





Contenido

PRÓLOGO	9
PREFACIO	11
CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA	13
CAPÍTULO 1	
¿SE DEBE LLEVAR A CABO UNA AUTOEVALUACIÓN?	17
¿Por qué llevar a cabo una autoevaluación?	17
Algunas razones típicas para llevar a cabo una autoevaluación.....	18
✎ <i>Ejercicio 1. Identificación de las razones</i>	19
¿Se está preparado?	20
✎ <i>Ejercicio 2. Preparación</i>	21
¿Detenerse o seguir adelante?.....	22
¿Cuánto tiempo tardará?.....	22
Antes de comenzar	23
¿Quién hará uso de los resultados?	24
Los interesados	24
✎ <i>Ejercicio 3. Identificación de los interesados</i>	25
¿Quién debe dirigir el proceso?.....	26
Conformación de un equipo	28
¿Quién hará qué?	28
¿Qué posee el equipo? ¿Qué necesita el equipo?.....	29
¿Existen otros papeles o responsabilidades?	29
✎ <i>Ejercicio 4. Conformación del equipo</i>	30
¿Cuál es la mejor manera de dirigir el proceso?.....	31
¿Qué problemas pueden presentarse en la etapa preparatoria?.....	32
¿Se ha olvidado algo?.....	33


CAPÍTULO 2

PLANIFICACIÓN DE UNA AUTOEVALUACIÓN	35
¿Cuál es la unidad de análisis?	36
¿Cuáles son los problemas principales de desempeño?	36
 Ejercicio 5. Identificación preliminar de problemas de desempeño	39
¿Cuáles son las preguntas correctas?	39
Tres clases de preguntas	40
Establecimiento de prioridades entre conjuntos de preguntas	40
¿Qué es un indicador?	41
Unas palabras de advertencia sobre los indicadores	43
 Ejercicio 6. Desarrollo de indicadores	44
¿Cuáles son las mejores fuentes de datos?	45
¿Qué métodos se emplearán para la recolección de datos?	45
 Ejercicio 7. Selección de metodologías	52
 Ejercicio 8. Completa la matriz de autoevaluación	53
¿Se ha olvidado algo?	54



CAPÍTULO 3

LA DIRECCIÓN DE UNA AUTOEVALUACIÓN	55
La planificación de la recolección de datos	55
Recolección de datos	56
Análisis de datos	57
Fuentes de datos y triangulación	58
Clasificación de los datos	59
Bases de juicio	60
Comunicación de los resultados	60
Comunicación durante el proceso	61
Comunicación después del proceso	61
Sugerencias para la comunicación de los resultados	62
Preparación de un buen informe	62
¿Qué problemas pueden surgir en esta etapa?	63
¿Cómo se utilizarán los resultados?	65
Por qué los resultados se olvidan	66

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN	67
Un marco para la evaluación del desempeño de una organización	67
Desempeño de la organización	68
Efectividad	69
Eficiencia	71
Pertinencia	72
Viabilidad financiera	73
 Ejercicio 9. Análisis del desempeño de una organización	74

Ambiente externo	75
Ambiente administrativo y legal	76
Ambiente político.....	77
Ambiente sociocultural	78
Ambiente económico.....	79
Ambiente tecnológico.....	79
Ambiente de los interesados.....	80
📌 <i>Ejercicio 10. Comprensión del ambiente externo de una organización.....</i>	81
Motivación de una organización	82
Historia	83
Misión: declarada y percibida.....	83
Cultura.....	84
Incentivos.....	85
📌 <i>Ejercicio 11. La determinación de la motivación de una organización.....</i>	86
Capacidad de una organización	87
Liderazgo estratégico.....	88
Liderazgo	89
Planificación estratégica.....	89
Administración	90
Estructura de la organización	91
Administración de mercado específico	92
Recursos humanos.....	93
Planificación.....	93
Nombramiento de personal	95
Desarrollo	95
Evaluaciones y recompensas.....	96
Relaciones efectivas en los recursos humanos.....	97
Administración financiera	98
Planificación financiera.....	99
Responsabilidad financiera.....	99
Informes y sistemas financieros.....	100
Infraestructura.....	101
Instalaciones.....	101
Tecnología	102
Administración de programas.....	103
Implementación.....	105
Control y evaluación	105
Procesos de organización.....	106
Planificación.....	106
Resolución de problemas y toma de decisiones	107
Las comunicaciones	108

Control y evaluación	108
Nexos interinstitucionales	110
Redes, empresas copartícipes, asociaciones, y coaliciones	110
Nexos electrónicos.....	111
 Ejercicio 12. Examen de la capacidad de una organización.....	112
 Ejercicio 13. Resumen de los problemas de desempeño	113

APÉNDICE 1

Instrumentos para la autoevaluación	115
Instrumento 1. Método en cinco partes para una rápida autoevaluación	115
Instrumento 2. Evaluación de los interesados	116
Instrumento 3. Plan de trabajo sobre problemas de desempeño	118
Instrumento 4. Evaluación cultural	119
Instrumento 5. Análisis de trabajo	120
Instrumento 6. Análisis persona/día	122





APÉNDICE 2

Sugerencias para el diseño de instrumentos para la recolección de datos...123	
Sugerencia 1. Técnicas de grupo	124
Sugerencia 2. Entrevistas.....	129
Sugerencia 3. Cuestionarios.....	133
Sugerencia 4. Bases de juicio.....	142

APÉNDICE 3

Muestras de cuestionarios	143
Muestra 1. Cuestionario para el personal	143
Muestra 2. Cuestionario para donantes	148
Muestra 3. Carta introductoria para el cuestionario para el donador.....	151

APÉNDICE 4

Mostrario de ejercicios de autoevaluación	153
 Ejercicio A1. ¿Quién es XYZ? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del ambiente interno?.....	154
 Ejercicio A2. El contexto externo	156
 Ejercicio A3. Sueños del futuro.....	157
 Ejercicio A4. Comenzando a superar las brechas	158

Los autores.....	159
------------------	-----

Cómo comunicarse con nosotros.....	161
------------------------------------	-----