

Fortalecimiento institucional, autodiagnóstico y líneas de acción

Facilitadora: Tania L. Hernández
Fecha: 13 de abril de 2024

Sobre mi

Especialista en fortalecimiento de organizaciones sociales con experiencia en organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos y América Latina.

- Recursos comunes y desarrollo
- Liderazgo y administración de organizaciones

Actualmente:

- Directora Ejecutiva de Civanje Research
- Docente en la Facultad de Responsabilidad Social en la Universidad Anáhuac

Civanje Research

Civic. Advance.

We advance civic engagement through research to strengthen nonprofit organizations, foundations, and other philanthropic institutions.



Dr. Tania Hernandez
Executive Director
Civanje Research



Dr. Mark Hager
Founder and Associate
Civanje Research



Faiza Venzant, CVA
Associate
Civanje Research



Teresa Oswald
Associate
Civanje Research



Dr. Peiyao Li
Research Volunteer
Civanje Research



Lina Ochoa
Associate
Civanje Research

Objetivo de la sesión

Dotar a los participantes con herramientas para fortalecer sus organizaciones, programas y obras a través de autodiagnósticos organizacionales y planeación de líneas de acción.



Objetivos específicos de la sesión

- 1) Reconocer las principales áreas de fortalecimiento institucional
- 2) Identificar áreas de oportunidad a través de un cuestionario autodiagnóstico
- 3) Planear líneas de acción para atender las áreas que requieren fortalecimiento



Agenda

20 min Reconocimiento de áreas críticas de fortalecimiento de las organizaciones

20 min Tres estudios de caso

20 min Trabajo en equipo para identificar áreas de oportunidad

15 min Discusión

Receso (15 minutos)

20 min Presentación de instrumento autodiagnóstico

20 min Participantes responden el cuestionario autodiagnóstico e identifican áreas que requieren fortalecimiento en sus organizaciones, programas y obras.

20 min ¿Qué hacer ahora? Líneas de acción.

20 min Preguntas y reflexiones finales



Áreas de fortalecimiento

- I. Administración de recursos
- II. Procuración de recursos
- III. Capital humano
- IV. Orientación y calidad de los servicios
- V. Gobernanza



I. Administración de recursos

Refiere a la eficiencia en el uso de recursos por parte de la organización que pueden incluir recursos económicos, en especie, instalaciones, propiedad intelectual, etc.

¿Qué tan eficiente es la organización administrando sus recursos?

Ejemplos operativos:

- Presupuesto para un proyecto
- Claridad en los costos de los servicios
- Inventarios



II. Procuración de recursos

Refiere a la eficiencia de la organización para hacerse de recursos externos a la organización, que pueden incluir ingresos por servicios, donaciones, cuotas de recuperación, etc.



¿Qué tan eficiente es la organización asegurando recursos?

Ejemplos operativos:

- La organización tiene tres entradas regulares de recursos
- La organización recibe donaciones en efectivo y en especie



III. Capital humano

Refiere a la eficiencia de la organización administrando y generando compromiso entre las personas que participan en la organización incluidos el personal, voluntarios, beneficiarios y clientes.

¿Qué tan eficiente es la organización administrando y reproduciendo el compromiso de los participantes?

Ejemplos operativos:

- Existe un grupo de voluntarios que ha apoyado a la organización por más de 5 años
- Existe poca rotación del personal



IV. Orientación y calidad de los servicios

Refiere a la eficiencia de la organización en producir y entregar servicios.



¿Que tan eficiente es la organización brindando los servicios ofertados?

Ejemplos operativos:

- La organización ofrece servicio de comedor de lunes a viernes para 100 personas.
- La organización ofrece acompañamiento familiar integral que incluye comedor, guardería y atención psicológica.



V. Gobernanza

Refiere a la eficiencia de la organización en la toma de decisiones para la administración de recursos y provisión de servicios.

¿Que tan bien se toman las decisiones dentro de la organización?

Ejemplos operativos:

- Reuniones de planeación anuales
- Existen reuniones mensuales en donde todo el equipo aporta ideas para la mejora de los servicios



Caso A: Fundación si tu quieres, yo te apoyo

- Fundada por la Sra. Martha junto con su hijo Santiago
- Instalaciones de la fundación era la casa particular de la Sra. Martha
- Servicios para personas con discapacidad motriz:
 - Capacitación en cómputo
 - Clases de inglés
 - Terapia grupal
 - Capacitación para el empleo
- Ingresos esporádicos de programas gubernamentales y amistades
- Dos personas tomaban todas las decisiones



Caso B: Asilo para adultos mayores Las Margaritas

- Casa de 1920 reacondicionada como asilo para adultos mayores
- Capacidad real para 50 personas, pero atendían 65
- Inmueble en malas condiciones: humedad
- Alta prevalencia de enfermedades entre la población
- Abandono de adultos mayores
- Cuotas de recuperación insuficientes para cubrir gastos



Caso C: Casa Luz para personas con Síndrome de Down

- Atención personalizada de Irma quien era cuidadora y ahora es directora
- Casa de día y capacitación para el empleo de personas con discapacidad
- ¡Quien llegue, se le atiende!
 - A veces también son casa de día para adultos mayores y también cuidan niños
- Dos personas cuidadoras, sin salario desde hace un año
 - Son mamás de personas con discapacidad
- Han identificado oportunidad para dar más servicios
 - Guardería para mascotas
 - Clases de repostería



Casos

Preguntas para discusión

A. Fundación si tu
quieres, yo te apoyo

B. Asilo para adultos
mayores Las
Margaritas

C. Casa Luz para
personas con
Síndrome de Down

1. ¿Cuál es el área fortalecimiento prioritaria en cada caso? ¿Por qué?
 2. ¿Cuál es el problema común en los tres casos?
 3. ¿Con cuál de los tres casos sienten que su organización se identifica mejor?
- 

Receso



Instrumento autodignóstico

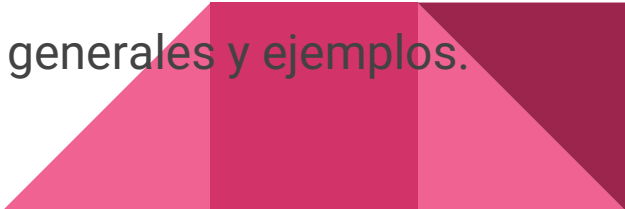
Objetivo: Proporcionar una evaluación rápida sobre las áreas prioritarias a fortalecer dentro de las organizaciones sociales.

Descripción:

El instrumento cuenta con cuatro secciones que corresponden a las áreas prioritarias de fortalecimiento.

El cuestionario está diseñado para ser respondido por personas que pertenecen a organizaciones u obras sociales y que tienen conocimiento general sobre la operación de los mismos.

En cada una de las secciones se presentan afirmaciones generales y ejemplos.



Instrumento autodignóstico

Después de leer cada pregunta, evalúe el grado de “desacuerdo” o “acuerdo” a cada afirmación encerrando el número que más se acerque al estado de la organización o programa en este momento.

Después de cada sección sume sus puntos.



I. Administración de recursos

No.	Pregunta
1	Se cuanto cuesta producir el servicio que otorgamos. <i>P. ej.: Se que cada comida que se otorga en el refugio cuesta producirla \$45 y la ofrecemos a \$50.</i>
2	Contamos con suficientes recursos para brindar el servicio. <i>P. ej.: Tenemos dinero y personal para otorgar las comidas del refugio</i>
3	Tenemos un inventario de los materiales que utilizamos para los servicios que ofrecemos. <i>P. ej.: En el comedor tenemos tres mesas, 30 sillas, manteles y vajilla para dar servicio a 30 personas.</i>
4	Tenemos un “guardadito” para imprevistos. <i>P. ej.: Hoy en la mañana se descompuso el refrigerador y ya llamamos al técnico.</i>
5	Nuestras instalaciones están en buenas condiciones. <i>P. ej.: La última impermeabilización fue hace menos de tres años.</i>

II. Procuración de recursos

No.	Pregunta
6	Tenemos entradas regulares de recursos económicos para brindar el servicio. <i>P. ej.: Contamos con cuotas de recuperación y donaciones económicas.</i>
7	Tenemos cuotas de recuperación establecidas para los servicios que ofrecemos. <i>P. ej.: La mensualidad en el refugio es de \$1,000 por familia.</i>
8	Aceptamos donaciones en especie. <i>P. ej.: Aceptamos regularmente despensa para preparar las comidas del refugio.</i>
9	Sabemos cual es la demanda del servicio para el próximo año. <i>P. ej.: Este año atendimos a 100 personas y el próximo estimamos atender a 110 personas.</i>
10	Si nuestra principal entrada de dinero cesara el día de hoy, podríamos brindar el servicio por lo menos tres meses más. <i>P. ej.: Si no recibimos la donación anual, podemos solventar con otros recursos.</i>

III. Capital humano

No.	Pregunta
11	Contamos con suficiente personal para brindar el servicio. <i>P. ej.: Tres personas son suficientes para atender el comedor del refugio.</i>
12	Si faltase la persona responsable del servicio, este podría continuar. <i>P. ej.: La cuidadora se enfermó, pero alguien puede sustituirla.</i>
13	Las personas involucradas en el servicio pueden expresar áreas de mejora. <i>P. ej.: El responsable del servicio accede y escucha recomendaciones.</i>
14	Las inasistencias o faltas por enfermedad son esporádicas. <i>P. ej.: El personal falta esporádicamente.</i>
15	Contamos con voluntarios que regularmente ayudan a otorgar el servicio. <i>P. ej.: Todos los fines de semana hay tres voluntarios que ayudan a cocinar.</i>

IV. Gestión de los servicios

No.	Pregunta
16	Tenemos igual o mayor número de personas que demandan nuestro servicio que hace tres años. <i>P. ej.: El año pasado atendimos 90 personas y este año atenderemos 100.</i>
17	Si identificamos una nueva necesidad de atención, podríamos atenderla. <i>P. ej.: El refugio era para familias en situación de calle, pero ahora atendemos a familias migrantes.</i>
18	Los servicios que ofrecemos son fáciles de actualizar. <i>P. ej.: Pudimos atender la demanda de menús veganos en el comedor del refugio.</i>
19	Tenemos apoyo del liderazgo de la organización para actualizar el servicio que otorgamos. <i>P. ej.: Las últimas propuestas de cambios fueron bien recibidas y nos otorgaron más recursos.</i>
20	Colaboramos con otras organizaciones para brindar los servicios que otorgamos. <i>P. ej.: Otra organización da acompañamiento psicológico a las familias que llegan al refugio.</i>

Discusión

1. ¿Qué área tuvo mejor puntuación? ¿Qué ha hecho bien la organización en esta área?
2. ¿Qué área tuvo menor puntuación? ¿Qué elementos están limitando a la organización en esta área (e.g., personal, recursos, liderazgo)?
3. Sí hoy su organización recibirá 1 millón de pesos para fortalecimiento institucional, ¿en qué área lo invertirían? ¿Por qué?
 - I. Administración de recursos
 - II. Procuración de recursos
 - III. Capital humano
 - IV. Orientación y calidad de los servicios
 - V. Gobernanza



Instrumentos para diseño, monitoreo y evaluación

Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN: Cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema	Miden el impacto general que tendrá el proyecto.	Fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos del proyecto se lograron.	Acontecimientos, o las decisiones importantes para la sostenibilidad de los beneficios del proyecto
PROPOSITO: El impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los componentes producidos.	Describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación durante y al final del proyecto.	Fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si el Propósito se está logrando. Puede indicar un problema y sugiere la necesidad de cambios	Acontecimientos, condiciones o decisiones que se tienen que controlar para que el proyecto contribuya significativamente al logro del fin.
COMPONENTES: Son obras, estudios, servicios y capacitación. Se expresan como un trabajo terminado.	Especifican cantidad, calidad y oportunidad de estudios, obras, servicios, capacitación, que deberán entregarse	Fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos.	Acontecimientos, condiciones o decisiones que se tienen que controlar para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.
ACTIVIDADES: Lo que se debe cumplir para completar los componentes	El presupuesto de las actividades para cada componente a ser producido por el proyecto.	Información para que el evaluador verifique si se gastó de acuerdo a lo planificado.	Acontecimientos, condiciones o decisiones que se tienen que administrar para obtener los componentes del proyecto.

Instrumentos para diseño, monitoreo y evaluación

Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas Elementos internos como recursos, capacidades y ventajas de la organización	Debilidades Elementos internos desfavorables y recursos con los que no cuenta la organización
Oportunidades Factores del entorno que son o pueden resultar positivos para la organización	Amenazas Factores del entorno que ponen en peligro a la organización

I. Administración de recursos: Líneas de acción

¿Qué necesita hacer la organización para que cada uno de los enunciados sea una realidad?

Se cuanto cuesta producir el servicio que otorgamos.

Actividad: Hacer un presupuesto del servicio.

Tenemos un inventario de los materiales que utilizamos para los servicios que ofrecemos.

Actividad: Hacer/actualizar los inventarios.

Tenemos un “guardadito” para imprevistos.

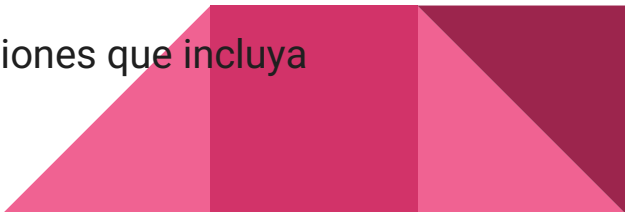
Actividad: Incorporar en el presupuesto una partida para imprevistos.

Contamos con suficientes recursos para brindar el servicio.

Actividad: Otorgar servicios de acuerdo a la suficiencia presupuestal.

Nuestras instalaciones están en buenas condiciones.

Actividad: Crear un plan de mantenimiento de las instalaciones que incluya presupuesto.



II. Procuración de recursos: Líneas de acción

¿Qué necesita hacer la organización para que cada uno de los enunciados sea una realidad?

Tenemos cuotas de recuperación establecidas para los servicios que ofrecemos.

Actividad: Establecer cuotas de recuperación.

Aceptamos donaciones en especie.

Actividad: Recibir donaciones.

Sabemos cual es la demanda del servicio para el próximo año.

Actividad: Hacer una planeación anual/mensual del servicio.

Si nuestra principal entrada de dinero cesara el día de hoy, podríamos brindar el servicio por lo menos tres meses más.

Actividad: Diversificar fuentes de recursos.

Tenemos entradas regulares de recursos económicos para brindar el servicio.

Actividad: Asegurar ingresos regulares.



III. Capital humano: Líneas de acción

¿Qué necesita hacer la organización para que cada uno de los enunciados sea una realidad?

Contamos con suficiente personal para brindar el servicio.

Actividad: Asegurar recursos humanos.

Si faltase la persona responsable del servicio, este podría continuar.

Actividad: Capacitar al personal en áreas generales del servicio.

Las personas involucradas en el servicio pueden expresar áreas de mejora.

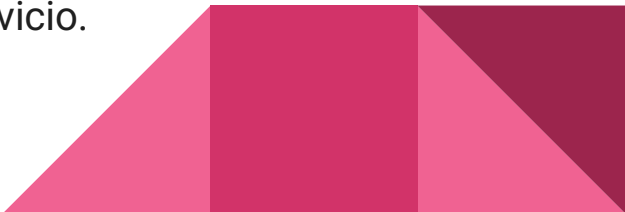
Actividad: Solicitar retroalimentación regular para la mejora del servicio.

Las inasistencias o faltas por enfermedad son esporádicas.

Actividad: Balancear cargas de trabajo de acuerdo a roles.

Contamos con voluntarios que regularmente ayudan a otorgar el servicio.

Actividad: Crear/fortalecer el programa de voluntariado.



IV. Gestión de los servicios: Líneas de acción

¿Qué necesita hacer la organización para que cada uno de los enunciados sea una realidad?

Tenemos igual o mayor número de personas que demandan nuestro servicio que hace tres años.

Actividad: Actualizar el servicio.

Si identificamos una nueva necesidad de atención, podríamos atenderla.

Actividad: Contar con mecanismos para diseñar nuevos servicios.

Los servicios que ofrecemos son fáciles de actualizar.

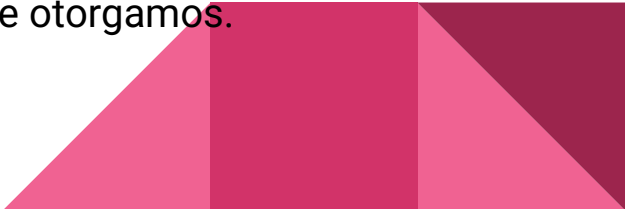
Actividad: Definir claramente las características de los servicios.

Tenemos apoyo del liderazgo de la organización para actualizar el servicio que otorgamos.

Actividad: Definir responsabilidades y presupuesto del servicio.

Colaboramos con otras organizaciones para brindar los servicios que otorgamos.

Actividad: Generar alianzas con otras organizaciones.



Reflexiones finales

Para fortalecer una organización

- Se requiere trabajo colaborativo
- Planear
- Hacer un presupuesto



¡Gracias!

Tania L. Hernández

tania.hernandez@civance.org

