

Caja de Herramientas

**Rendimiento e
Impacto
Institucional**

Edición: Yolanda Faxas Fernández

Elaboración y Compilación:
Yolanda Faxas Fernández
Angel Gutiérrez Fernández

Corrección: José García Varela
Composición y Diseño: Patricia Gutiérrez

© Sobre la presente edición CIC
© Consejo de Iglesias de Cuba
Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible 2007

Cada trabajo expresa la opinión de los autores
y no necesariamente la de la Institución.

Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible
Consejo de Iglesias de Cuba
Calle 14 No. 304 e/ 3ra y 5ta Ave.
Miramar, La Habana, Cuba CP 11300

Presentación

El Programa de Desarrollo Sostenible del Consejo de Iglesias de Cuba, en su espíritu de servir a las iglesias e instituciones ecuménicas, pone a su disposición un conjunto de instrumentos metodológicos que ha aplicado durante más de una década de trabajo.

Esta Caja de Herramientas puede ser un material de consulta para todos aquellos que acompañan proyectos comunitarios de desarrollo, desde las Organizaciones para el Desarrollo Social. Se incluyen en ella, técnicas que pueden ser utilizadas para facilitar una gestión de proyectos efectiva o para encausar procesos de perfeccionamiento organizacional.

Deseamos agradecer especialmente al Servicio de Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo (EED), quien ha patrocinado este esfuerzo, como parte del Proyecto “Fortalecimiento del compromiso social y los procesos autogestivos de desarrollo sostenible en las comunidades” que resulta el referente de inserción de la presente serie.

Rendimiento e Impacto Institucional



Para que una organización pueda conocer cómo está llevando a cabo su trabajo resulta muy importante que identifique si lo que está logrando se corresponde con su misión y sus objetivos institucionales. Por tanto, un primer paso es socializar, entre sus miembros, qué y cómo están desarrollando su trabajo.

Particularmente, las Organizaciones para el Desarrollo Social (ODS) deben revisar sistemáticamente: su desempeño en el trabajo comunitario, de qué manera efectúan la gestión de proyectos y cómo dan respuesta a su población meta. Esta información constituye un punto de partida para generar una reflexión muy interesante sobre su rendimiento e impacto.

En esta Cartilla se brindan varias herramientas que facilitan dicho análisis. Las mismas pueden ser adecuadas a las particularidades institucionales. Si se desea un mayor nivel de exploración, se remienda elaborar un paradigma institucional ideal y comparar la información de estos instrumentos con dicho modelo.

Herramientas para diagnosticar el rendimiento e impacto institucional

Servicios y productos, beneficiarios y beneficiarias

Título:	Servicios y productos, beneficiarios y beneficiarias
Fuente:	OFINICA, Michael Forch. Caja de Herramientas para el Diagnóstico Organizacional.
Tipo:	Guía de Preguntas
Duración:	90 minutos para trabajo de grupo y de 30 a 60 minutos según la cantidad de sub-grupos para la socialización en plenario.
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50 personas, preferiblemente entre 15 y 30 personas.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los servicios y/o productos de la organización, su utilidad y los costos que generan. Caracterizar a los beneficiarios y las beneficiarias de la organización y conocer su valoración acerca de los servicios y/o productos ofertados.
Materiales necesarios:	<p>Pared, pizarra o panelógrafo; papelógrafo, marcadores, masking tape.</p> <p>Guía de Preguntas:</p> <p>1. Servicios y Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los servicios y/o productos que ofrece la organización? ¿Para quién son los servicios y/o productos: cuáles son los beneficiarios y las beneficiarias? ¿Cuáles son los clientes? Caracterícelos. ¿Cuáles son los servicios y/o productos más demandados? Calidad de los servicios: ¿qué es lo que puede mejorar la organización? ¿Cuál es el costo de los servicios y/o productos? ¿Existe una diferenciación de los costos acorde a los diferentes servicios y/o productos? ¿Cuáles son las bases para estos cálculos? ¿Cómo es la relación entre costo y beneficio de los servicios y/o productos? ¿Han tenido deficiencias en la calidad de los servicios y/o productos? ¿En qué tipo de servicios? ¿Con qué tipo de productos? ¿Se han hecho esfuerzos para superar las deficiencias? ¿De qué manera? <p>2. Beneficiarias y Beneficiarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Tamaño y ubicación geográfica de los grupos meta y/o de los clientes. Presentarlo en un mapa. ¿Cuáles son los recursos, con que cuentan los grupos meta y/o los clientes? Utilidad de los servicios y/o productos para los grupos meta y/o los clientes. ¿Cuál es el beneficio concreto de los servicios del organismo a nivel individual y grupal? ¿Cómo se obtiene la información sobre la satisfacción de los grupos meta y/o clientes con los servicios y productos? ¿Cómo se reacciona ante muestras de insatisfacción de parte de los grupos meta y/o clientes?
Ambiente físico:	Salón y espacios pequeños, que permitan un trabajo en grupo sin interferencias de los otros sub-grupos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <i>En grupos homogéneos de 3 a 8 personas del mismo nivel jerárquico o de la misma área de trabajo se contesta la guía de preguntas "Servicios y Productos, Beneficiarias y beneficiarios", copiando las respuestas en papelógrafos.</i> <i>En plenario se socializan los resultados del trabajo de los sub-grupos.</i>
Variación:	<ul style="list-style-type: none"> No necesariamente se tiene que trabajar la guía de preguntas durante un taller formal, sino que también es posible que pequeños grupos homogéneos de personas del mismo nivel jerárquico o de la misma área de trabajo preparen previamente las respuestas para la socialización y discusión en un taller. Otra forma de abordaje más ágil es dividir el grupo y trabajar la guía de preguntas de esta temática en un sub-grupo, mientras en otro sub-grupo se trabaja sobre otro tema del Rendimiento y al final se socializan los diferentes contenidos en plenario. Se pueden trabajar los contenidos en un taller de intercambio con diferentes organizaciones, conformando sub-grupos por organismo o subgrupos mixtos, que analicen la situación de uno de ellos. Se pueden adecuar, agregar y cambiar las preguntas según los objetivos particulares de la intervención.

Tareas y resultados

Título:	Tareas y resultados
Fuente:	OFINICA. Michael Forch. Caja de Herramientas para el Diagnóstico Organizacional.
Tipo:	Guía de Preguntas
Duración:	60 minutos para trabajo de grupo y de 30 a 45 minutos según la cantidad de sub-grupos para la socialización en plenario.
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50 personas.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar las tareas de la organización. • Identificar los resultados y la calidad de los servicios y/o productos de la organización. • Detectar las fortalezas y las dificultades para obtener los resultados.
Materiales necesarios:	<p>Pared, pizarra o panelógrafo; papelógrafo, marcadores, masking tape.</p> <p>Guía de Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las tareas principales, que desempeña la organización? Distinguir entre tareas de ejecución, tareas de organización, regulación y monitoreo. 2. ¿Existe una estrategia claramente definida, de la cual se desprenden las tareas? 3. ¿Cuáles han sido los resultados más destacados de la organización? 4. ¿Valore la calidad de productos de la organización, comparándola con la calidad de los mismos productos de competidores? 5. ¿Cuál ha sido el impacto del trabajo de la organización? 6. ¿Cuáles son los factores que han facilitado la obtención de resultados y de la calidad de productos? 7. ¿Cuáles son los factores, que han obstaculizado la obtención de resultados y de la calidad de productos?
Ambiente físico:	Salón y espacios pequeños, que permitan un trabajo en grupo sin interferencias de los otros grupos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • En grupos homogéneos de 3 a 8 personas del mismo nivel jerárquico o de la misma área de trabajo se trabaja la guía de preguntas "Tareas y Resultados", copiando las respuestas en papelógrafos. • En plenario se socializan los resultados del trabajo de los sub-grupos.
Variación:	<ul style="list-style-type: none"> • No necesariamente se tiene que trabajar la guía de preguntas durante un taller formal, sino que también es posible que pequeños grupos homogéneos de personas del mismo nivel jerárquico o de la misma área de trabajo preparen previamente las respuestas para la socialización y discusión en un taller. • Otra forma de abordaje más ágil es dividir el grupo y trabajar la guía de preguntas de esta temática en un sub-grupo, mientras en otro sub-grupo se trabaja sobre otro tema del Rendimiento y al final se socializan los diferentes contenidos en plenario. • Se pueden trabajar los contenidos en un taller de intercambio con diferentes organizaciones, conformando sub-grupos por organismo o mixtos, que analicen la situación de uno de ellos. • Se pueden adecuar, agregar y cambiar las preguntas según los objetivos particulares de la intervención.



Recursos financieros e infraestructura

Título	Recursos Financieros e Infraestructura
Fuente:	OFINICA. Michael Forch. Caja de Herramientas para el Diagnóstico Organizacional.
Tipo:	Guía de Preguntas.
Duración:	30 minutos para trabajo de grupo, 15 minutos para la socialización en plenario.
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50 personas.
Objetivo:	Identificar y compartir la situación material y financiera de la organización
Materiales necesarios:	<p>Pared, pizarra o panelógrafo; papelógrafo, marcadores, masking tape.</p> <p>Guía de Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se financia la organización? 2. ¿Cómo se presenta la situación financiera actual? 3. ¿Qué bienes posee? 4. ¿En qué estado están los bienes? 5. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de la organización? 6. ¿Es la organización económicamente sostenible o puede llegar a serlo en el futuro?
Ambiente físico:	Salón y espacios pequeños, que permitan un trabajo en grupo sin interferencias de los otros sub-grupos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • En un taller interno de una organización un grupo de personas del área de administración y/o dirección trabaja la guía de preguntas "Recursos financieros e Infraestructura", copiando las respuestas en papelógrafos. • En plenario se socializan los resultados del trabajo de este sub-grupo con otros subgrupos que han trabajado paralelamente otros contenidos.
Variación:	<ul style="list-style-type: none"> • No necesariamente se tiene que trabajar la guía de preguntas durante un taller formal, sino que también es posible que el grupo del área administrativa prepare previamente las respuestas para la socialización y discusión en un taller. • Se pueden adecuar, agregar y cambiar las preguntas según los objetivos particulares de la intervención.



Innovación institucional



Título	Innovación Institucional																														
Tipo:	Guía de Preguntas.																														
Duración:	30 minutos para trabajo de grupo, 15 minutos para la socialización en plenario.																														
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50 personas.																														
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none">Identificar y compartir la situación innovativa de la organización																														
Materiales necesarios:	<p>Pizarra, pared o panelógrafo, marcadores, masking tape y papelógrafos.</p> <p>Guía de Preguntas:</p> <table><tr><th>Pregunta</th><th>SI</th><th>NO</th></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none">En la organización se estimula la acción y el emprendimiento.</td><td></td><td></td></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none">Los valores predominantes se asocian directamente con investigaciones y la búsqueda de la mejora.</td><td></td><td></td></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none">El fracaso no sólo se tolera, sino que se celebra.</td><td></td><td></td></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none">No abundan los convencionalismos ni el papeleo.</td><td></td><td></td></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none">La participación del beneficiario es la norma, no la excepción.</td><td></td><td></td></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none">Se reconoce el esfuerzo, se estimulan los resultados.</td><td></td><td></td></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none">Trabajo basado en equipos pequeños, autodirigidos y automotivados.</td><td></td><td></td></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none">Alta disposición al riesgo.</td><td></td><td></td></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none">Amplia comunicación.</td><td></td><td></td></tr></table>	Pregunta	SI	NO	<ul style="list-style-type: none">En la organización se estimula la acción y el emprendimiento.			<ul style="list-style-type: none">Los valores predominantes se asocian directamente con investigaciones y la búsqueda de la mejora.			<ul style="list-style-type: none">El fracaso no sólo se tolera, sino que se celebra.			<ul style="list-style-type: none">No abundan los convencionalismos ni el papeleo.			<ul style="list-style-type: none">La participación del beneficiario es la norma, no la excepción.			<ul style="list-style-type: none">Se reconoce el esfuerzo, se estimulan los resultados.			<ul style="list-style-type: none">Trabajo basado en equipos pequeños, autodirigidos y automotivados.			<ul style="list-style-type: none">Alta disposición al riesgo.			<ul style="list-style-type: none">Amplia comunicación.		
Pregunta	SI	NO																													
<ul style="list-style-type: none">En la organización se estimula la acción y el emprendimiento.																															
<ul style="list-style-type: none">Los valores predominantes se asocian directamente con investigaciones y la búsqueda de la mejora.																															
<ul style="list-style-type: none">El fracaso no sólo se tolera, sino que se celebra.																															
<ul style="list-style-type: none">No abundan los convencionalismos ni el papeleo.																															
<ul style="list-style-type: none">La participación del beneficiario es la norma, no la excepción.																															
<ul style="list-style-type: none">Se reconoce el esfuerzo, se estimulan los resultados.																															
<ul style="list-style-type: none">Trabajo basado en equipos pequeños, autodirigidos y automotivados.																															
<ul style="list-style-type: none">Alta disposición al riesgo.																															
<ul style="list-style-type: none">Amplia comunicación.																															
Ambiente físico:	Salón y espacios pequeños, que permitan un trabajo en grupo sin interferencias de los otros sub-grupos.																														
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><i>En un taller interno de una organización dos o tres grupos de personas trabajan la guía de preguntas, copiando las respuestas en papelógrafos.</i><i>En plenario se socializan los resultados del trabajo de este sub-grupo con otros subgrupos que han trabajado paralelamente otros contenidos y se discute sobre el nivel innovativo de la organización.</i>																														
Concepciones a trabajar	<p>LA INNOVACIÓN CONTINUA es la búsqueda intencional, organizada y sistemática de los cambios que transforman -en mayor o menor medida- el funcionamiento de la organización. Significa el abandono organizado de lo caduco y obsoleto, una especie de "destrucción creativa" para el mejoramiento de la organización.</p> <p>MITOS DE LA INNOVACIÓN</p> <p># 1. La planificación reduce los riesgos de lo imprevisto. Realidad: La innovación es altamente imprevisible. El contexto y la configuración implican incertidumbre y ambigüedad.</p> <p># 2. Un minucioso estudio del entorno y las especificaciones técnicas completas son la base del éxito. Realidad: Experimentar hasta el último minuto.</p> <p># 3. Hay que tomarse tiempo, lo que implica mejores resultados creativos. Realidad: Pragmatismo y rapidez.</p> <p># 4. Se requieren equipos importantes para proyectos complejos. Realidad: Equipos pequeños. Actitud de "pequeñez dentro de lo grande".</p> <p># 5. Los clientes sólo hablan de veces pasadas. Realidad: Los clientes de "vanguardia" miran al futuro y son la mejor fuente de innovación.</p>																														

Herramientas para diagnosticar y evaluar el desempeño en el trabajo comunitario y la gestión de proyectos de la organización

Desempeño en el trabajo comunitario

Título	Desempeño en el Trabajo Comunitario
Fuente:	PDS-CiC: Yolanda Faxas y Ángel Gutiérrez, 2004.
Tipo:	Guía de Preguntas.
Duración:	60 minutos.
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50 personas.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar la forma en que se está llevando a cabo el trabajo comunitario. • Identificar el método empleado, los resultados y la calidad de los procesos en desarrollo. • Detectar las fortalezas y las dificultades de la organización para desarrollar el trabajo comunitario.
Materiales necesarios:	<p>Pizarra, pared o panelógrafo, marcadores, masking tape y papelógrafos.</p> <p>Guía de Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la función de los Grupos Gestores (GG) en los procesos que estamos desarrollando? 2. ¿Están participando los líderes formales y no formales de la comunidad en los GG de los procesos que se están llevando a cabo? 3. ¿Están dichos líderes motivados con el proceso? 4. ¿Participan dichos líderes activamente en el proceso? ¿Tienen las posibilidades reales de involucrarse en el mismo? 5. Se ha logrado la articulación suficiente entre los GG y los Consejos Populares, así como con los órganos municipales de gobierno? 6. Se establece una formación en trabajo comunitario y gestión de proyectos para los miembros de los Grupos Gestores, previo a iniciar acciones prácticas de transformación en las comunidades; a fin de proveer al Grupo de herramientas conceptuales, organizativas y metodológicas? 7. ¿Se realizó inicialmente un diagnóstico comunitario no focalizado para que la comunidad se apropiara de sus problemas y necesidades como un todo? 8. ¿La comunidad ha sido capaz de diseñar sus soluciones y definir sus prioridades? ¿Por qué? 9. ¿Se han elaborado diagnósticos comunitarios focalizados, a partir de la selección de los problemas prioritarios detectados? 10. Se han empleado durante las capacitaciones, como parte de los métodos de aprender-haciendo y de reflexión-acción-reflexión, acciones que dinamicen el quehacer comunitario con recursos propios y sin apoyo externo? <p>Nota: Se define un GG como un coordinador/facilitador de procesos de desarrollo comunitario y por lo tanto es la unión de voluntades que representan a diferentes sectores de la comunidad. No constituye una estructura adicional, ni permanente y por tanto su membresía puede recomponerse en dependencia de sus necesidades,</p>
Ambiente físico:	Salón y espacios pequeños, que permitan un trabajo en grupo sin interferencias de los otros grupos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>En grupos homogéneos de 3 a 8 personas del mismo nivel jerárquico o de la misma área de trabajo se trabaja la guía de preguntas "Trabajo Comunitario", copiando las respuestas en papelógrafos.</i> • <i>En plenario se socializan los resultados del trabajo de los sub-grupos.</i>

Desempeño en la gestión de proyectos



Título:	Desempeño en la gestión de proyectos																																																																																																										
Fuente:	PDS-CIC. Ángel Gutiérrez, 2005, a partir de "Gestión de Proyectos: de la idea al proyecto" (Richard Haep, Guadalupe González, Elizabeth Jústiz)																																																																																																										
Tipo:	Guía de Preguntas																																																																																																										
Duración:	60 minutos para trabajo de grupo y de 30 a 45 minutos, según la cantidad de sub-grupos para la socialización en plenario.																																																																																																										
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50 personas.																																																																																																										
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar la forma en que se está llevando a cabo la gestión de proyectos. • Identificar el método empleado, los resultados y la calidad de los procesos en desarrollo. • Detectar las fortalezas y las dificultades en la forma de desarrollar la gestión de proyecto. 																																																																																																										
Materiales necesarios:	<p>Pizarra, pared o panelógrafo, marcadores, masking tape y papelógrafos.</p> <p>Guía de Preguntas:</p> <p>A su juicio, marcar con una X los aspectos que considere.</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="6">DIAGNÓSTICO</th> </tr> <tr> <th>No</th> <th>Pregunta</th> <th>Si</th> <th>En parte</th> <th>No</th> <th>Recomendaciones:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>¿Participaron en el desarrollo de la propuesta todos los actores involucrados? (beneficiarios, ODS, gobierno local, otras)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>¿Están descritos los factores sociales, económicos, ambientales, del área de accionar el proyecto?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>¿Están claramente definidos y descritos los beneficiarios directos e indirectos, sus problemas, fortalezas y debilidades?. ¿Están descritos los criterios de su selección?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>¿Pertencen los beneficiarios a un grupo especialmente vulnerable o afectado?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>¿Están claramente identificados y descritos los actores claves para el proyecto?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td>¿La preparación del proyecto parece coherente?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="6">PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO</th> </tr> <tr> <th>No</th> <th>Pregunta</th> <th>Si</th> <th>En parte</th> <th>No</th> <th>Recomendaciones:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>¿Existe relación entre el título y el contenido del proyecto?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>¿Existe correspondencia entre la lógica de accionar y los resultados del diagnóstico (análisis de problemas, potencialidades y alternativas de solución)?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>¿Responde la planificación a las necesidades e intereses de los beneficiarios? ¿Son éstas las necesidades sentidas?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>¿Provee el proyecto cambios significativos y duraderos en la vida de los beneficiarios?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>¿Están claramente identificados los objetivos e impacto del proyecto? ¿Son alcanzables?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td>¿Describen los objetivos específicos el cambio previsto en los grupos metas y/o en las organizaciones involucradas?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td>¿Son realistas y alcanzables los objetivos propuestos?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					DIAGNÓSTICO						No	Pregunta	Si	En parte	No	Recomendaciones:	1.	¿Participaron en el desarrollo de la propuesta todos los actores involucrados? (beneficiarios, ODS, gobierno local, otras)					2.	¿Están descritos los factores sociales, económicos, ambientales, del área de accionar el proyecto?					3.	¿Están claramente definidos y descritos los beneficiarios directos e indirectos, sus problemas, fortalezas y debilidades?. ¿Están descritos los criterios de su selección?					4.	¿Pertencen los beneficiarios a un grupo especialmente vulnerable o afectado?					5.	¿Están claramente identificados y descritos los actores claves para el proyecto?					6.	¿La preparación del proyecto parece coherente?					PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO						No	Pregunta	Si	En parte	No	Recomendaciones:	1.	¿Existe relación entre el título y el contenido del proyecto?					2.	¿Existe correspondencia entre la lógica de accionar y los resultados del diagnóstico (análisis de problemas, potencialidades y alternativas de solución)?					3.	¿Responde la planificación a las necesidades e intereses de los beneficiarios? ¿Son éstas las necesidades sentidas?					4.	¿Provee el proyecto cambios significativos y duraderos en la vida de los beneficiarios?					5.	¿Están claramente identificados los objetivos e impacto del proyecto? ¿Son alcanzables?					6.	¿Describen los objetivos específicos el cambio previsto en los grupos metas y/o en las organizaciones involucradas?					7.	¿Son realistas y alcanzables los objetivos propuestos?				
DIAGNÓSTICO																																																																																																											
No	Pregunta	Si	En parte	No	Recomendaciones:																																																																																																						
1.	¿Participaron en el desarrollo de la propuesta todos los actores involucrados? (beneficiarios, ODS, gobierno local, otras)																																																																																																										
2.	¿Están descritos los factores sociales, económicos, ambientales, del área de accionar el proyecto?																																																																																																										
3.	¿Están claramente definidos y descritos los beneficiarios directos e indirectos, sus problemas, fortalezas y debilidades?. ¿Están descritos los criterios de su selección?																																																																																																										
4.	¿Pertencen los beneficiarios a un grupo especialmente vulnerable o afectado?																																																																																																										
5.	¿Están claramente identificados y descritos los actores claves para el proyecto?																																																																																																										
6.	¿La preparación del proyecto parece coherente?																																																																																																										
PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO																																																																																																											
No	Pregunta	Si	En parte	No	Recomendaciones:																																																																																																						
1.	¿Existe relación entre el título y el contenido del proyecto?																																																																																																										
2.	¿Existe correspondencia entre la lógica de accionar y los resultados del diagnóstico (análisis de problemas, potencialidades y alternativas de solución)?																																																																																																										
3.	¿Responde la planificación a las necesidades e intereses de los beneficiarios? ¿Son éstas las necesidades sentidas?																																																																																																										
4.	¿Provee el proyecto cambios significativos y duraderos en la vida de los beneficiarios?																																																																																																										
5.	¿Están claramente identificados los objetivos e impacto del proyecto? ¿Son alcanzables?																																																																																																										
6.	¿Describen los objetivos específicos el cambio previsto en los grupos metas y/o en las organizaciones involucradas?																																																																																																										
7.	¿Son realistas y alcanzables los objetivos propuestos?																																																																																																										

8.	¿Describen los resultados los servicios y productos que el proyecto debe proveer?				
9.	¿Las actividades descritas permiten el logro de los resultados?				
10.	¿Miden los indicadores los resultados y objetivos y/o establecen metas? (qué, quién, cuándo, dónde)				
11.	¿Los supuestos son realistas e incluyen posibles riesgos?				
12.	¿Están definidas y son fiables las fuentes de verificación?				
13.	¿Existe relación lógica entre actividades, recursos y costos expresados en el documento de proyecto?				
14.	¿Las actividades relacionadas en el Plan Operativo del proyecto se corresponden con las expresadas en el marco lógico del proyecto?				
15.	¿En el cronograma general de actividades están referidas las actividades de coordinación y apoyo fundamentales?				
16.	¿El cronograma general distribuye bien los tiempos teniendo en cuenta las experiencias acumuladas en la implementación de proyectos?				
17.	¿La estrategia en general parece coherente, eficiente y factible?				
18.	¿Responde el presupuesto a las exigencias del posible donante?				
19.	¿Se hizo un cálculo detallado de recursos en función de resultados y actividades previstas en el marco lógico?				
20.	¿Los recursos son los necesarios en función de las actividades del marco lógico (inversiones, materiales, servicios, transporte) y las de coordinación y apoyo (comunicación, impuestos, monitoreos, auditorías, etc)?				
21.	¿El cálculo de recursos se realizó diferenciando el aporte externo a solicitar y el aporte local?				
22.	¿Los cálculos se han realizado con listados de precios actualizados?				
23.	¿La estructura de presupuesto recoge claramente todos los recursos calculados?				
24.	¿Existe presupuesto por Rubros y por Actividades? ¿total y por años? ¿coinciden las cifras totales?				
25.	¿Se ha planificado la provisión de materiales y equipos en el periodo necesario?				
26.	¿Ofrecen las partidas suficiente flexibilidad y coherencia para su ejecución?				
27.	¿Están los gastos de operación e imprevistos en los límites permisibles?				

IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO					
No	Pregunta	Si	En parte	No	Recomendaciones:
1.	¿Permite la metodología un procedimiento y una gestión del proyecto en que los involucrados se pueden apropiar del proyecto y sentirse dueños?				



	2.	¿Comparten los involucrados las responsabilidades del proyecto?				
	3.	¿Están claramente definidas y acordadas roles y funciones de los diferentes actores tanto como sus contribuciones al proyecto?				
	4.	¿Están descrito en qué manera participan los actores involucrados en el proyecto?				
	5.	¿La metodología prevista fortalece e incentiva la autoayuda y autogestión de los beneficiarios?				
	6.	¿La metodología prevista fortalece la competitividad constructiva y cooperación entre los beneficiarios (buenas prácticas, lecciones aprendidas, intercambios de experiencias, etc)?				
	7.	¿Están previstos sistemas para medir la eficiencia económica, laboral y productiva tanto como calidad y autogestión/autosuficiencia (indicadores estratégicos)?				
	8.	¿Está adaptada la metodología a las capacidades existentes de los actores involucrados?				
	9.	¿La metodología considera el respectivo contexto social, político, cultural y ambiental de los actores involucrados?				
	10.	¿Se crean adecuados espacios de participación, intercambios y aprendizajes de los actores principales (incluyendo a los beneficiarios) en la implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto?				
	11.	¿Prevé el proyecto mecanismos de coordinación, e intercambio de experiencias con otros proyectos e instituciones?				
	12.	¿Están descrito los mecanismos de coordinación interna del proyecto?				
	13.	¿Existe un Plan de Monitoreo y Seguimiento del proyecto (qué, quién, frecuencia)?				
	14.	¿Corresponde la composición de los RRHH previstos con las tareas ejecutadas?				
	15.	¿Se ha tenido en cuenta la contratación de especialistas externos donde sea necesario?				
	SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO					
	No	Pregunta	Si	En parte	No	Recomendaciones:
	1.	¿El proyecto prevé la entrega de sus roles y funciones a grupos e instituciones competentes?				
	2.	¿Prevé el proyecto mecanismos de sostenibilidad financiera factibles?				
	3.	¿Pueden operar y mantener los beneficiarios las inversiones realizadas con los ingresos propios? ¿Están descrito los procedimientos?				
	4.	¿La experiencia es posible replicarla a otros grupos, comunidades, etc, sin la intervención del proyecto? ¿Está descrito cómo?				
	5.	¿Cuenta el proyecto con una estrategia coherente para lograr la sostenibilidad de sus impactos esperados?				
Ambiente físico:	Salón y espacios pequeños, que permitan un trabajo en grupo sin interferencias de los otros grupos.					
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> En grupos homogéneos de 3 a 8 personas del mismo nivel jerárquico o de la misma área de trabajo se trabaja la guía de preguntas "Desempeño en la gestión de proyectos", copiando las respuestas en papelógrafos. En plenario se socializan los resultados del trabajo de los sub-grupos. 					



Orientación al beneficiario

Título	Orientación al beneficiario																																				
Fuente:	PDS-CIC Ángel Gutiérrez y José Bringas, 2004																																				
Tipo:	Cuestionario																																				
Duración:	60 minutos.																																				
Tamaño de grupo:	Mínimo 6, máximo 50 personas.																																				
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none">• Caracterizar y evaluar la orientación al beneficiario en la organización.																																				
Materiales necesarios:	<p>Pizarra, pared o panelógrafo, marcadores, masking tape y papelógrafos.</p> <p>Cuestionario:</p> <p>Un rasgo que debe caracterizar a las organizaciones para el desarrollo es la atención que brindan a los beneficiarios que demandan sus servicios. Con el objetivo de acercarnos a conocer su percepción sobre este asunto en su organización le solicitamos responder las preguntas siguientes. El cuestionario es anónimo. La escala de valoración es del 1 al 10, donde 10 es el máximo valor.</p> <p>Gracias.</p> <table><tr><th>Nº.</th><th>Preguntas</th><th>Calificación</th></tr><tr><td>1.</td><td>¿Se refleja la importancia de los beneficiarios en todas las actividades de la organización?</td><td></td></tr><tr><td>2.</td><td>¿Están correctamente identificadas sus necesidades?</td><td></td></tr><tr><td>3.</td><td>¿Las conversaciones en la organización giran mayormente en torno a cómo satisfacer mejor las necesidades de nuestros "clientes" y hay un lenguaje especial para hablar de ellos?</td><td></td></tr><tr><td>4.</td><td>¿Los más variados medios se despliegan para hacer posible la escucha y respuesta a sus expectativas?</td><td></td></tr><tr><td>5.</td><td>¿Los coordinadores y sus colaboradores supervisan las reglamentaciones y normativas que podrían constituir un obstáculo en el contacto con nuestros beneficiarios?</td><td></td></tr><tr><td>6.</td><td>¿Los estudios e informes dedican gran parte de su contenido a las actividades encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros beneficiarios?</td><td></td></tr><tr><td>7.</td><td>¿El grado de satisfacción se mide todos los meses o incluso todas las semanas sobre una muestra muy amplia?</td><td></td></tr><tr><td>8.</td><td>¿La organización posee una estructura de gestión que está en función de brindar ágilmente la mayor cantidad de beneficios a los que dependen de ella?</td><td></td></tr><tr><td>9.</td><td>¿Las evaluaciones y estímulos se corresponden con el nivel de participación en la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios?</td><td></td></tr><tr><td>10.</td><td>¿La capacitación del personal está a tono con la filosofía de satisfacer las necesidades de los beneficiarios?</td><td></td></tr><tr><td colspan="2">TOTAL</td><td></td></tr></table>	Nº.	Preguntas	Calificación	1.	¿Se refleja la importancia de los beneficiarios en todas las actividades de la organización?		2.	¿Están correctamente identificadas sus necesidades?		3.	¿Las conversaciones en la organización giran mayormente en torno a cómo satisfacer mejor las necesidades de nuestros "clientes" y hay un lenguaje especial para hablar de ellos?		4.	¿Los más variados medios se despliegan para hacer posible la escucha y respuesta a sus expectativas?		5.	¿Los coordinadores y sus colaboradores supervisan las reglamentaciones y normativas que podrían constituir un obstáculo en el contacto con nuestros beneficiarios?		6.	¿Los estudios e informes dedican gran parte de su contenido a las actividades encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros beneficiarios?		7.	¿El grado de satisfacción se mide todos los meses o incluso todas las semanas sobre una muestra muy amplia?		8.	¿La organización posee una estructura de gestión que está en función de brindar ágilmente la mayor cantidad de beneficios a los que dependen de ella?		9.	¿Las evaluaciones y estímulos se corresponden con el nivel de participación en la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios?		10.	¿La capacitación del personal está a tono con la filosofía de satisfacer las necesidades de los beneficiarios?		TOTAL		
Nº.	Preguntas	Calificación																																			
1.	¿Se refleja la importancia de los beneficiarios en todas las actividades de la organización?																																				
2.	¿Están correctamente identificadas sus necesidades?																																				
3.	¿Las conversaciones en la organización giran mayormente en torno a cómo satisfacer mejor las necesidades de nuestros "clientes" y hay un lenguaje especial para hablar de ellos?																																				
4.	¿Los más variados medios se despliegan para hacer posible la escucha y respuesta a sus expectativas?																																				
5.	¿Los coordinadores y sus colaboradores supervisan las reglamentaciones y normativas que podrían constituir un obstáculo en el contacto con nuestros beneficiarios?																																				
6.	¿Los estudios e informes dedican gran parte de su contenido a las actividades encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros beneficiarios?																																				
7.	¿El grado de satisfacción se mide todos los meses o incluso todas las semanas sobre una muestra muy amplia?																																				
8.	¿La organización posee una estructura de gestión que está en función de brindar ágilmente la mayor cantidad de beneficios a los que dependen de ella?																																				
9.	¿Las evaluaciones y estímulos se corresponden con el nivel de participación en la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios?																																				
10.	¿La capacitación del personal está a tono con la filosofía de satisfacer las necesidades de los beneficiarios?																																				
TOTAL																																					
Ambiente físico:	Salón y espacios pequeños, que permitan un trabajo en grupo sin interferencias de los otros grupos.																																				
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• En grupos homogéneos de 3 a 8 personas del mismo nivel jerárquico o de la misma área de trabajo se trabaja la guía de preguntas "Trabajo Comunitario", copiando las respuestas en papelógrafos.• En plenario se socializan los resultados del trabajo de los sub-grupos.																																				
Calificación	<p>CLAVE:</p> <p>90 – 100: EXCELENTE</p> <p>MENOS DE 89: INACEPTABLE</p>																																				

Indice

Herramientas para diagnosticar el rendimiento e impacto institucional / 7

Servicios y productos, beneficiarios y beneficiarias / 7

Tareas y resultados / 8

Recursos financieros e infraestructura / 9

Innovación institucional / 10

Herramientas para diagnosticar y evaluar el desempeño en el trabajo comunitario y la gestión de proyectos de la organización / 11

Desempeño en el trabajo comunitario / 11

Desempeño en la gestión de proyectos / 12

Orientación al beneficiario / 15

Programa de Desarrollo Sostenible del Consejo de Iglesias de Cuba

MISIÓN

“Servir, educar, asesorar y acompañar a la iglesia en su compromiso social, potenciando procesos descentralizados y participativos de desarrollo sostenible local, en medios eclesiales y populares”

OBJETIVO GENERAL

Fomentar, promover y facilitar procesos participativos de desarrollo sostenible a escala local.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover y facilitar el compromiso social de la Iglesia cubana en pro del desarrollo sostenible a escala local.
- Fomentar espacios de sensibilización y reflexión sobre los principios que rigen el desarrollo sostenible, así como los valores humanos cristianos que lo sustentan.
- Fomentar una estrategia organizativa de articulación y relacionamiento de los diferentes actores sociales involucrados en los procesos de desarrollo comunitario.
- Fomentar programas/proyectos comunitarios, articulados a escala local, basados en prácticas y tecnologías que preservan y general el potencial productivo de los recursos naturales.
- Propiciar el intercambio, diálogo, y asesoría sobre los principios y criterios teórico-prácticos de agricultura sostenible y seguridad alimentaria.
- Difundir metodologías participativas de promoción de agricultura ecológica, elaboración de indicadores de sostenibilidad, criterios y pautas para su estrategia e implementación.
- Implementar procesos de formación general y especializada de líderes, facilitadores y promotores locales de desarrollo.
- Propiciar un enfoque de género en el trabajo comunitario.

