE DESEMPEÑO	VALOR DE IDO	DESCRIPTOR CUALITATIVO
Bajo	8	La organización reconoce las necesidades y movilización hacia el fortalecimiento de las 4 dimensiones y se hace necesaria la implementación de estrategias que permita definiciones para mejorar su desempeño organizacional.
Básico	9 a 16	La organización construye marcos comunes y buenas prácticas que le permite tener algunos avances en su desempeño, pero requiere mayores esfuerzos en las 4 dimensiones del IDO.
Aceptable	17 – 24	La organización evidencia buenos niveles de desempeño organizacional, los cuales debe reforzar, mantener y avanzar hacia procesos de mayor impacto y sostenibilidad.
Sobresaliente	25 – 32	La organización consolida buenas prácticas que evidencia una alta capacidad de desempeño organizacional y tiene la capacidad de evidenciar su impacto y sostenibilidad.

Se reportan únicamente los cambios ascendentes de la categoría de desempeño de una organización, cada doce (12) meses; por ejemplo, si una organización se sitúa en el nivel básico en la primera valoración (línea base), sólo debe ser tomada en cuenta para el reporte de este indicador si a los 12 meses, tiempo mínimo que debe transcurrir para realizar la segunda valoración, se sitúa en un nivel de desempeño superior, para este caso: aceptable o sobresaliente. El nivel de desempeño en el que sitúa una organización se compara, para fines del reporte de este indicador, con el resultado obtenido en la valoración del año anterior.

Unidad de medida: Número de Organizaciones.

Tipo de datos: Número.

Fórmula: Sumatoria de organizaciones que incrementan su categoría de desempeño .

Desagregado por: Tipo de organización; Categoría de desempeño.

Racionalidad del indicador: Para USAID Colombia es importante aumentar las capacidades de desempeño externo de las OSC, este indicador permite conocer el avance del fortalecimiento de las Organizaciones y planear acciones que contribuyan hacia los procesos de sostenibilidad.

RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y REPORTE DE DATOS

Fuente de datos: Equipo de segunda instancia ([Matriz IDO](#) con evidencias)

Método de construcción y recolección de datos: Los resultados de la herramienta de valoración del IDO de los que dispondrá cada Socio Implementador (SI); con estos resultados cada SIr puede establecer el número de organizaciones con cambios en las categoría en el desempeño, y reportar los cambios ascendentes.

Análisis de datos: Equipo técnico o de monitoreo de la Actividad con los resultados de la herramienta de valoración del IDO y la documentación adquirida .

Frecuencia del reporte: Anual.

Individuo(s) responsable(s) en los socios implementadores: Especialistas de fortalecimiento organizacional, especialistas de Monitoreo, Gerente de la Actividad.

Individuo(s) responsable(s) en USAID: AOR/COR.

Ubicación del almacenamiento de los datos: Herramienta de medición del IDO, Sistema de información USAID MONITOR .

OBJETIVOS Y LÍNEA BASE

Línea de base: La línea base es la valoración inicial, en cada uno de los cuatro dominios del índice, que se hace en un taller con la participación de los integrantes de la organización, Socios Implementadores y el equipo de segunda instancia. Esta primera medición sirve como marco de referencia para la elaboración de planes de fortalecimiento organizacional y para el reconocimiento de los cambios en el desempeño externo a través del tiempo.

Objetivos:

- Medir el cambio organizacional a nivel de resultados con un enfoque en el desempeño externo.
- Analizar el cambio organizacional a lo largo del tiempo frente a un marco estandarizado y reconocido mundialmente.
- Analizar las tendencias a nivel de país en el apoyo al desarrollo de capacidades, y hacer comparaciones entre organizaciones.

Notas sobre la línea base:

Notas sobre los objetivos:

ASPECTOS DE CALIDAD DE LOS DATOS

Fecha de evaluación de calidad de los datos: por definir.

Limitaciones conocidas de los datos e implicaciones: por definir.

Acciones tomadas o planeadas para enfrentar las limitaciones de los datos: por definir

Fecha de futuras evaluaciones de calidad de datos: por definir.

Procedimientos para futuras evaluaciones de calidad de datos: por definir

VALORES DEL INDICADOR DE DESEMPEÑO

AÑO FISCAL	OBJETIVO (NO ACUMULATIVO)	ACTUAL	NOTAS
2021			
2022			
2023			
2024			
2025			

CAMBIOS EN EL INDICADOR

Cambios:

OTRAS NOTAS

Fecha (mm/dd/yy):

Nota:

ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: Marzo 2021 por MEL Activity

Anexo IC: Valor promedio del IDO

HOJA DE REFERENCIA DEL INDICADOR DE USAID

NOMBRE DEL INDICADOR: VALOR PROMEDIO DEL IDO - ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Número del indicador:

Nombre del objetivo de desarrollo de Actividad: DO# – X

Nombre del resultado intermedio de Actividad: IR# – X

Nombre del resultado sub-intermedio de Actividad: Sub-IR# – X

¿Es un indicador de producto? NO

¿Es un indicador de resultado? Sí

¿Es un indicador (F)? NO

DESCRIPCIÓN

Definición:

Este indicador mide el valor promedio del Índice de Desempeño Organizacional, por Actividad, para el conjunto de organizaciones involucradas en la valoración

$$VPIDO = \frac{\sum \text{Valor del IDO de todas las organizaciones valoradas}}{\text{Número total de organizaciones valoradas con el IDO}}$$

Donde;

VPIDO=Valor promedio del Índice de Desempeño Organizacional.

\sum valor del IDO de todas las organizaciones valoradas= Sumatoria del valor absoluto del Índice obtenido por cada organización valorada.

Número total de organizaciones valoradas= Total de organizaciones con medición de IDO en la Actividad, en un año fiscal.

Unidad de medida: Puntaje del IDO

Tipo de datos: Número.

Fórmula: $= \frac{\sum \text{Valor del IDO de todas las organizaciones valoradas}}{\text{Número total de organizaciones valoradas con el IDO}}$.

Desagregado por: No Aplica

Racionalidad del indicador: Para USAID Colombia es importante aumentar las capacidades de desempeño externo de las OSC, este indicador permite conocer el avance del fortalecimiento de las Organizaciones y planear acciones que contribuyan hacia los procesos de sostenibilidad.

RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y REPORTE DE DATOS

Fuente de datos: Los resultados de la herramienta de valoración del IDO de los que dispondrá cada Socio Implementador(SI); con estos datos, cada SI puede identificar el valor del índice para cada organización y hacer distintos cálculos, como el promedio.

Método de construcción y recolección de datos: Especialistas de fortalecimiento organizacional, especialistas de Monitoreo, Gerente de la Actividad y Equipo de segunda instancia (Matriz IDO con evidencias).

Análisis de datos: Especialistas de fortalecimiento organizacional, especialistas de Monitoreo, Gerente de la Actividad y equipo de segunda instancia instancia, a partir de los resultados obtenidos con la aplicación de la fórmula.

Frecuencia del reporte: Anual.

Individuo(s) responsable(s) en los socios implementadores: Especialistas de fortalecimiento organizacional, especialistas de Monitoreo, Gerente de la Actividad, equipo de segunda instancia (Matriz IDO con evidencias).

Individuo(s) responsable(s) en USAID: AOR/COR.

Ubicación del almacenamiento de los datos: USAID MONITOR y [Matriz IDO](#).

OBJETIVOS Y LÍNEA BASE

Línea de base: La línea base es la valoración inicial, en cada uno de los cuatro dominios del índice, que se hace en un taller con la participación de los integrantes de la organización, Socios Implementadores y el equipo de segunda instancia. Esta primera medición sirve como marco de referencia para la elaboración de planes de fortalecimiento organizacional y para el reconocimiento de los cambios en el desempeño externo a través del tiempo.

Objetivos:

- Medir el cambio organizacional a nivel de resultados con un enfoque en el desempeño externo.
- Analizar el cambio organizacional a lo largo del tiempo frente a un marco estandarizado y reconocido mundialmente.
- Analizar las tendencias a nivel de país en el apoyo al desarrollo de capacidades, y hacer comparaciones entre organizaciones.

Notas sobre la línea base:

Notas sobre los objetivos:

ASPECTOS DE CALIDAD DE LOS DATOS

Fecha de evaluación de calidad de los datos: por definir.

Limitaciones conocidas de los datos e implicaciones: por definir.

Acciones tomadas o planeadas para enfrentar las limitaciones de los datos: por definir

Fecha de futuras evaluaciones de calidad de datos: por definir.

Procedimientos para futuras evaluaciones de calidad de datos: por definir

VALORES DEL INDICADOR DE DESEMPEÑO

AÑO FISCAL	OBJETIVO (NO ACUMULATIVO)	ACTUAL	NOTAS
2021			
2022			
2023			
2024			
2025			

CAMBIOS EN EL INDICADOR

Cambios:

OTRAS NOTAS

Fecha (mm/dd/yy):

Nota:

ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: Marzo 2021 por MEL Activity

Anexo 2: Contexto del IDO

Durante varios años se han realizado esfuerzos para valorar la evolución de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil. Muchas entidades privadas, académicas, ONGs y organizaciones de cooperación, entre otros, han promovido metodologías para evaluar las capacidades organizativas y se han enfrentado a retos como la alta complejidad de las organizaciones, contextos diversos y dinámicos, etc.

Se destacan los esfuerzos conceptuales y metodológicos propuestos por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) y Universal Management Group (Lusthaus, Adrien, et al., 1999), los cuales desarrollaron un marco conceptual para ayudar a las organizaciones a evaluarse a sí mismas. El esquema original que se propuso para la valoración de una organización comprende: Ambiente interno; Capacidad de la organización; Desempeño de la organización y, el Ambiente externo (Lusthaus et al., 2002)

Este marco ha evolucionado generando nuevos aprendizajes que permiten valorar y evaluar las capacidades y desempeño organizativo en una amplia gama de contextos. El CIID con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo profundizó este enfoque y postula que el desempeño organizacional está en función de su entorno institucional, su capacidad y su motivación organizacional (Lusthaus et al., 2002). Posteriormente, Pact Internacional, operacionaliza este marco, e identifica cuatro dominios de desempeño organizacional: Efectividad, Eficiencia, Relevancia y Sostenibilidad (PACT, 2015).

Otras experiencias similares también fueron lideradas por organizaciones como la FAO, con el marco para la evaluación del desempeño organizacional (EDO), que comprende tres amplias dimensiones: la motivación organizacional, la capacidad organizacional y el entorno externo (Rocchigiani & Herbel, 2013). El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, considera que un elemento esencial en el desarrollo de las capacidades de las organizaciones es la transformación que genera y sustenta cambios a lo largo del tiempo. Este enfoque de desarrollo de capacidades contempla cuatro pilares: Arreglos Institucionales; Liderazgo; Conocimiento y Rendición de cuentas (United Nations Development Programme, 2008)

En síntesis, esta breve reseña de algunos de los esfuerzos por definir marcos conceptuales que han realizado diversas instituciones para valorar las capacidades organizacionales es muestra del interés que existe en el desempeño y rol que juegan las organizaciones de la sociedad civil en los procesos de desarrollo; el fortalecimiento organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta de gestión para saber cómo proyectar un incremento de la efectividad en la acción de las organizaciones..

Anexo 3: Referencias

- LINKAGES project. (2016). LINKAGES Integrated Technical Organizational Capacity Assessment (ITOCA) and Action Planning: Facilitator's guide.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., & Carden, F. (1999). Enhancing organizational performance: A toolbox for self-assessment. International Development Research Centre.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Plinio Montalván, G. (2002). Organizational assessment: A framework for performance improvement. Inter-American Development Bank; International Development Research Centre
<http://www.deslibris.ca/ID/424153>
- PACT. (2012). Pact Organizational Capacity Assessment (OCA) Handbook: A practical guide to the OCA tool for practitioners and development professionals.
- PACT. (2015). Organizational Performance Index (OPI) Handbook. A practical guide to the OPI tool for practitioners and development professionals.
- UNDP. (n. d.). Índice de Capacidad Organizacional—ICO: Guía de aplicación y análisis del Índice de Capacidad Organizacional a las agencias de desarrollo económico local. [*Organizational Capacity Index - OCI: Guide for the application and analysis of the Organizational Capacity Index to local economic development agencies.*]
- Rocchigiani, M., & Herbel, D. (2013). Capacity Development. Learning module 4: Organization Analysis and Development. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- United Nations Development Programme. (2008). Practice Note: Capacity Development.

Anexo 4: Glosario

- **Calidad de Información:** se refiere al valor de precisión de la información recopilada y se enfoca en asegurar que el proceso de captura, verificación y análisis de datos sea de un alto nivel (de manera que cumpla con los requisitos de una Evaluación / Auditoría de la Calidad de los Datos internos o externos).
- **Dominio de Efectividad:** es la capacidad de una organización para llevar a cabo sus programas con calidad y mejorar de manera continua la operación de sus programas, de acuerdo con su visión, misión, objetivos y metas.
- **Dominio de Eficiencia:** es la capacidad de una organización para planificar y presupuestar sus intervenciones, con análisis de eficiencia técnica y financiera.
- **Dominio de Relevancia:** es la capacidad de una organización para responder a las necesidades reales y actuales de sus beneficiarios y, de mantenerse alerta ante cualquier cambio que influya en esta capacidad. Además, implica la capacidad de la organización de ajustar sus acciones a través de la mejora continua y los procesos de aprendizaje.
- **Dominio de Sostenibilidad:** es la habilidad de una organización para asegurar que sus programas y servicios están apoyados por un grupo diverso de aliados y redes, junto con su capacidad de garantizar, mantener y gestionar, diversas fuentes de recursos y financiamiento propio, locales e internacionales (efectivo y/o especie), logrando resultados a largo plazo.
- **Evaluación de la capacidad organizacional (OCA):** es una herramienta de autoevaluación que se utiliza para ayudar a la organización a evaluar sus fortalezas y debilidades, aclarar su visión, planear. La herramienta evalúa la capacidad en ocho áreas clave: 1. Gobernabilidad; 2. Administración; 3. Gestión de recursos humanos; 4. Gestión financiera; 5. Gestión organizacional; 6. Gestión del programa; 7. Gestión de desempeño de proyectos y 8. Liderazgo y dinámica de equipo.
- **Índice de Capacidad Organizativa (ICO):** es un instrumento metodológico diseñado por el Departamento Nacional de Planeación con el propósito de establecer la capacidad de gestión de las Organizaciones Comunitarias de los Programas de Paz y Desarrollo; se compone de puntajes numéricos aplicados a cada una de las cinco características ponderadas o no ponderadas de una organización: i) Gestión democrática y participativa, ii) Situación económica y financiera, iii) Gestión y administración, iv) Servicios prestados a los miembros o la comunidad, v) Desarrollo de recursos humanos.
- **Índice de Capacidad Organizativa Étnica (ICOE):** es un índice que mide la capacidad de las organizaciones étnicas para gestionar y orientar el desarrollo de los territorios étnicos que disponen.
- **Instituciones privadas:** entidades que operan con fondos privados, entidades con fines de lucro y otras instituciones no gubernamentales y no públicas.
- **Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC):** una organización que opera en múltiples comunidades o a nivel nacional. Puede ser una ONG, una organización sin fines de lucro, un sindicato, una asociación, etc.
- **Plan de fortalecimiento:** un documento que especifica cómo una organización pretende mejorar o robustecer su desempeño en relación con su propósito, contexto, recursos y sostenibilidad.

- **Plan de monitoreo y evaluación:** es un documento que describe las necesidades de datos, el proceso de recopilación y análisis de datos, y los procedimientos de evaluación y presentación de informes que debe realizar la organización.
- **Plan de seguimiento:** es un documento que describe cómo la organización mide la implementación de sus actividades, y que especifica los resultados esperados, indicadores y herramientas de medición.
- **Plan de trabajo:** Un documento que describe la misión, estrategias, objetivos y actividades de una organización.
- **Procesos participativos /Planeación participativa:** se refiere a las actividades realizadas por una organización con el propósito de involucrar a su población objetivo en el diseño, planeación e implementación de sus programas y servicios.
- **Socios implementadores:** organizaciones encargadas de la ejecución de actividades financiadas y orientadas por las políticas y requisitos de USAID en el país.
- **Variable de Alcance:** organizaciones que utilizan los recursos para llegar a su población objetivo con planes claramente articulados y, con el tiempo, ampliar el número de población objetivo, áreas geográficas y/o mejorar la calidad de sus programas y servicios.
- **Variable de Aprendizaje:** organizaciones que adoptan e implementan los resultados del aprendizaje para realizar ajustes, cambios y/o mejoras dentro de la organización, para adaptarse a nuevos contextos.
- **Variable de Capital Social:** organizaciones sostenibles entienden y hacen uso eficiente del capital social, entendida como la relación de confianza, coordinación y cooperación con otras organizaciones e instituciones público – privadas, con miras a la implementación de sus actividades con resultados a largo plazo.
- **Variable de Estándares Organizacionales:** organizaciones que crean y/o adoptan e implementan de manera constante estándares o protocolos (nacionales, internacionales, técnicos, de calidad, industriales, entre otros) y mejoran dichos estándares en el tiempo.
- **Variable de Evidencias:** son documentos textuales que cumplen con criterios predeterminados de calidad de la información y que se emplean como base para el ejercicio de valoración del desempeño externo de una organización.
- **Variable de Población Objetivo:** organizaciones que involucran de manera participativa a los actores claves y relevantes (miembros, socios, beneficiarios, aliados - stakeholders), en cada etapa de la gestión, para garantizar que las actividades están orientadas a necesidades reales y están incorporadas en el diseño e implementación de soluciones.
- **Variable de Prestación de Servicios:** organizaciones que desarrollan, utilizan y actualizan sus planes de trabajo definen presupuesto, sistemas de seguimiento y analizan la eficiencia técnica y financiera de sus programas y servicios.
- **Variable de Recursos:** organizaciones sostenibles generan recursos de manera estratégica, empleando múltiples y diversas fuentes.
- **Variable de Resultados:** organizaciones que miden y analizan resultados a mediano y largo plazo para atender de mejor manera a sus asociados y/o población beneficiaria



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

www.usaid.gov