

# *Modelo de autodiagnóstico y mejora continua (Madac)*

Adaptado del Modelo de excelencia EFQM 2010

## **Implementar un enfoque de calidad basado en Madac en una ONG francesa de solidaridad internacional**

### *Guía metodológica*

Fundada en 1994, **Coordination SUD** agrupa actualmente a 153 ONG (junio de 2015), 109 de ellas a través de seis colectivos (Clong-Volontariat, Cnajep, CHD, Crid, Forim, Groupe Initiatives), que llevan a cabo acciones humanitarias de emergencia, ayuda al desarrollo, protección del medio ambiente y defensa de los derechos humanos entre las poblaciones desfavorecidas, así como iniciativas de educación y promoción de la solidaridad internacional. Coordination SUD garantiza una doble misión: apoyar la profesionalización de las ONG francesas y representar sus posiciones ante las instituciones públicas y privadas, en Francia, en Europa y en todo el mundo.



Creada en 1994, la **F3E** es una red asociativa dedicada a la calidad de las acciones de solidaridad internacional y cooperación descentralizada. Formada por unas 90 ONG y colectividades locales francesas (junio de 2015), reúne a agentes que analizan y comparten sus prácticas para reforzar sus capacidades y mejorar el impacto de sus acciones. La F3E acompaña a sus miembros a la hora de realizar estudios y evaluaciones. Ofrece formación. Las dinámicas de intercambios entre pares que facilita fomentan el aprendizaje colectivo y la generación de conocimientos. Su implicación en espacios nacionales e internacionales le permite potenciar y enriquecer su labor.

Coordination SUD y F3E agradecen a las siguientes organizaciones su contribución al proceso de elaboración de esta guía:

- Las **ONG que participaron en los talleres de análisis** del Modelo de excelencia EFQM 2010:
  - *Grupo piloto:* Aide et Action, Afdi, CCFD-Terre Solidaire, CFSI, Eau Vive, Fert, Fidesco, France Volontaires, Inter Aide, La Chaîne de l'Espoir, Partage, Planet Finance y Secours Catholique.
  - *Grupo de resonancia:* Acting for Life, Asmae, CEFODE, CIDR, Essonne-Sahel, Gref, IRAM, L'Appel, Samu Social International, Santé Sud, Secours Islamique y Solidarité Laïque.
- Las **ONG que han experimentado la herramienta Madac:** CIDR, France Volontaires, La Chaîne de l'Espoir, Santé Sud y Solidarité Laïque.
- **ACODEV**, para los intercambios en torno a los procesos de calidad iniciados por las ONG en Bélgica.
- La **Fundación EFQM**, por la posibilidad de adaptación del Modelo de excelencia EFQM 2010.
- El **Comité directivo**, presidido por Pierre-Jean Roca (CNRS y Sciences Po Bordeaux), que reúne a los presidentes de Coordination SUD y de la F3E, a representantes de los Consejos de Administración, a los directores y a los responsables de proyecto de cada colectivo, para el seguimiento de todo el proceso.

# Índice

<b>ÍNDICE</b>	<b>3</b>
<b>PREÁMBULO</b>	<b>4</b>
<b>CONTEXTO Y ORIGEN DEL ENFOQUE</b>	<b>5</b>
Contexto	5
¿Qué es el modelo EFQM y por qué inspirarse en él?	5
Génesis y elementos de valor añadido del Madac	7
<b>LA LÓGICA DE CONJUNTO DEL MADAC</b>	<b>9</b>
Un modelo para apoyar un proceso de autodiagnóstico y mejora continua...	9
...permitiendo el análisis global de una ONG...	9
... y teniendo en cuenta a sus partes interesadas	11
<b>EL MODELO MADAC</b>	<b>12</b>
1. Liderazgo y gobernanza	12
<b>2. Estrategia y asociaciones</b>	14
<b>3. Recursos humanos</b>	16
<b>4. Recursos</b>	18
<b>5. Procesos y acciones</b>	20
<b>6. Resultados para los destinatarios de las acciones</b>	22
7. Resultados para los recursos humanos	22
8. Resultados para la sociedad y la colectividad	23
9. Resultados para los apoyos de la ONG	24
<b>¿CÓMO UTILIZAR EL MODELO?</b>	<b>25</b>
Recomendaciones generales	25
El procedimiento de autodiagnóstico y mejora continua en seis etapas	26
Conclusión: el autodiagnóstico como herramienta de mejora continua	37

# Preámbulo

Los **desafíos de calidad** cubren, para las ONG francesas de solidaridad internacional, dimensiones tanto técnicas como políticas. La calidad de una organización y de sus acciones hace referencia a valores, estrategias, pero también a enfoques de aprendizaje, innovación y mejora continua. Para valorar la diversidad de nuestro sector, es importante abordar estas cuestiones de forma colectiva y proactiva.

Es por eso que, Coordination SUD y la F3E han decidido unir sus fuerzas para fomentar la reflexión sobre la implementación de enfoques de calidad, involucrando a nuestros miembros. El objetivo es beneficiar a todo el sector y construir **respuestas operativas**, adaptadas, que permitan a todos progresar.

El contexto está marcado por la existencia, desde hace varios años, de iniciativas individuales o colectivas de las ONG francesas de solidaridad internacional para **mejorar la calidad de sus acciones y organizaciones**. Estas iniciativas responden a preocupaciones de ética, eficacia y preservación de su imagen colectiva, además de tener en cuenta las expectativas de sus principales grupos de interés.

Además, los debates internacionales sobre **la eficacia del desarrollo** abordan estas cuestiones, en particular a través de los Principios de Estambul (2010) y la Asociación de organizaciones de la sociedad civil para la eficacia del desarrollo (2012).

Desde 2011, Coordination SUD y la F3E han iniciado un proceso participativo para elaborar un marco global de análisis de la calidad de las ONG francesas de solidaridad internacional, que se basa en una adaptación del Modelo de excelencia EFQM 2010.

El **Modelo de autodiagnóstico y mejora continua** (Madac) es fruto de este trabajo, en el que han participado 25 ONG miembros de Coordination SUD y F3E en distintas fases. Esta herramienta de reflexión y acción está diseñada para apoyar a las ONG francesas de solidaridad internacional en un proceso de autodiagnóstico y mejora continua, basado en el análisis de sus prácticas y resultados. Este enfoque tiene en cuenta tanto su dimensión institucional como organizativa y operativa, así como el equilibrio entre las expectativas de sus principales categorías de partes interesadas.

Ante los retos a los que se enfrenta nuestro sector, las ONG francesas de solidaridad internacional tienen todo el interés en aprovechar el Madac y darle vida. Nuestros dos colectivos velarán por apoyarlas en su utilización y en los intercambios de experiencias que de ello se deriven, para que podamos avanzar juntos en la mejora continua de nuestras organizaciones y nuestras acciones.

***Philippe Jahshan, presidente de Coordination SUD***  
***Fabienne Bathily, presidenta de la F3E***

# CONTEXTO Y ORIGEN DEL ENFOQUE

## Contexto

Las ONG de solidaridad internacional realizan importantes esfuerzos para **mejorar tanto sus prácticas de intervención como su funcionamiento**, con el fin de reforzar el impacto de sus acciones.

En Francia, los colectivos F3E y Coordination SUD, junto con sus miembros, están involucrados en un proceso de reflexión conjunta sobre los enfoques y herramientas para ampliar estas iniciativas en torno a la calidad, para aumentar tanto la visibilidad como los efectos.

Por otra parte, el contexto está marcado por la existencia de reflexiones y enfoques en torno a la calidad en otros sectores de actividad, especialmente asociativos y en el ámbito de la acción pública.

Tras el estudio **Enfoques de calidad y ONG de solidaridad internacional**<sup>1</sup> en 2010, dirigido de manera conjunta por los dos colectivos, se ha puesto de manifiesto que el desarrollo de un modelo de análisis global que integre las dimensiones institucional, organizativa y operativa de la calidad para las ONG francesas de solidaridad internacional es una forma de promover esta lógica de mejora continua.

El Comité Directivo de Coordination SUD-F3E profundizó en la reflexión sobre las diferentes calidades existentes e intercambió con ACODEV<sup>2</sup> sobre su experiencia en el uso del Modelo de excelencia EFQM 2010 con las ONG en Bélgica. Este análisis y estos intercambios han llevado a los dos colectivos a orientarse hacia este modelo como base de trabajo para desarrollar una **herramienta de autodiagnóstico y de mejora continua** adaptada al sector de las ONG francesas de solidaridad internacional.

## ¿Qué es el modelo EFQM y por qué inspirarse en él?

La **Fundación EFQM**, European Foundation for Quality Management<sup>3</sup>, organización sin ánimo de lucro, nació a finales de los años 80. Su misión es inspirar a las organizaciones a alcanzar la excelencia sostenible, animándolas a aprender, intercambiar e innovar utilizando el Modelo de excelencia EFQM.

Introducido en 1991 y actualizado varias veces desde entonces, tiene como objetivo enmarcar y apoyar los enfoques para mejorar el rendimiento general en todo tipo de organización. Basado en nueve criterios, el Modelo de excelencia EFQM permite analizar las prácticas (factores) y los resultados de una organización, y relacionar ambas dimensiones en una lógica de mejora continua.

La representación esquemática del **Modelo de excelencia EFQM 2010** es la siguiente:

---

<sup>1</sup> Los informes de este estudio realizado por Inter-Mondes están disponibles en [www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org) y [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr).

<sup>2</sup> Federación belga de ONG francófonas y germanófonas ([www.acodev.be](http://www.acodev.be)), en colaboración con NGO-Federatie sobre los procedimientos de calidad (federación belga de ONG neerlandófonas, [www.ngo-federatie.be](http://www.ngo-federatie.be)).

<sup>3</sup> [www.efqm.org](http://www.efqm.org).



Facteurs Leadership Personnel OEFQM 2009 Stratégie Processus, Produits & Services Résultats Résultats pour le Personnel Résultats clés Résultats pour les Clients Partenariats & Ressources Résultatats pour la Collectivité Apprentissage, Créativité & Innovation	Factores Liderazgo Personal OEFQM 2009 Estrategia Procesos, productos y servicios Resultados Resultados para el personal Resultados clave Resultados para los clientes Asociaciones y Recursos Resultados para la comunidad Aprendizaje, creatividad e innovación
---	---

Varios factores han llevado a Coordination SUD y a la F3E a elegir este modelo como **base de trabajo**:

- Adecuación del modelo a los retos específicos a los que se enfrentan las ONG: posibilidad de analizar distintos niveles de actuación y retos, teniendo en cuenta a las múltiples partes interesadas
- Pertinencia al tipo de planteamiento requerido:
  - Enfoque no normativo, sin prescripciones ni estándares, sino una herramienta que facilita un cuestionamiento estructurado de la organización
  - Aproximación global a la calidad a nivel de la organización y sus acciones
  - Lógica de mejora continua
  - Herramienta integradora que permite tener en cuenta los planteamientos y herramientas ya implementados en una organización
- Adaptabilidad y reconocimiento del modelo, capacidad para favorecer los intercambios entre organizaciones sobre la base de una aproximación común
- Comentarios positivos de las ONG belgas que utilizan este modelo desde 2011

Sin embargo, parece indispensable que ambos colectivos **adapten este modelo inicial** para que se ajuste lo máximo posible a la realidad del sector francés de las ONG de solidaridad internacional.

## Génesis y elementos de valor añadido del Madac

### ¿Cómo se ha elaborado?

A finales de 2012 y principios de 2013, 25 ONG miembros de Coordination SUD y de la F3E<sup>4</sup> participaron en un proceso **de análisis en profundidad** del Modelo de excelencia EFQM 2010, cuya adaptación constituye el Modelo de Autodiagnóstico y Mejora Continua (Madac) para las ONG francesas de solidaridad internacional. Manteniendo la lógica del Modelo de excelencia EFQM 2010, se han modificado ciertos criterios y subcriterios originales, y se han identificado ejemplos de prácticas y temas específicos para medir los resultados de las ONG.

El Madac fue **experimentado** en 2014 por cinco ONG voluntarias. Este experimento confirmó el interés del enfoque y del modelo Madac, y permitió ajustes que se tienen en cuenta en esta guía. En última instancia, se espera que evolucione en función de su uso por parte de las ONG y de la retroalimentación que se derive de ello.

#### **Ismaila Diagne - France Volontaires (secretaria general)**

*«La dimensión colectiva dirigida por Coordination SUD y la F3E forma parte integrante del enfoque Madac. Los grupos piloto y de resonancia, representativos del sector, pudieron cuestionar la pertinencia del Modelo EFQM de Excelencia 2010, lo que contribuyó a adaptarlo a las realidades de las ONG. La experimentación del modelo por parte de 5 ONG también ha dado lugar a reuniones entre ellas para poder debatir sobre su utilización del modelo, sus prácticas y las herramientas aplicadas».*

### ¿Qué es?

- Una herramienta genérica y **apropiada** que se dirige a las ONG francesas en su diversidad.
- Un planteamiento **participativo** de autodiagnóstico, que induce una aproximación reflexiva, respaldado por «etiquetas» que reflejan las reflexiones sobre la eficacia de las ONG al servicio de las emergencias y del desarrollo.
- Un marco de **cuestionamiento** estructurado y sistemático de las distintas facetas de una ONG (aproximación de 360°), en relación con su estrategia y las partes interesadas.
- Una herramienta de **gestión** para la mejora continua en una ONG, que permite identificar sus puntos fuertes para consolidarlos y sus áreas de mejora para priorizarlas, plasmarlas en acciones y supervisarlas como proyectos.

#### **Laurent Delcayrou - CIDR (director de operaciones)**

*«Madac es una herramienta práctica y fácil de usar que permite a una ONG cuestionar su organización, sus prácticas y sus acciones y embarcarse en un proceso de mejora continua, teniendo en cuenta a todas sus partes interesadas. Se construye sobre la base de un cuestionamiento abierto y contextualizado a las ONG, lo que lo hace relevante».*

### ¡Lo que no es!

- Una herramienta de gestión **llave en mano** que dice lo que hay que hacer o da soluciones tipo.
- Un sistema **normativo** o prescriptivo que estandarizaría todas las organizaciones según un modelo único.
- Un **competidor** de otros enfoques de la calidad (ISO, estatutos, códigos de gobernanza, referencias técnicas...).
- Una capa adicional **de administración**.

#### **Anouchka Finker - Chaîne de l'Espoir (directora administrativa y financiera)**

*«Debido a su fuerte crecimiento, La Chaîne de l'Espoir ha tomado conciencia de la necesidad de profesionalizarse y estructurarse preservando su espíritu asociativo y su creatividad. El modelo Madac nos parece adecuado porque el objetivo no es ajustarse a criterios preestablecidos, y porque da un lugar preponderante al intercambio y al trabajo colectivo. Es ante todo un marco de reflexión abierto sobre su propia estructura, donde la ONG es libre de priorizar las obras que le parezcan más pertinentes».*

---

<sup>4</sup> La lista de ONG involucradas en el proceso a diferentes niveles se presenta en los agradecimientos.

## ¿Para qué puede servir?

- Para **estructurar** el proceso de mejora continua de una ONG de manera dinámica, progresiva y global, ayudando a construir una estrategia explícita y compartida en la materia.
- Para inscribir el planteamiento de mejora continua de una ONG **en el tiempo** en torno a objetivos claros, a través de acciones de mejora precisas, controlables y supervisadas.
- Para facilitar los intercambios **en una ONG** para reforzar la motivación colectiva, las dinámicas de equipo y la transversalidad (marco de análisis y vocabulario comunes).
- Para demostrar **el interés** de una ONG por la mejora continua.
- Para favorecer los intercambios **entre las ONG**, en torno a la propia iniciativa Madac o a los temas de mejora comunes que se derivan de ella.

### **Laurent Delcayrou - CIDR (director de operaciones)**

*«El objetivo del CIDR fue obtener un entregable operativo al final de los talleres de autodiagnóstico y priorización. Desde el principio se optó por centrarse en aspectos muy concretos, fáciles de aplicar y viables. Este resultado inmediato («Plan de acción de calidad») es utilizado actualmente por la oficina regional para orientar las acciones y la gestión».*

### **Nicole Hanssen - Santé Sud (directora ejecutiva)**

*«Santé SUD se ha lanzado a actualizar su proyecto de asociación con el fin de estructurar mejor sus actividades para los próximos 5 años. En el marco de este proceso, nos pareció oportuno experimentar con Madac, con el objetivo de fortalecer nuestras conclusiones y líneas de actuación iniciales, basándonos en los resultados obtenidos mediante este enfoque».*



# LA LÓGICA GENERAL DETRÁS DE MADAC

## Un modelo para apoyar un proceso de autodiagnóstico y mejora continua

La noción de **modelo** hace referencia a la representación esquemática de una ONG, vista a través de la estructuración de un conjunto de criterios, subcriterios y ejemplos de prácticas o de temas de medición de resultados. El modelo no es la realidad de una ONG, sino una herramienta para analizar, desde una perspectiva sistémica, su complejidad.

El enfoque Madac, El objetivo es que el modelo actúe como un espejo para la ONG, permitiéndole reflexionar y extraer sus propias lecciones aprendidas. Teniendo esto en cuenta, el autodiagnóstico ayuda a poner de relieve los puntos fuertes de una ONG que hay que preservar y desarrollar, y a identificar las áreas en las que se puede mejorar. A partir **del autodiagnóstico** realizado sobre la base del modelo, se trata de que una ONG defina **acciones de mejora**, siguiendo una lógica de priorización en relación con su estrategia, sus principales desafíos, sus márgenes de maniobra y las expectativas de sus principales partes interesadas.

Este análisis debe llevarse a cabo **periódicamente**, para iniciar o alimentar una dinámica de mejora continua. Por lo tanto, estamos en una lógica de balance y proyección: ¿dónde estamos? ¿A dónde queremos ir?

### ...permitiendo el análisis global de una ONG...

La representación esquemática del modelo Madac es la siguiente:



*Adaptado del Modelo de excelencia EFQM 2010*

STRATEGIE ET PARTENARIATS LEADERSHIP ET GOUVERNANCE RESSOURCES HUMAINES	ESTRATEGIA Y ASOCIACIONES LIDERAZGO Y GOBERNANZA RECURSOS HUMANOS
PROCESSUS ET ACTIONS RESSOURCES	PROCESOS Y ACCIONES RECURSOS
DESTINATAIRES DES ACTIONS RESSOURCES HUMAINES	DESTINATARIOS DE LAS ACCIONES RECURSOS HUMANOS
SOUTIENS DE L'ONG	APOYOS DE LA ONG
SOCIETE ET COLLECTIVITE	EMPRESA Y COMUNIDAD
Facteurs (que fait l'ONG) Résultats (qu'obtient l'ONG) Boucle d'apprentissage et innovation	Factores (lo que hace la ONG) Resultados (lo que consigue la ONG) Ciclo de aprendizaje e innovación

El modelo se compone de **nueve criterios o áreas** sobre las que se realiza el autodiagnóstico, con:

Cinco **criterios sobre la práctica** (los factores, qué hace la ONG y cómo lo hace):

1. Liderazgo y gobernanza
2. Estrategia y asociaciones
3. Recursos humanos
4. Recursos
5. Procesos y acciones

Cada criterio de práctica se divide en cuatro o cinco **subcriterios**, que corresponden a «etiquetas» con las que una ONG puede ponerse en perspectiva e interrogarse sobre sus propias prácticas.

Para cada subcriterio, se proponen **ejemplos de prácticas**, para ilustrar cómo puede ser la implementación concreta del subcriterio en la práctica de una ONG.

Cuatro **criterios sobre resultados** (lo que consigue la ONG):

6. Resultados para los destinatarios de las acciones
7. Resultados para los recursos humanos
8. Resultados para la sociedad y la colectividad
9. Resultados para los apoyos de la ONG

Cada criterio de resultados tiene en cuenta **dos dimensiones**, para cada parte interesada considerada: i) sus percepciones de los resultados de la ONG, y ii) las medidas de resultados que la ONG realiza internamente<sup>5</sup>. Se trata de preguntarse cuáles son los resultados de una ONG, en relación con sus prácticas.

Para cada criterio de resultados y en torno a estas dos dimensiones, se proponen **ejemplos de temas de medición** como posibles áreas de análisis de los resultados de una ONG para cada categoría de parte interesada considerada.

En el modelo que figura a continuación se ofrecen, a título **indicativo**, ejemplos de posibles prácticas y temas para medir los resultados de las ONG. No son ni prescriptivos, ni exhaustivos, ni limitativos.

El ciclo **aprendizaje e innovación** que se muestra en el diagrama anterior ilustra un aspecto de la naturaleza sistémica del modelo, a través de la retroalimentación que se busca entre el análisis de los resultados y la mejora de las prácticas de una ONG.

En este análisis sistémico, se deben considerar los parámetros externos a la ONG, que pueden afectar a sus resultados más allá de sus prácticas (los contextos de intervención, otras partes interesadas y sus estrategias...).

<sup>5</sup>Incluye datos de estudios encargados por la ONG a solicitud de proveedores externos.

## ... y teniendo en cuenta a las partes interesadas

*«Una parte interesada es una persona, un grupo o una organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización, ya sea porque puede influir en ella o verse afectado por sus acciones<sup>6</sup>».*

Las partes interesadas desempeñan un papel clave en el modelo Madac, en la medida en que estructuran la evaluación de los resultados de una ONG, y en que esta debe tener en cuenta sus expectativas de manera **equilibrada**.

Para las ONG, existen **cuatro grandes categorías de partes interesadas** de forma genérica: los beneficiarios de las acciones, los recursos humanos, la sociedad y la comunidad, y los apoyos de la ONG. La descripción de cada una de estas categorías de partes interesadas se presenta en la versión del modelo siguiente con los criterios de resultados correspondientes (criterios 6, 7, 8 y 9).

### **Nicole Hanssen - Santé Sud (directora ejecutiva)**

*«El enfoque global inherente al modelo permite identificar y situar a todas las partes interesadas en relación entre sí y con la ONG. La formalización de esta visión global mediante herramientas sencillas ha sido muy útil para nuestra organización a la hora de comprender y promover el trabajo realizado por Santé Sud».*

---

<sup>6</sup> Definición derivada del Modelo de excelencia EFQM 2010.

# EL MODELO MADAC

## 1. Liderazgo y gobernanza

### COMO ENFOCAN LAS ONG ESTE CRITERIO

El **liderazgo** hace referencia a la forma en que se gestiona y dirige una ONG. La **gobernanza** se interesa por las formas de ejercer y articular los diferentes niveles de decisión y responsabilidad en una ONG y sus condiciones de ejercicio, teniendo en cuenta los retos y prácticas de participación.

Por órganos **directivos**, en una ONG, se entienden las diferentes instancias, funciones y personas que desempeñan un papel en la dirección de la organización. Según los casos, pueden ser órganos de gobernanza (Consejo de Administración, Oficina, Asamblea General, etc.), órganos de dirección (Dirección, Dirección Ampliada, Comité de Dirección, etc.), comisiones (funcionales, temáticas, geográfica, etc.)... Algunas personas especializadas ajenas a la ONG pueden asociarse con estos diferentes espacios para apoyar su trabajo.

Este criterio está estrechamente relacionado con el criterio **Estrategia y asociaciones**: el liderazgo genera la estrategia de una ONG, que a su vez es determinante para los demás criterios. Estos dos criterios se refieren a la dirección de una ONG, en los dos sentidos del término: las instancias dirigentes y el «camino» que trazan.

### 1A – Estructura, misión, visión, valores, ética

**Las instancias dirigentes están claramente estructuradas, definen y encarnan la misión, la visión, los valores y la ética de la ONG.**

- Definición y actualización participativa de la visión y misión de la ONG en sus planes estratégicos (proyecto asociativo)
- Carta definiendo los valores y la ética de la ONG definida de forma participativa
- Estatutos, reglamento interno que define el funcionamiento, las funciones y responsabilidades de las instancias dirigentes
- Funcionamiento y toma de decisiones de las instancias dirigentes de acuerdo con los valores y la ética de la ONG
- Mecanismos de delegación e información entre instancias
- ...

### 1B – Dirigir la ONG

**Órganos de gobierno que guían, evalúan y dirigen la eficacia y la mejora continua de la ONG.**

- Construcción, uso y revisión de cuadros de mando financieros y operativos relativos a la actividad de la ONG en su conjunto
- Uso de indicadores sobre los principales resultados de la ONG para alimentar la toma de decisiones estratégicas
- Cuestionamiento regular por parte de las instancias dirigentes de la eficacia de la estrategia de la ONG
- Interacciones funcionales entre las instancias dirigentes, la base social y los recursos humanos en el pilotaje estratégico de la ONG
- Mecanismos de rendición de cuentas de las instancias dirigentes ante las principales partes interesadas en los resultados de la ONG
- ...

## **1C – Compromiso con las partes interesadas externas**

**Los órganos de dirección se implican de forma eficaz con las partes interesadas externas.**

- Implicación de las instancias dirigentes en las misiones sociales de la ONG sobre el terreno
- Representación de la ONG por las instancias dirigentes en actos externos y en espacios colectivos de las ONG
- Reuniones periódicas entre las instancias dirigentes y los principales donantes y financiadores de la ONG.
- Implicación de las instancias dirigentes en las relaciones con los socios estratégicos de la ONG
- Validación de la representación externa de la ONG por las instancias dirigentes y los mecanismos de delegación
- ...

## **1D – Gestión del cambio y adaptación**

**Los órganos de dirección se encargan de que la ONG se adapte y gestione el cambio de manera efectiva, siempre dentro del marco de su misión, visión y valores.**

- Identificación de los retos y factores internos y externos que determinan las posibles vías de cambio de la ONG
- Implicación de la base social y de los recursos humanos en los grandes cambios de la ONG
- Realización de estudios antes de introducir cambios importantes en la ONG
- Comunicación e información a las principales partes interesadas sobre los cambios importantes en la ONG.
- Implicación de los órganos directivos en el impulso del cambio en la ONG
- Adecuación de los recursos a los objetivos de cambio
- ...

## 2. Estrategia y asociaciones

### ENFOQUE DE ESTE CRITERIO PARA LAS ONG

La **estrategia** hace referencia a la forma en que una ONG combina acciones y se organiza para llevar a cabo su misión, en colaboración con sus principales partes interesadas, tanto internas como externas, y en consonancia con su visión y sus valores.

Se trata de una estrategia a nivel global de la ONG (**estrategia institucional**), y no solo de sus acciones específicas (estrategias de intervención). La estrategia a este nivel implica de manera significativa a los órganos directivos de la ONG, en interacción con su base social y sus recursos humanos, de ahí la estrecha relación entre este criterio y el de liderazgo y gobernanza.

Para una ONG, el refuerzo de las asociaciones con organizaciones que comparten los mismos objetivos (en los llamados países desarrollados o en desarrollo, a través del trabajo de campo, la promoción o la creación de redes, etc.) puede desempeñar un papel importante en su estrategia institucional. Pueden denominarse asociaciones **estratégicas**, asociaciones clave o incluso alianzas. Por esta razón, esta dimensión se aborda en este criterio desde la perspectiva de la relación entre la estrategia global de la ONG y su estrategia de colaboración. En el criterio Procesos y acciones se aborda la alianza en sus dimensiones operativas vinculadas a las acciones.

#### 2A - Análisis de las necesidades y del entorno exterior

**La estrategia se basa en la evolución y el análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y del entorno externo.**

- Análisis participativo del entorno vinculado a los sectores de actividad de la ONG (temas, actores, prácticas, necesidades, etc.) y su evolución.
- Identificación y consulta de las principales partes interesadas externas de la ONG en el proceso de reflexión estratégica
- Identificación y análisis de las oportunidades y amenazas externas
- Mapeo, análisis y gestión de riesgos (externos)
- Mecanismos de seguimiento para el estudio y desarrollo del entorno externo de la ONG en relación con su misión.
- Participación en redes para captar información sobre los cambios en el entorno externo de la ONG en relación con su misión
- ...

#### 2B - Análisis de la eficacia y las capacidades internas

**La estrategia se basa en un análisis de la eficiencia y las capacidades internas y su evolución.**

- Evaluación de la aplicación de los planes estratégicos
- Identificación y análisis de los puntos fuertes y débiles de la ONG
- Mapeo, análisis y gestión de riesgos (internos)
- Diagnóstico de las capacidades, los aprendizajes y los recursos de la ONG
- Implicación de la base social y los recursos humanos de la ONG en el proceso de reflexión estratégica
- ...

#### 2C – Variaciones operativas de la estrategia

**Se define y actualiza la estrategia y sus variaciones operativas.**

- Consideración de las consultas y análisis externos e internos a la hora de definir la estrategia.
- Planificación estratégica en consonancia con la visión y los valores de la ONG
- Implementación de una gestión reforzada de los proyectos estratégicos de la ONG (implicación de los órganos directivos...)

- Traducción de la estrategia de la ONG en estrategias operativas (financiera, de recursos humanos, de intervención...) y en el esquema organizativo
- Desarrollo de planes de acción y financiación plurianuales para la implementación de la estrategia
- Programación y revisión periódica de las actividades, los resultados y los presupuestos (herramientas de diseño, seguimiento y elaboración de informes) en consonancia con los planes de acción, lo que permite realizar ajustes
- ...

## **2D – Estrategia de asociación**

**Las asociaciones clave se desarrollan de acuerdo con la misión, la visión, los valores y la estrategia general de la ONG.**

- Identificación y análisis de las alianzas clave de la ONG en el marco de los procesos de planificación estratégica
- Alineación de la estrategia de colaboración de la ONG con su estrategia global
- Formalización, fidelización y gestión de los socios clave de la ONG
- Identificación de las competencias de los socios clave que complementen las de la ONG en la implementación de su estrategia
- Creación de alianzas con nuevos actores clave en busca de intereses mutuamente compartidos
- ...

## **2E – Comunicación externa relacionada con la estrategia**

**La comunicación externa se desarrolla de acuerdo con la misión, visión, valores y estrategia global de la ONG.**

- Coherencia entre la comunicación externa de la ONG y su misión, visión, valores y estrategia (públicos, soportes, mensajes...)
- Prácticas de transparencia a nivel de ONG (publicación de documentos esenciales, estatutos, reglamento interno, informes de actividad, organización y composición de la gobernanza, etc.)
- Disponibilidad y accesibilidad interna y externa de la información relativa a la misión, visión, valores, estrategia global de la ONG y planes de acción derivados de la misma
- Verificación de la comprensión de la estrategia de la ONG y de la adhesión a la misma por parte de su base social, sus recursos humanos y sus partes interesadas externas clave
- Informes de actividades de la ONG que reflejen sus principales resultados relacionados con la implementación de su misión y estrategia
- ...

### 3. Recursos humanos

#### ENFOQUE DE ESTE CRITERIO PARA LAS ONG

Este criterio hace referencia a la **política de recursos humanos** de una ONG, en relación con su estrategia global, para un interés mutuamente compartido entre las personas y la organización.

Aquí, los **recursos humanos** son el conjunto de personas que forman parte de una ONG y que contribuyen directamente al cumplimiento de su misión, estrategia y acciones. Los recursos humanos pueden incluir a todas las personas involucradas en una ONG (empleados en la sede, expatriados o locales, voluntarios, pasantes, colaboradores...), independientemente de su estado o tipo de contrato de trabajo (indefinido, temporal, prácticas, voluntariado...).

#### 3A – Planificación de los recursos humanos

**La gestión de los recursos humanos aplica eficazmente la estrategia de la ONG.**

- Consideración de los recursos humanos por parte de los órganos de dirección, en la estrategia de la ONG y en el proyecto asociativo
- Planificación de los recursos humanos en función de la estrategia de la ONG, respetando su visión y sus valores y teniendo en cuenta sus limitaciones de financiación
- Adaptación del modo de organización de los recursos humanos a las necesidades de las acciones (terreno, sede, empleados, voluntarios, etc.)
- Mecanismos estructurados de contratación de recursos humanos
- Identificación de puntos de referencia externos para contribuir a mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos de la ONG
- ...

#### 3B – Gestión de competencias

**Las competencias son identificadas y desarrolladas.**

- Descripción de puestos que considere tanto las habilidades técnicas como las relaciones interpersonales vinculadas a las funciones
- Mecanismos de evaluación individual, junto con planes de formación para fortalecer las competencias de los recursos humanos
- Prácticas de apoyo entre pares y orientación
- Mecanismos de intercambio de experiencias y capitalización para fortalecer las competencias de los recursos humanos
- Identificación de las competencias y disponibilidad de los voluntarios
- Consideración y valorización de las competencias y su evolución en la gestión de los recursos humanos
- ...

#### 3C – Compromiso y asunción de responsabilidades

**La ONG crea las condiciones para que los recursos humanos se involucren y asuman responsabilidades.**

- Definición y compartición de objetivos tanto a nivel de equipo como individuales
- Mecanismos de delegación formalizados en relación con la iniciativa y la autonomía de los recursos humanos en la gestión de las acciones
- Participación de los recursos humanos en las reuniones de los órganos directivos (Consejos de Administración, Asambleas Generales, etc.) en función de los temas abordados
- Comunicación de las decisiones de los órganos directivos a los recursos humanos
- Mecanismos que permiten escuchar y tener en cuenta las propuestas estratégicas u operativas de los recursos humanos por parte de los órganos directivos
- ...



### **3D – Comunicación interna**

**La ONG crea las condiciones para que los recursos humanos se comuniquen internamente de manera efectiva.**

- Mecanismos de comunicación interna a través de boletines informativos, intranet...
- Reuniones de equipo periódicas y difusión de las actas dentro de la ONG
- Puntos de encuentro regulares para los diferentes tipos de recursos humanos de la ONG y entre ellos (empleados y voluntarios, en particular)
- Momentos destacados de reunión en la ONG
- Distribución interna de informes de eventos externos
- ...

### **3E – Escucha, apoyo y valoración**

**Los recursos humanos son escuchados y valorados.**

- Mecanismos de representación del personal y prácticas de diálogo social en la ONG
- Equidad en el trato de los recursos humanos y en la política salarial
- Existencia y comunicación interna de un acuerdo negociado sobre la política de recursos humanos
- Consideración de la salud y la seguridad de los recursos humanos (incluidas las misiones sobre el terreno) y de su bienestar en el trabajo
- Política de movilidad interna relacionada con las competencias y motivaciones de los recursos humanos
- Evaluación del personal que integra el reconocimiento y la retroalimentación sobre las misiones realizadas
- Participación de los recursos humanos en eventos externos relacionados con sus competencias y funciones
- ...

## 4. Recursos

### ENFOQUE DE ESTE CRITERIO PARA LAS ONG

Este criterio hace referencia a todos los **recursos** de una ONG que apoyan el cumplimiento de su misión, estrategia, procesos y acciones, además de los recursos humanos. Puede tratarse de recursos financieros, proveedores, infraestructuras, equipos y tecnologías, así como información y conocimientos.

Este criterio también aborda cómo una ONG considera la preservación de los recursos naturales y el medio ambiente, tanto en su funcionamiento interno como más allá de sus acciones directas sobre este tema, cuando existan.

Para tener en cuenta las especificidades de las ONG sobre la importante cuestión de los **recursos financieros**, se hace una distinción en este criterio entre la movilización de recursos financieros (en relación con la estrategia y las necesidades de una ONG) y su gestión.

#### 4A – Movilización de recursos financieros

**Los recursos financieros se buscan de forma estructurada de acuerdo con la estrategia y las necesidades de la ONG.**

- Análisis del modelo económico de la ONG y definición de una estrategia financiera
- Planes de financiación para la implementación de la estrategia y acciones de la ONG
- Estrategias de fidelización de donantes y financiadores (seguimiento de relaciones, mecanismos de rendición de cuentas, visitas a las acciones, etc.)
- Estrategias de financiación y diversificación de los recursos financieros (identificación y seguimiento de las fuentes de financiación existentes, financiación innovadora, etc.)
- Estrategias y soportes de comunicación sobre las acciones de la ONG adaptados a las expectativas de los donantes y financiadores existentes y potenciales
- Respuesta a las licitaciones de acuerdo con las estrategias de acción de la ONG
- ...

#### 4B – Gestión de recursos financieros

**Los recursos financieros se gestionan de forma controlada.**

- Procesos y herramientas de planificación y seguimiento presupuestario (organización y acciones)
- Dispositivos de control y auditoría financiera (internos, externos...)
- Implicación de los órganos directivos en la supervisión financiera de la ONG
- Presentación de informes y transparencia financiera frente a las partes interesadas clave de la ONG
- Gestión segura de los fondos: flujos financieros, tesorería proyectada, transferencias, inversiones...
- ...

#### 4C – Gestión de proveedores de servicios

**Los proveedores se identifican y gestionan en función de las necesidades de la ONG.**

- Utilización de proveedores especializados según su valor añadido para la estrategia y las acciones de la ONG, o en áreas donde no existen competencias dentro de la ONG
- Términos de referencia para las misiones de los proveedores de la ONG
- Modalidades de contratación con los proveedores de acuerdo con los valores y la ética de la ONG y teniendo en cuenta los intereses de todas las partes
- Procedimientos de selección de los proveedores de la ONG y seguimiento de la calidad de sus misiones (gestión de las relaciones con los proveedores)
- ...

#### **4D – Responsabilidad social y medioambiental**

**La gestión de la ONG y de sus acciones integra las preocupaciones de responsabilidad social y medioambiental.**

- Búsqueda de compras responsables y éticas por parte de la ONG
- Consideración de la sostenibilidad en la gestión de infraestructuras y equipos de la ONG (edificios, vehículos, materiales...)
- Consideración del medio ambiente en el funcionamiento de la ONG (gestión de desplazamientos, suministros...)
- Incorporación de la dimensión social en la gestión de recursos humanos, en la selección y seguimiento de proveedores y contratistas
- ...

#### **4E – Gestión de la información y el conocimiento**

**La información y el conocimiento se gestionan de forma estructurada para facilitar el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.**

- Dispositivos de capitalización y de reparto horizontal (entre los recursos humanos, los equipos...) y vertical (con las instancias dirigentes) de los conocimientos clave en la ONG
- Participación de la ONG en redes para compartir reflexiones y experiencias sobre sus temáticas y métodos de trabajo
- Actividades de investigación y desarrollo, asociaciones académicas en relación con las temáticas, métodos de trabajo y resultados de la ONG
- Consideración de los trabajos de capitalización y evaluación en el pensamiento estratégico y en la orientación de las acciones de la ONG
- Sistemas y herramientas de gestión documental (base de datos...)
- Seguimiento y desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en relación con la estrategia y las acciones de la ONG
- ...

## 5. Procesos y acciones

### ENFOQUE DE ESTE CRITERIO PARA LAS ONG

Este criterio aborda las prácticas que constituyen el **núcleo de la actividad** de una ONG. Hace referencia a la forma en que una ONG realiza su misión de manera operativa, abordando los procesos de diseño, validación, implementación, gestión, evaluación y capitalización de sus acciones (programas o proyectos de desarrollo sobre el terreno, de ayuda humanitaria, de fortalecimiento de capacidades, de educación para el desarrollo, de incidencia, de creación de redes de agentes...).

Este criterio establece el vínculo entre los campos de práctica de una ONG y sus resultados. Aquí se habla de los **procesos** que enmarcan la realización de las **acciones**, en relación con las principales misiones de una ONG. Se trata de que la organización identifique y gestione sus principales procesos operativos como una herramienta al servicio de los resultados para los destinatarios de sus acciones.

Las prácticas de las ONG abordadas por este criterio reflejan la búsqueda **de innovaciones** (a nivel temático, geográfico, institucional, técnico...) y de un **valor añadido para los destinatarios** de sus acciones, en relación con las demás partes interesadas. Los procesos operativos desarrollados por las ONG se inscriben a menudo en una lógica de gestión del ciclo del proyecto, con una visión a medio y largo plazo de sus finalidades en términos de cambios buscados y teniendo en cuenta la complejidad de los mecanismos de desarrollo (contextos de intervención, agentes...). El valor añadido creado por las ONG se concreta en los cambios a los que contribuyen sus acciones, especialmente para sus destinatarios.

Para una ONG, el ciclo de vida de las acciones puede pasar por **asociaciones operativas** con estructuras activas sobre sus temáticas y/o territorios de intervención. Por lo tanto, este criterio aborda el concepto de asociaciones a nivel de la implementación de las acciones (mientras que en el criterio «Estrategia y asociaciones», estas se abordan a nivel de la estrategia global de la organización).

### 5A – Procesos que enmarcan la realización de las acciones

**Los procesos que enmarcan la realización de las acciones relacionadas con las principales misiones de la ONG se identifican, implementan y mejoran de forma estructurada.**

- Mapeo de los principales tipos de actividad de la ONG y de los procesos operativos asociados
- Implicación de las partes interesadas internas y externas pertinentes en el diseño de los principales procesos operativos
- Identificación de roles y responsabilidades dentro de la ONG para la implementación de sus principales procesos operativos
- Incorporación de la experimentación y la retroalimentación en el desarrollo de los principales procesos operativos de la ONG
- Referencias para las principales áreas operativas de la ONG, relacionadas con la realización de las acciones
- ...

### 5B – Diseño de acciones

**Las acciones se definen y diseñan involucrando a sus destinatarios y teniendo en cuenta la retroalimentación.**

- Diseño de las acciones en base al análisis de los agentes, contextos y cambios contemplados
- Identificación participativa de las necesidades con los destinatarios de las acciones, considerando los actores e instituciones existentes
- Consideración de acciones anteriores sobre una temática/un territorio
- Capitalización y consideración de la retroalimentación para el diseño de nuevas acciones
- Fases piloto evaluaciones reforzadas para acciones innovadoras y/o emblemáticas

- ...

## **5C – Implementación y gestión de acciones**

**Las acciones se implementan y gestionan en relación con las expectativas de las partes interesadas pertinentes.**

- Formación de equipos adecuados para la realización de las acciones
- Seguimiento de los planes, presupuestos, actividades y resultados de las acciones, con informes que se ajusten a las expectativas de las partes interesadas y sean útiles para la gestión de las acciones
- Participación de las partes interesadas relevantes en la implementación y supervisión de las acciones
- Mecanismos de gestión de las acciones (actores, instancias, dispositivos, herramientas...) que permiten la anticipación (proactividad) y ajustes (reacción ante la realidad en el terreno) en su implementación
- Estrategias para la sostenibilidad local de los servicios implementados para los destinatarios de las acciones
- ...

## **5D – Evaluación de las acciones**

**Las acciones se evalúan con un enfoque de aprendizaje y rendición de cuentas en relación con las expectativas de las partes interesadas pertinentes.**

- Consideración de las expectativas de las partes interesadas en la evaluación de las acciones
- Participación de las partes interesadas en las diversas etapas de la evaluación de las acciones
- Mecanismos de diseño, realización y utilización de los resultados de las evaluaciones, que promuevan el aprendizaje organizacional y la reflexión sobre las estrategias operativas
- Mecanismos de presentación y devolución de los resultados de las evaluaciones, adaptados a las partes interesadas relevantes
- ...

## **5E – Asociaciones operativas**

**Las asociaciones operativas se estructuran bajo una lógica de reciprocidad y objetivos compartidos.**

- Escucha a los diferentes agentes involucrados en la acción dentro de un territorio e identificación de los socios operativos
- Diseño conjunto de acciones con los socios operativos, basándose en objetivos comunes
- Formalización de acuerdos y seguimiento de los compromisos de los socios operativos, bajo un enfoque de responsabilidad mutua
- Carteles o marcos de referencia que guían la ejecución de las acciones, desarrollados junto con los socios operativos
- Evaluaciones periódicas de las asociaciones operativas, con un enfoque de equilibrio y reciprocidad
- Consideración del fortalecimiento de las capacidades de los socios operativos en una lógica de empoderamiento
- ...

## 6. Resultados para los destinatarios de las acciones

### ENFOQUE DE ESTE CRITERIO PARA LAS ONG

Los **destinatarios de las acciones** son los organismos, personas, grupos que se benefician directamente de las acciones realizadas por una ONG. Según sus estrategias de intervención y sus modalidades de acción, los destinatarios de las acciones de una ONG pueden ser, por ejemplo:

- Sus beneficiarios finales (grupos destinatarios de las acciones, usuarios de los servicios ofrecidos a través de las acciones, público destinatario de las acciones de educación para el desarrollo o de promoción, etc.)
- Organizaciones asociadas en los países donde se lleva a cabo el proyecto, en la medida en que las acciones tengan una dimensión de desarrollo de capacidades (ONG locales o nacionales, organizaciones comunitarias de base, instituciones locales, etc.)
- Instituciones, cuando las acciones tienen como objetivo influir en las políticas públicas...

Este criterio se centra en los resultados de una ONG para los destinatarios de sus acciones, teniendo en cuenta dos dimensiones:

- La **percepción** que tienen los destinatarios de las acciones
- La **medición** interna que hace la ONG al respecto

### Ejemplos de temas de medición asociados

- Consecución de los objetivos dirigidos a los destinatarios de las acciones
- Satisfacción de las necesidades de los destinatarios de las acciones
- Reconocimiento de la calidad de las acciones de la ONG por parte de sus destinatarios
- Participación de los destinatarios en el diseño, implementación, evaluación y capitalización de las acciones
- Adhesión de los destinatarios a las acciones
- Apropiación de las acciones por parte de sus destinatarios
- Fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de los destinatarios de las acciones
- Sostenibilidad de los cambios generados para los destinatarios de las acciones
- ...

## 7. Resultados para los recursos humanos

### ENFOQUE DE ESTE CRITERIO PARA LAS ONG

En este contexto, los **recursos humanos** hacen referencia al conjunto de personas que forman parte de una ONG y que contribuyen directamente al cumplimiento de su misión, estrategia y acciones. Los recursos humanos pueden incluir a todas las personas implicadas en una ONG (empleados en la sede, expatriados o locales, voluntarios, becarios, etc.), sea cual sea su estatus o tipo de contrato laboral (permanente, de duración determinada, en prácticas, voluntario, etc.)...

Este criterio se centra en los resultados de una ONG en términos de recursos humanos, teniendo en cuenta dos dimensiones:

- La **percepción** que tienen de ella los recursos humanos.
- La **medida** que la ONG hace internamente.

### Ejemplos de temas de medición asociados

- Adhesión a los valores de la ONG
- Responsabilidad, motivación y autonomía
- Valorización, reconocimiento y participación
- Colaboración y apoyo mutuo

- Equidad de la política de recursos humanos
- Atractivo de la ONG
- Fidelidad y rotación del personal en la ONG (voluntaria/involuntaria)
- Formación y desarrollo profesional
- Desarrollo de competencias
- Salud y seguridad en el trabajo
- ...

## 8. Resultados para la sociedad y la colectividad

### ENFOQUE DE ESTE CRITERIO PARA LAS ONG

La **sociedad y la colectividad** son las entidades externas que se ven influenciadas indirectamente por las acciones de una ONG. A modo de ejemplo y según la naturaleza de sus acciones, los agentes de la sociedad y de la colectividad para las ONG pueden ser las instituciones (locales, nacionales, internacionales), la sociedad civil, los medios de comunicación...

A diferencia de otros tipos de organizaciones, la misión y las acciones de las ONG se **dirigen naturalmente** a la sociedad y a la colectividad. Esto se refleja en los resultados que buscan las ONG para los beneficiarios de sus acciones o en los principales resultados que son de interés para sus seguidores.

En la medida en que no estén ya analizados en los criterios de Resultados para los beneficiarios de las acciones o Resultados para los apoyos de la ONG, este criterio se enfoca especialmente en los resultados de una ONG para la sociedad y la comunidad, que van más allá de sus acciones, tanto en sus territorios de origen como en los de intervención:

- En términos, por ejemplo, de imagen y reputación o de responsabilidad social y ambiental.
- O cuando estos resultados van más allá de los objetivos directos de las acciones (impactos, externalidades o efectos indirectos de las acciones de una ONG)<sup>7</sup>.

Este criterio tiene en cuenta dos dimensiones:

- La **percepción** que tiene la sociedad y la colectividad de los resultados de la ONG.
- La **medida** que la ONG realiza internamente de sus resultados para la sociedad y la colectividad.

### Ejemplos de temas de medición asociados

- Imagen y reputación de la ONG
- Huella ecológica de la ONG
- Impactos de la ONG en el entorno político, social y económico más allá de los objetivos directos de las acciones (influencia en las políticas públicas o las relaciones de género...)
- Contribuciones de la ONG a los espacios colectivos del sector de la solidaridad internacional (plataformas, redes...)
- Percepción de los impactos de las acciones más allá de sus objetivos directos
- Grado de consideración de los contextos y agentes en las acciones
- Replicación de una acción por otros agentes
- ...

<sup>7</sup> Nos situamos aquí en el campo de la *contribución* de una ONG a los cambios a nivel de la sociedad y de la colectividad, en la medida en que estos superan muy a menudo la capacidad de acción de una ONG considerada aisladamente (en relación con la complejidad de los contextos y la multiplicidad de agentes).

## 9. Resultados para los apoyos de la ONG

### ENFOQUE DE ESTE CRITERIO PARA LAS ONG

Los **apoyos de la ONG** son las estructuras o personas que apoyan a una ONG, como organización o a nivel de sus acciones. A modo de ejemplo, los apoyos de una ONG pueden ser:

- Sus miembros (Asamblea General, incluidos los miembros del Consejo de Administración).
- Sus donantes privados y públicos (particulares o financiadores institucionales).
- Sus socios que comparten los mismos objetivos y que tienen un lugar en su estrategia institucional («alianzas» estratégicas, a través de un trabajo de campo, de promoción o de red, etc.)

Este criterio analiza los principales resultados de una ONG que interesan particularmente a sus apoyos. Estos resultados pueden ser de carácter financiero o no e incluyen (en términos de percepción de los apoyos y/o medición interna de la ONG):

- Por un lado, los **resultados estratégicos** relacionados con el rendimiento global de la ONG en la consecución de su estrategia y misión (que suele incorporar en su informe de actividades).
- Por otro lado, su **rendimiento organizativo** (eficacia interna de los principales procesos de la ONG).

### Ejemplos de temas de medición asociados

- Consecución de objetivos estratégicos acordes con la misión de la organización
- Principales resultados de actividades (número de acciones, destinatarios...)
- Rendimiento presupuestario (respeto de los presupuestos...)
- Salud financiera (indicadores financieros)
- Capacidad de financiación de la organización y de las acciones (fidelidad y diversificación de los apoyos financieros/modos de financiación...)
- Fidelidad y participación de los miembros
- Calidad de las asociaciones estratégicas
- Reconocimiento de la organización por parte de sus apoyos
- ...



# ¿CÓMO UTILIZAR EL MODELO?

## Recomendaciones generales

### El autodiagnóstico: un enfoque global en lugar de una herramienta puntual

A lo largo de esta guía, llamaremos autodiagnóstico al proceso de realizar una evaluación que funcione como una imagen instantánea de una ONG (evaluación cualitativa del progreso logrado, identificación de puntos fuertes y áreas de mejora), la toma de decisiones sobre las acciones prioritarias y su implementación a largo plazo. Es importante considerar el autodiagnóstico como un enfoque **global y continuo de mejora**, en lugar de una simple fotografía que solo captura los hallazgos sin generar un compromiso hacia un progreso a medio y largo plazo.

### Los principios de aplicación

La realización de un autodiagnóstico con el modelo Madac puede variar según el grado de participación que desees para el ejercicio o según la profundidad del análisis que se quiera realizar. Sin embargo, existen principios clave para llevar a cabo un autodiagnóstico eficaz.

#### **Un compromiso desde el más alto nivel de la ONG**

El autodiagnóstico es ante todo un proceso de cuestionamiento voluntario. Por lo tanto, la decisión de realizar este diagnóstico solo puede resultar de la **elección deliberada de los órganos directivos** de una ONG, aunque pueden involucrar a otras personas en un enfoque participativo y la gestión operativa del proceso puede ser realizada internamente por un grupo específico.

Realizar un autodiagnóstico requiere hacernos preguntas fundamentales: ¿nuestros resultados son buenos? ¿Es nuestra organización adecuada para los objetivos que perseguimos? ¿Son eficaces nuestras prácticas?

Para que estas cuestiones den lugar a las reflexiones y decisiones esperadas, y para que el proceso sea creíble y dé lugar a la implementación de acciones de mejora que promuevan la transversalidad en la ONG, es necesario contar con la implicación visible del equipo directivo.

#### ***Ismaila Diagne - France Volontaires (secretario general)***

*«El enfoque Madac debe integrarse en un proceso de reflexión interna y debe llevarse a cabo colectivamente para que los equipos no lo consideren externo o duplicado. Las cuestiones del tiempo y la participación interna son importantes. Si estas cuestiones se anticipan bien, el planteamiento puede crear una buena dinámica colectiva dentro de la estructura».*

#### **Un enfoque a largo plazo**

El autodiagnóstico constituye un **compromiso a largo plazo**, con acciones de mejora cuyo efecto esperado es a medio plazo. En este contexto, el compromiso de los órganos directivos consiste en realizar un autodiagnóstico periódico, por ejemplo, con una periodicidad anual, evaluando las acciones acordadas el año anterior. Si no se mantiene esta regularidad, las acciones decididas pueden caer en el olvido o ser absorbidas por las tareas cotidianas, lo que llevaría a que el proceso se perciba como un fenómeno pasajero en la vida de la ONG.

#### **Un enfoque alineado con la estrategia de la ONG**

El autodiagnóstico tiene en cuenta la estrategia de una ONG<sup>8</sup> y las expectativas de sus partes interesadas. Por lo tanto, para dar sentido a este balance y a esta proyección, es importante **vincular claramente el autodiagnóstico con la estrategia** de una ONG:

- Antes de definir una estrategia, proporcionará datos de entrada en forma de puntos fuertes, puntos sensibles y planes de acción.

---

<sup>8</sup> Ya sea explícita (con un documento que la defina y la comunique) o implícita (con directivos que la encarnen y la lleven en las instancias y en las acciones).

- Después de la definición de una estrategia, identificará puntos fuertes y sensibles y generará planes de acción que faciliten la implementación de la estrategia en las actividades y la organización.

### **Philippe Jahshan - Solidarité laïque (delegado para las acciones de solidaridad internacional)**

«Cuando Solidarité Laïque emprendió un proceso de revisión de su estrategia para el periodo 2016-2020, los resultados del autodiagnóstico Madac contribuyeron a enriquecer la reflexión estratégica de la organización. Tras el autodiagnóstico, ahora tenemos una visión de 360° de nuestra organización (puntos fuertes/puntos de mejora), lo que contribuye al desarrollo de nuestra nueva estrategia».

### **El proceso de autodiagnóstico y mejora continua en seis etapas**

Aunque pueden existir variantes dado el carácter no normativo de la herramienta, el proceso de autodiagnóstico y mejora continua supone una **secuencia en seis etapas**, desde la decisión hasta la implementación de las acciones de mejora.



Tener en cuenta estos pasos lleva a hacerse las preguntas correctas y a tomar las decisiones que mejor se adapten a su contexto.

#### **Etapas 1: Decisión**

Esta etapa tiene como objetivo definir un mensaje claro sobre los **objetivos perseguidos** en primer lugar por el autodiagnóstico, priorizando eventualmente sus motivaciones:

- ¿Por qué se desea realizar el autodiagnóstico? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados esperados?

- ¿Cuál es el ámbito de aplicación del autodiagnóstico en la ONG? ¿Quiénes son los agentes que queremos involucrar?
- ¿Cuál es la relación con otras iniciativas de mejora que ya existen en la ONG? ¿Qué continuidad existe con las posibles iniciativas previas?

### **Philippe Jahshan - Solidarité laïque (delegado para las acciones de solidaridad internacional)**

«El enfoque Madac, gracias a su flexibilidad, puede usarse en diferentes niveles de análisis de la organización: proyecto asociativo, estrategia plurianual, plan de acciones. Se puede utilizar tanto como parte de un proceso de revisión estratégica como de un proceso muy concreto de elaboración de un plan operativo de mejora continua. Por tanto, es necesario que cada organización que se embarque en este proceso aclare los objetivos y resultados esperados del autodiagnóstico y defina su alcance».

Lo esencial en esta etapa es precisar los objetivos y **dar sentido al** enfoque. Una vez establecido el marco, es importante comunicarlo dentro de la ONG o, al menos, a aquellos que estarán involucrados en el autodiagnóstico.

### **¿Cómo comunicarse internamente sobre el autodiagnóstico?**

La comunicación a lo largo del proceso de autodiagnóstico debe adaptarse a los métodos de implementación elegidos. Esta comunicación será especialmente efectiva si el proceso tiene un enfoque participativo. La **comunicación previa** debe centrarse principalmente en los objetivos perseguidos, los métodos de implementación, el uso que se hará de los resultados del autodiagnóstico y cómo se articula con otras iniciativas de mejora existentes en la ONG, si las hay. La **comunicación posterior** debe centrarse en las acciones finalmente seleccionadas, su planificación prevista, los responsables designados y los posibles involucrados.

### **Etapa 2: Definición del marco**

En esta etapa se establece el **modo de operación** del autodiagnóstico:

- ¿Cuál es la instancia o persona responsable del proceso de autodiagnóstico? ¿Cuál es el presupuesto asociado, si es necesario? ¿Se prevé recurrir a un facilitador externo para la organización de talleres de autodiagnóstico y priorización de acciones de mejora?
- ¿Cuál es el desarrollo previsto para el autodiagnóstico? ¿Cuáles son las posibles validaciones? ¿Cuál es el calendario?
- ¿Quién participará? ¿Cuáles son los entregables? ¿Cuáles son los datos de entrada? ¿Qué métodos se utilizan? ¿Cuál es la duración de cada fase?

### **¿Quién organiza los talleres de autodiagnóstico y priorización?**

Los talleres de autodiagnóstico y priorización requieren la designación de una persona o un par de facilitadores para llevarlos a cabo. Estos facilitadores pueden ser **externos** o **formar parte de la ONG**, con ventajas e inconvenientes en cada caso. Los facilitadores externos tendrán más perspectiva y eventualmente experiencia para facilitar los talleres, mientras que los facilitadores internos tendrán un mejor conocimiento de la estrategia, los desafíos y el contexto de la ONG, y podrán seguir el proceso a lo largo del tiempo.

También es posible formar un equipo de facilitadores externo/interno, en cuyo caso se beneficiará tanto del conocimiento del contexto como de la perspectiva necesaria para facilitar el ejercicio.

El **facilitador** debe estar familiarizado con el modelo y el enfoque Madac y con la facilitación de grupos.

Un facilitador interno puede ser un empleado, un voluntario o una persona de contacto de la ONG. En cualquier caso, es útil que sea reconocido internamente en este rol, que tenga una visión global del funcionamiento y de las acciones de la ONG, y que pueda mantenerse en una posición objetiva respecto a los desafíos institucionales, organizativos y operativos internos de la ONG. Las personas que ocupan una función transversal en una ONG (como la calidad, la gestión del conocimiento, etc.) suelen estar bien posicionadas para desempeñar este rol.

Si se involucra a un facilitador externo, entonces puede ser útil incluirlo en esta etapa para aprovechar sus propios métodos y, al menos, familiarizarlo con los principios del proceso elegido.

### **Laurent Delcayrou - CIDR (director de operaciones)**

«La fortaleza de esta herramienta es su capacidad de apropiación. Por lo tanto, el proceso se llevó a cabo internamente en el CIDR. Vemos dos ventajas: por un lado, la persona que dirige el autodiagnóstico tiene un mejor conocimiento de la organización y su contexto, lo que permite ganar en eficiencia y velocidad. Por otra parte, en el marco de este enfoque global en el que los talleres de autodiagnóstico y de priorización de las acciones de mejora no son más que una etapa, la apropiación interna responsabiliza a la ONG».

También debe definirse el **alcance** del ejercicio, especificando que el campo de observación se limita a las áreas en las que la ONG que realiza el autodiagnóstico tiene el poder de actuar. Si, por ejemplo, se delegan determinadas actividades en agentes externos a la ONG o en otros departamentos de la misma, lo que se analizará será el contenido de esta delegación y las posibilidades de intervención asociadas.

### **¿Quiénes participan en los talleres?**

La **selección de los participantes** en el taller de autodiagnóstico es determinante. El principio para identificar a los participantes es reunir a personas con poder de decisión en la ONG, que además tengan conocimiento sobre las áreas que aborda el Madac.

Existen varias configuraciones posibles para la participación, según el funcionamiento de la ONG, los objetivos del autodiagnóstico y la viabilidad de las diferentes opciones:

- El taller de autodiagnóstico se realiza con el equipo directivo de la ONG (por ejemplo, el Comité de Dirección...).
- Este grupo se amplía a personas clave internas de la ONG (empleados o voluntarios), en un enfoque de muestreo, para fortalecer la dimensión participativa del ejercicio.
- Todos los recursos humanos disponibles en la ONG participan en el taller de autodiagnóstico (en este caso, el facilitador deberá asegurarse de que la dinámica grupal sea eficaz).

Es importante involucrar al menos **al equipo directivo** en el taller de autodiagnóstico, por su visión de conjunto y su capacidad de toma de decisiones. En cualquier caso, las personas que participan en el taller de autodiagnóstico no son necesariamente las mismas que las que toman las decisiones sobre las acciones de mejora. De hecho, es prudente reservar esta última etapa a los órganos directivos de la ONG, a menos que se desarrolle un proceso de validación específico.

Un grupo de unas **diez personas** para participar en los talleres de autodiagnóstico y priorización de acciones de mejora está bien equilibrado. Sin embargo, es posible ampliar este número para el taller de autodiagnóstico, siempre que se adapten las dinámicas de facilitación.

En este punto, es útil **poner en perspectiva** las etapas de autodiagnóstico y elección de las acciones con su implementación, anticipando cómo se gestionará todo el ciclo de autodiagnóstico y mejora continua dentro de la ONG. El calendario final debe establecerse claramente para el corto plazo (el autodiagnóstico en sí) y el medio plazo (el seguimiento de las acciones de mejora que se seleccionarán).

Al finalizar las etapas de toma de decisiones y definición del marco, se detiene el **curso preciso** del autodiagnóstico.

### **Anouchka Finker - Chaîne de l'Espoir (directora administrativa y financiera)**

«La Chaîne de l'Espoir ha decidido movilizar un panel representativo de la organización para la realización de los talleres de autodiagnóstico y priorización de acciones: miembros de la gobernanza de la asociación, el Comité de Dirección, así como personal y voluntarios clave. Realizar este ejercicio colectivo permite generar debates enriquecedores y constructivos. Además, el objetivo era romper los compartimentos y fomentar una reflexión más integrada».

La identificación y formalización de los siguientes elementos constituye el **marco de referencia** para un ciclo de autodiagnóstico.

<b>Tema</b>	<b>Ejemplos</b>
Objetivos del autodiagnóstico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar una evaluación participativa de los puntos fuertes de la ONG e identificar áreas de mejora</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar un proceso de mejora continua</li> <li>• Identificar y compartir buenas prácticas de gestión</li> <li>• Fortalecer la cohesión del equipo...</li> </ul>
Resultados esperados y entregables	Lista de los puntos fuertes y áreas de mejora de la ONG desde una visión integral...
Explotación de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de áreas de mejora prioritarias</li> <li>• Elaboración de un plan de acción para la mejora</li> <li>• Definición de objetivos de mejora...</li> </ul>
Alcance del ejercicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del alcance del autodiagnóstico: toda la ONG, una dirección, algunos servicios...</li> </ul>
¿Quién participa en el autodiagnóstico?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de dirección</li> <li>• El Comité de dirección ampliado</li> <li>• Todos los recursos humanos de la ONG...</li> </ul>
¿Quién decide las acciones que se implementarán finalmente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de dirección</li> <li>• El Comité de dirección ampliado...</li> </ul>
¿Quiénes serán a priori los pilotos de las acciones seleccionadas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros del Comité de dirección</li> <li>• Jefes de proyectos transversales</li> <li>• Grupos de trabajo...</li> </ul>
¿Cómo se comunica el autodiagnóstico?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación previa sobre los objetivos, el proceso y el uso de los resultados</li> <li>• Comunicación posterior sobre el plan de acciones de mejora...</li> </ul>

### Etapa 3: Preparación de los datos

#### Identificación de las partes interesadas

Antes de la realización del taller de autodiagnóstico, se identificarán las **principales partes interesadas** de la ONG, es decir, los actores internos y externos con los cuales la ONG tiene interacciones importantes: ya sea porque la parte interesada se ve fuertemente afectada por las decisiones y acciones de la ONG o porque esta parte interesada tiene una fuerte influencia sobre la ONG.

No se trata aquí de ser exhaustivo, sino simplemente de identificar en cada categoría del cuadro a continuación las principales familias de agentes a considerar durante el taller de autodiagnóstico. Este trabajo de identificación de las partes interesadas se realizará idealmente antes del taller de autodiagnóstico, con una posible validación general por parte de los participantes al inicio de dicho taller.



Corresponde a cada ONG realizar **su propio mapeo** para identificar a los agentes que constituyen sus partes interesadas dentro de cada categoría principal, en función de sus especificidades (su misión, su estrategia, su base social, sus métodos de financiación, sus asociaciones...).

Algunos agentes pueden encontrarse en varias categorías de partes interesadas según la posición que ocupan en relación con la ONG en diferentes situaciones. Por ejemplo, para una plataforma o un colectivo de ONG, sus organizaciones miembros pueden ser a la vez destinatarias de sus acciones (en la medida en que estas generen resultados para ellas) y apoyos para esta plataforma (en la medida en que se adhieran a la plataforma, y por lo tanto estén interesadas en los principales resultados de la plataforma más allá de lo que les aporta directamente como destinatarios de sus acciones).

### **Recopilación de resultados**

La etapa de preparación de los datos también consiste en recopilar los resultados de la ONG para cada categoría de partes interesadas antes del taller de autodiagnóstico, a partir de los datos existentes (cuadros de mando, indicadores de seguimiento, informes de evaluación, resultados de grupos focales, etc.). Esta etapa puede adoptar **diferentes formas** según la disponibilidad de estos datos:

- Si la ONG dispone de estos datos en las cuatro áreas de resultados (para sus cuatro grandes categorías de partes interesadas), entonces la etapa de preparación consiste en recopilarlos para que el grupo de autodiagnóstico pueda disponer de ellos.
- Si la ONG no dispone de estos datos, entonces los participantes tendrán que decidir empíricamente sobre los resultados tal y como los perciben en el momento del taller de autodiagnóstico. En este caso, la pregunta que se plantea en el taller ya no es: «¿El nivel de satisfacción de los destinatarios de las acciones es alto?»; sino «¿cómo evalúa el grado de satisfacción de los destinatarios de las acciones?».

### **¿Cómo evaluar los resultados?**

La evaluación de los resultados de una ONG con respecto a sus cuatro categorías de partes interesadas constituye una fase indispensable del autodiagnóstico. La aplicación al pie de la letra del enfoque consistiría en evaluar los resultados obtenidos a partir de los datos existentes.

Sin embargo, o bien las ONG no siempre tienen datos sobre sus resultados para todas sus categorías de partes interesadas, o estos datos no están suficientemente agregados a nivel global de la ONG. En este caso, los participantes en el taller de autodiagnóstico deberán tomar decisiones **basadas en su percepción de los resultados para la parte interesada en cuestión**. Este enfoque de los resultados se basa en un examen rápido más que en un análisis profundo y tiene en cuenta la subjetividad de los participantes.

## **Etapa 4: Facilitación del taller de autodiagnóstico**

### **Inicio del taller**

Realizar el autodiagnóstico consiste en evaluar el funcionamiento de toda una ONG. El ejercicio no es natural ni fácil, por lo que es importante explicar al grupo los **objetivos**, principios y el desarrollo del proceso.

Las **reglas de comportamiento**, basadas en las «tres P», deben ser también explicadas:

- **Protección:** nos basamos en un marco de análisis común (el modelo Madac), sin juzgar a las personas ni las ideas emitidas. Se respeta cada palabra, se aplica el principio de benevolencia, se escucha lo que tienen que decir los demás y todos los intercambios son confidenciales.
- **Permiso:** podemos no estar de acuerdo, podemos no saber, podemos presentar «pruebas», podemos pedir «pruebas», todo el mundo tiene derecho a expresarse.
- **Paridad:** un individuo = una voz, no hay jerarquía en lo que se dice.

Antes de empezar a examinar los distintos criterios, es aconsejable que el facilitador presente el modelo Madac en su conjunto (los 9 criterios y las líneas generales de su contenido) para que los participantes tengan una visión completa de los aspectos que se abordarán.

### **Examen de cada subcriterio**

Durante el proceso de autodiagnóstico, los participantes asignan una puntuación a cada subcriterio según su valoración de cómo la ONG cumple (o no) con dicho subcriterio. Para estructurar esta evaluación, se utilizan **matrices de valoración** que sirven como herramienta común para guiar la reflexión. Los participantes pueden recibir una copia de estas matrices. El facilitador debe explicar la lógica detrás de su uso antes de que el grupo comience a evaluar cada subcriterio.

Aunque la manera exacta de utilizar las matrices puede variar según el enfoque pedagógico elegido, en la mayoría de los casos, cada participante otorga su puntuación y se abre un espacio para el debate entre las opiniones divergentes. El objetivo de este debate es identificar los puntos fuertes ("¿Qué justifica una puntuación alta?") y las áreas de mejora ("¿Por qué asignas una puntuación baja?").

### Evaluación de las prácticas

La matriz de evaluación de las prácticas tiene por objeto evaluar el **nivel de madurez** alcanzado por la ONG para cada subcriterio de prácticas.

<b>Matriz de valoración de prácticas</b>	
<b>1</b>	Las prácticas son intuitivas, se basan en individuos, afinidades e iniciativas.
<b>2</b>	Las prácticas se implementan de manera ad hoc o por grupos pequeños, basándose en algunas personas que poseen los conocimientos y habilidades necesarias.
<b>3</b>	Las prácticas están definidas y armonizadas, se basan en responsabilidades y reglas establecidas, cada uno actúa de acuerdo con lo establecido.
<b>4</b>	Las prácticas están estructuradas e integradas en las actividades cotidianas, su eficacia se demuestra y mejora continuamente, y cada miembro ha adoptado los enfoques, compartiendo tanto los objetivos como los métodos.
<b>5</b>	Las prácticas se mejoran continuamente y sirven de referencia; contribuyen de manera clara y duradera a los resultados, con cada persona asumiendo los enfoques de manera creativa y comprometida con la innovación y la anticipación.

### Valoración de los resultados

El objetivo de la matriz de evaluación de resultados es valorar el **nivel de rendimiento** alcanzado por la ONG en cada área de resultados.

<b>Matriz de valoración de resultados</b>	
<b>1</b>	Los resultados no son concluyentes.
<b>2</b>	Algunos resultados son satisfactorios, pero la mayoría de ellos no son positivos.
<b>3</b>	La situación es variada, con tantos resultados positivos como reservas sobre los avances.
<b>4</b>	La mayoría de los resultados son positivos, pero aún hay margen para avances significativos.
<b>5</b>	Todos los resultados son positivos y demuestran la eficacia de las prácticas y el éxito de la estrategia.

### Desarrollo de esta secuencia

Cada subcriterio es revisado por el grupo, apoyado por el facilitador. Poco a poco, se establece un proceso que permite ganar en eficiencia:

- **Lectura del subcriterio:** el facilitador lee en voz alta el subcriterio y verifica la comprensión de los participantes. Las posibles preguntas se aclaran para que todos los miembros del grupo tengan la misma comprensión del subcriterio, o incluso las mismas interpretaciones si es útil.
- **Análisis:** en función del subcriterio en cuestión, el facilitador pide a los participantes que identifiquen las prácticas correspondientes si se trata de un criterio de «Prácticas» o los resultados

correspondientes si se trata de un criterio de «Resultados». Los ejemplos de prácticas y temas de medición proporcionados en el modelo Madac pueden ser mostrados por el facilitador si es necesario en la sesión, únicamente como ejemplos y sin limitar la espontaneidad y creatividad de los participantes.

- **Apreciación cualitativa:** en relación a las prácticas o resultados tratados, ¿cuáles son los puntos fuertes de la ONG? ¿Cuáles son sus áreas de mejora posibles? ¿Podríamos hacerlo de otra manera?
- **Calificación:** teniendo en cuenta los puntos fuertes y las áreas de mejora, ¿cuál es el grado de madurez (en el caso de las prácticas) o rendimiento (en el caso de los resultados) alcanzado para este subcriterio, según las matrices de evaluación?

### ¿Cómo asegurarse de estar en el nivel adecuado de importancia?

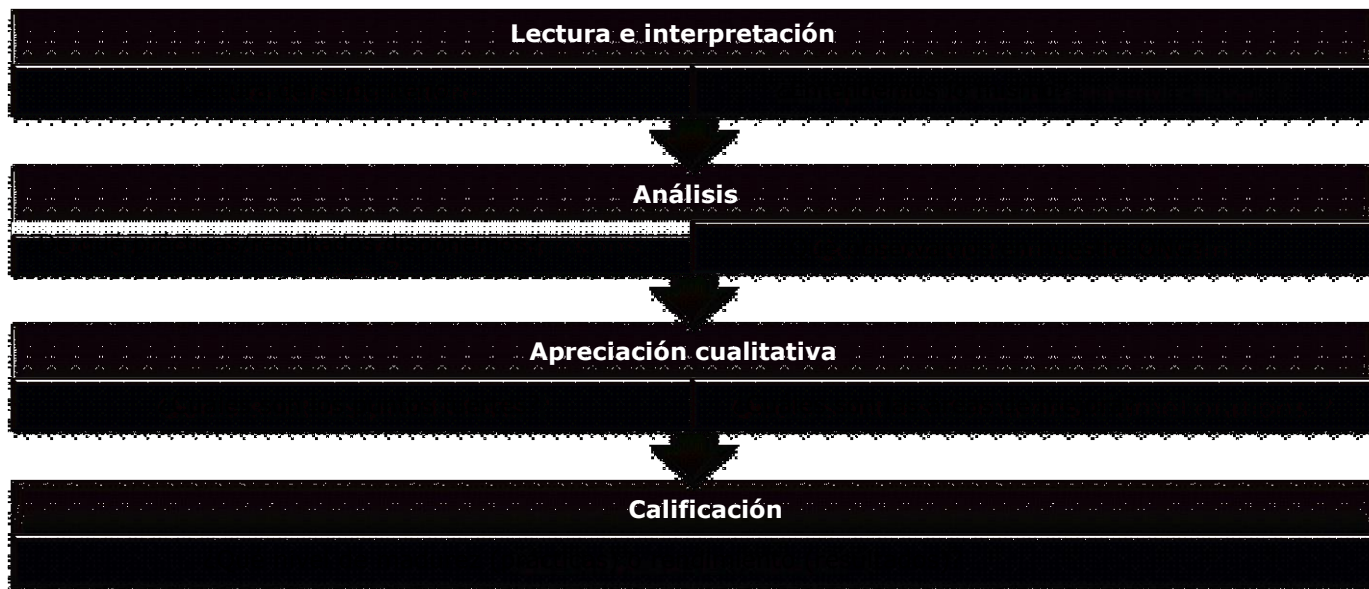
Dado que las preguntas planteadas por el están relacionadas con la ONG en su conjunto, es importante que las valoraciones realizadas por los participantes se sitúen también en este mismo nivel de desafío. Existe una tendencia natural a centrarse en áreas específicas del sector con las que estamos familiarizados, y a ignorar aquellas con las que estamos menos familiarizados.

Una forma de asegurarse de estar en el nivel adecuado es considerar, para cada área abordada, las **necesidades estratégicas** de la ONG y la **satisfacción de las partes interesadas** implicadas.

Durante el autodiagnóstico se deben respetar los siguientes principios:

- El análisis de cada subcriterio debe ser rápido, pero no superficial. El tiempo disponible se cuantifica al principio del ejercicio para proporcionar a los participantes un punto de referencia pedagógico, por ejemplo, un máximo de 10 minutos por subcriterio.
- La creatividad y la generación de ideas son prioritarias y deben ser fomentadas por el facilitador.

Para **el examen de cada subcriterio**, el desarrollo se puede resumir de la siguiente manera:



### Cierre del taller

La **matriz de conclusiones** es la herramienta a través de la cual el facilitador recoge las aportaciones de los participantes durante el taller de autodiagnóstico. Para cada subcriterio examinado, las ideas de los participantes se recopilan con la mayor precisión posible: los puntos fuertes, las áreas de mejora y la calificación media del grupo. Al igual que en una sesión de lluvia de ideas, lo que se busca es la creatividad, ya que al final se llegará a un acuerdo sobre las acciones de mejora seleccionadas. Si los participantes difieren mucho en las calificaciones, entonces el facilitador se limitará a anotar las calificaciones extremas (desviación estándar) sin asignar una calificación media.



Subcriterio:	Calificación:
Puntos fuertes:	Áreas de mejora:

Una **ronda de conclusiones** del taller de autodiagnóstico es útil, ya que permite conocer las impresiones de los participantes sobre la sesión y recordar los pasos siguientes que se tomarán a partir de las conclusiones obtenidas.

La matriz de conclusiones también funciona como un **recordatorio** para el siguiente autodiagnóstico: los participantes retoman el historial de sus evaluaciones previas y evalúan el progreso alcanzado («¿Hemos mantenido nuestros puntos fuertes? ¿Hemos avanzado en nuestras áreas de mejora? ¿Ha mejorado nuestra valoración de la calificación?»).

### ¿Cuánto tiempo deben durar los talleres?

El autodiagnóstico debe ser un proceso ágil sin ser superficial. Como punto de referencia, se puede considerar que un grupo de autodiagnóstico de tamaño mediano (unas diez personas) necesitará un **día completo** para revisar todos los criterios del modelo, y medio día adicional para seleccionar las acciones de mejora prioritarias, lo que supone un total de un día y medio de trabajo.

Es recomendable no espaciar demasiado el taller de autodiagnóstico y el taller de priorización de acciones de mejora. Un **intervalo de dos semanas entre ambos talleres** puede considerarse adecuado.

### Etapa 5: Selección de las acciones de mejora

El autodiagnóstico y la selección de las acciones de mejora suelen realizarse en **dos talleres separados**, para evitar combinar los dos procesos de diagnóstico y toma de decisiones en la misma sesión. Esta separación es útil, por un lado, para tomarse un tiempo entre los dos talleres para consolidar las conclusiones del autodiagnóstico y, por otro, porque los participantes en los dos talleres no son necesariamente los mismos.

El proceso de selección de acciones de mejora consiste en elegir las **áreas de progreso** más relevantes a partir de las conclusiones obtenidas en el autodiagnóstico. En la práctica, se trata de analizar las áreas de mejora identificadas por el grupo de autodiagnóstico y proponer acciones con un enfoque de priorización, teniendo en cuenta el contexto y los desafíos de la ONG.

Los **criterios de priorización** de las acciones de mejora son, como mínimo, los siguientes tres:

- **Grado de importancia:** «¿es realmente importante para nuestra ONG en los próximos tres años?»
- **Capacidad de implementación:** «¿disponemos de los recursos necesarios interna o externamente?»
- **Grado de actualidad:** «¿es este el momento de implementar esta acción?»

El ejemplo de **matriz de priorización** que se muestra a continuación permite ponderar estos diferentes criterios y, lo más importante, hacer esta ponderación de forma participativa, dando a cada participante un voto individual con las siguientes opciones:

- 4: Sí, completamente de acuerdo
- 3: Sí, en su mayoría

- 2: No, no tanto
- 1: No, en absoluto

Propuesta de acción	A - Grado de importancia (1=>4)	B - Capacidad de implementación (1=>4)	C - Grado de actualidad (1=>4)	Puntuación (A*B*C)
Acción 1	3	2	2	12
Acción 2	4	1	3	12
Acción 3	2	3	3	18
Acción 4	3	3	4	36
Acción 5	3	1	2	6
...				

Después de cada votación de los participantes sobre los ámbitos de mejora identificados, los resultados se registran en la tabla de priorización y los totales obtenidos por cada acción se globalizan multiplicando las puntuaciones: Importancia x Capacidad x Actualidad.

Las propuestas de acción finalmente seleccionadas pueden ser las que hayan obtenido las calificaciones más altas. Sin embargo, en esta etapa, es recomendable tener un intercambio entre los participantes para validar esta elección. En última instancia, se pueden utilizar **otros criterios** en la reflexión del grupo para elegir las acciones más relevantes. Estos criterios se refieren al equilibrio final entre las acciones seleccionadas, cuya cartera debe ser representativa de la ONG y relevante para ella en su conjunto:

- **Equilibrio entre las partes interesadas:** ¿las acciones seleccionadas cubren de manera equilibrada a los destinatarios de las acciones, los apoyos de la ONG, los recursos humanos de la ONG y la dimensión social?
- **Equilibrio entre los componentes de la ONG:** ¿las acciones seleccionadas cubren de manera equilibrada las diferentes direcciones o servicios de la ONG? ¿Contribuye cada uno al menos a una de las acciones seleccionadas?
- **Equilibrio global:** ¿el número de acciones seleccionadas es suficiente para llevar a cabo un proceso de mejora creíble y eficaz? ¿No es excesivo para garantizar su realismo y legibilidad?

Es importante no superar un máximo de cinco o seis criterios de priorización en total para mantener la coherencia.

### ¿Cuántas acciones de mejora se deben seleccionar y de qué tipo?

Aunque las acciones seleccionadas sean objeto de jerarquización y se elijan de forma acertada, **su número final y su naturaleza** siguen siendo un punto importante. Una vez realizada la priorización, es habitual obtener una docena de acciones candidatas.

Los siguientes **puntos** deben ser tenidos en cuenta respecto al número y la naturaleza de las acciones a priorizar:

- Si las acciones propuestas son todas de un alto nivel estratégico y su puesta en práctica requiere una inversión significativa por parte de la ONG, entonces es prudente limitar el número de acciones seleccionadas (unas tres acciones, por ejemplo), para no diluir los recursos disponibles y reservar la dinámica del proceso.
- Si las acciones propuestas varían en tamaño y duración de implementación, puede ser útil «mezclar» las acciones seleccionadas: algunas se aplicarán durante un periodo largo (por ejemplo, 2 años), otras durante un periodo más corto (por ejemplo, 6 meses). La ventaja de esta elección es que ciertos resultados pueden verse rápidamente («quick wins»), lo que permite valorizarlos sin tener que esperar demasiado.
- Algunas acciones pueden requerir coordinación temporal entre ellas. Por ejemplo, la acción n.º 3 solo podrá comenzar una vez que la acción n.º 2 ya haya producido ciertos resultados. Estas interdependencias deben tenerse en cuenta en la selección final de las acciones.

Finalmente, una buena práctica consiste en **precisar el grado de ambición y la temporalidad** de una acción, especialmente si es de carácter estratégico o de gran envergadura. Se trata entonces de secuenciar sus objetivos y su implementación en el tiempo, por etapas, proyectándose a 1 año o 18 meses por ejemplo en torno a un nivel de ambición accesible para este plazo, con una visión de conjunto de las diferentes etapas y del objetivo final de la acción.

## Etapa 6: Concepción e implementación de acciones de mejora

Una vez que se han seleccionado las acciones de mejora, estas deben diseñarse y describirse de modo que puedan implementarse, gestionarse y supervisarse como parte del funcionamiento de la ONG. A continuación, se presenta un ejemplo de **ficha de planificación de acciones**, que será utilizada para estructurar y detallar cada acción antes de iniciar la fase de implementación.

### FICHA DE PLANIFICACIÓN DE UNA ACCIÓN DE MEJORA

**TÍTULO DE LA ACCIÓN:**

**RESPONSABLE DE LA ACCIÓN:**

**PROGRESO DE LA ACCIÓN** (*diseño, inicio, implementación, evaluación, etc.*):

**PROBLEMÁTICA Y CONTEXTO DE LA ACCIÓN:**

*¿Cuál es el diagnóstico inicial (cuantificado en la medida de lo posible)? ¿Qué justificación tiene la acción?*

**OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCIÓN:**

*¿Qué objetivo(s) persigue la acción? ¿Qué situación y resultados se esperan? ¿En qué plazo?*

**IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN:**

*¿Cuáles son las principales áreas de actividad? ¿Qué pasos son importantes? ¿Cuáles son las responsabilidades? ¿Qué contribuciones se requieren? ¿Qué recursos serán necesarios?*

**GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN:**

*¿Cómo se gestionará (gobernanza, organización interna, informes)? ¿Cuáles son los criterios de éxito? ¿Qué indicadores de evaluación (de resultados y/o de procesos) se utilizarán? ¿Cómo se comunicará la acción?*

**PARA VER MÁS LEJOS...:**

*¿Cómo garantizar la apropiación de la acción y su sostenibilidad una vez realizada?*

*Inspirado en el Modelo de excelencia EFQM 2010*

La elaboración de la ficha de planificación de una acción de mejora puede ser facilitada mediante la reflexión en torno a las siguientes cinco preguntas:

- **¿Cuál es el título de esta acción?**

Se puede reformular el título de la acción una vez que se haya completado la ficha de planificación, ya que el proceso de diseño de la acción puede ayudar a precisar su título.

- **¿Cuál es la situación inicial y qué resultados buscamos con esta acción?**

Se puede comenzar identificando a las principales partes interesadas relacionadas con la acción (según las cuatro categorías de partes interesadas propuestas por el modelo Madac), y analizando cómo ven actualmente la situación esas partes interesadas. Esto contribuirá a determinar los resultados que se quieren lograr de manera coherente con el análisis de la situación desde la perspectiva de las partes interesadas clave, y que sean evidentes para ellas. Este análisis debe permitir definir el éxito esperado de la acción según las expectativas de estas partes.

Una acción de mejora también puede, si es necesario, requerir un diagnóstico más profundo en el momento de su inicio. Este diagnóstico puede formar parte de una etapa de la acción.

- **¿Qué queremos lograr a través de la acción?**

En este punto, podemos analizar las prácticas actuales de la ONG en relación con los resultados deseados, en términos de «fortalezas» (lo que funciona bien, los logros, los aspectos positivos que deben conservarse/desarrollarse) y «debilidades» (lo que falta, los fracasos, los límites, los obstáculos y resistencias que deben superarse/mejorarse). Esto contribuirá a identificar las actividades necesarias para lograr los resultados esperados. Puede resultar útil conectar este análisis con los diferentes subcriterios (y los ejemplos de prácticas asociados) del modelo Madac, para identificar los factores que pueden influir en la mejora de las prácticas en el contexto de la implementación de la acción.

- **¿Cómo lo vamos a hacer?**

Se trata de establecer un plan de acción, con las etapas para implementar la acción, la identificación de los agentes que contribuirán a su ejecución, los recursos necesarios, los entregables y el calendario.

- **¿Cómo vamos a gestionar y mejorar nuestras acciones a corto y largo plazo?**

Se trata de determinar cómo se evaluará la acción con vistas a una mejora continua, en términos de organización de su gestión (estratégica y operativa), elaboración de informes, indicadores de proceso y/o resultados alcanzados por la acción.

Las siguientes **buenas prácticas** pueden guiar el diseño y la implementación de las acciones de mejora:

- Trabajar en grupo para elaborar la ficha de planificación de una acción
- Definir claramente los resultados previstos y realizar un seguimiento periódico de su grado de consecución
- Involucrar a representantes de las principales partes interesadas en la concepción y ejecución de la acción
- Asegurar la coherencia de la acción con otras iniciativas de la ONG, con una dimensión transversal
- Planificar y hacer un seguimiento del desarrollo de la acción en modo proyecto, identificando claramente las responsabilidades y contribuciones de cada agente implicado
- Asegurarse de que la acción se integre de manera sostenible en las prácticas diarias de la ONG

### **Anouchka Finker - Chaîne de l'Espoir (directora administrativa y financiera)**

*«Es fundamental comunicar internamente el enfoque para fomentar la participación, sobre todo en la implementación de las acciones de mejora. Chaîne de l'Espoir ha optado por que los proyectos prioritarios sean realizados por grupos de trabajo mixtos, es decir, que incluyan a personas de distintos departamentos. Esta experiencia fue muy gratificante al romper barreras y estimular al equipo. También permitió, a nivel organizativo, desarrollar un lenguaje común y desdramatizar los temas de calidad».*

Para la organización de la implementación de las acciones de mejora en una ONG, se pueden identificar las **siguientes tres funciones clave**:

- El responsable de cada acción de mejora es una persona que tiene la legitimidad, autoridad y capacidad para gestionar e informar sobre su implementación.
- Si el responsable de la acción necesita apoyo en determinados aspectos, como la elaboración de la ficha de planificación de la acción, puede ser útil contar con una persona con conocimientos metodológicos en un segundo nivel (si está disponible y le interesan las cuestiones de método).
- En un tercer nivel, podría ser útil contar con una persona para coordinar todo el proceso de mejora (seguimiento del tiempo, coherencia global, articulación de las acciones entre sí, etc.).

Estas tres funciones son útiles, es importante identificarlas. Las funciones de segundo y tercer nivel a menudo pueden ser desempeñadas por la misma persona, o incluso las tres funciones en algunos casos.

### **¿Cómo se realiza el seguimiento de las acciones de mejora priorizadas?**

Más allá de la definición de las acciones que se describe en la ficha de planificación, es importante que el seguimiento de las acciones de mejora esté lo **más integrado posible** en el funcionamiento normal de la ONG. Si, por ejemplo, un Comité de Dirección se reúne cada mes, se añadirá al orden del día el examen del progreso de las acciones de mejora. Si ya existe un sistema de seguimiento de objetivos, es conveniente integrar el seguimiento de las acciones dentro de ese sistema.

## Conclusión: el autodiagnóstico como herramienta de mejora continua

El autodiagnóstico tiene como objetivo, además de identificar y poner en marcha acciones de mejora prioritarias, convertirse también en un **indicador de los progresos** realizados por la ONG.

### ¿Cuándo programar el siguiente autodiagnóstico?

Tradicionalmente, el autodiagnóstico completo (sobre el conjunto de criterios y subcriterios del Madac) se realiza **cada año**. Sin embargo, si las acciones resultantes del primer autodiagnóstico son numerosas o significativas, se puede optar por una **frecuencia más larga** para repetir el ejercicio completo (por ejemplo, cada dos o tres años). En este caso, los autodiagnósticos intermedios se centrarán exclusivamente en evaluar el grado de implementación y eficacia de las acciones iniciadas en el primer año, para continuarlas si es necesario, detenerlas si se han alcanzado sus objetivos o reorientarlas si es necesario.

En cualquier caso, es importante que se programe de antemano el próximo autodiagnóstico, para preservar la naturaleza continua y progresiva del proceso.

Realizado de manera regular, el autodiagnóstico permite hacer un balance del progreso alcanzado durante el período transcurrido midiendo los avances realizados en todos los ámbitos. A partir de los resultados obtenidos, se destaca el camino que queda por recorrer, con acciones nuevas o actualizadas.

Así, el autodiagnóstico se convierte en una verdadera **herramienta de navegación**, que permite realizar un balance regular y decidir, de manera participativa, las nuevas direcciones a tomar.

¡Buen viaje!

## **Este trabajo está disponible bajo los términos de la Licencia Internacional Creative**

**Commons** Atribución – Uso No Comercial – Sin Modificaciones 4.0.

Usted es libre de reproducir, distribuir y comunicar este documento al público. Sin embargo, debe cumplir con las siguientes condiciones: debe citar el nombre del autor original de la manera indicada por el autor del documento o el titular de los derechos que le otorga esta autorización (pero no de una forma que sugiera que lo apoyan o aprueban su uso del documento); no puede utilizar este documento con fines comerciales; no puede modificar, alterar ni adaptar este documento. El texto completo del contrato está disponible en la siguiente dirección:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Este guía fue escrita por Héloïse Heyer y Pierre Lecomte de Coordination SUD, Lilian Pioch de F3E y Patrick Iribarne de Stratéis.

**Diseño gráfico / Maquetación:** Philippe Boyrivent

**Impresión:** Este documento está impreso en papel procedente de bosques gestionados de forma sostenible (PEFC).

**ISBN:** 978-2-9524132-3-7 / 978-2-9554034-0-2

**Depósito legal:** Octubre de 2015

**El Modelo de Autodiagnóstico y Mejora Continua (Madac)** es una herramienta de ayuda a la reflexión y a la acción destinada a acompañar a las ONG francesas de solidaridad internacional en su enfoque de calidad, a partir de un análisis global de sus prácticas y resultados.

Esta guía está dirigida a las ONG de solidaridad internacional que deseen iniciar y animar un proceso de autodiagnóstico y de mejora continua basado en el modelo Madac. Tiene un enfoque didáctico para facilitar tanto la apropiación institucional como técnica del enfoque por parte de las ONG interesadas.

Incluye una presentación del contexto y el origen del enfoque, algunos elementos del valor añadido de Madac para las ONG, el propio modelo de análisis, consejos metodológicos y herramientas para aplicar Madac dentro de una ONG. Está ilustrado con testimonios de ONG que han puesto en práctica el enfoque Madac.

¡Buena lectura y buen uso!

**Nota para Philippe Boyrivent:** poner estos 2 logotipos en el mismo tamaño (más pequeños que los logotipos de Coordination SUD y F3E en la 1ª de portada) + resolución de impresión ¿OK?



Este documento ha sido realizado con el apoyo de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) y del Ministerio de Asuntos Exteriores y Desarrollo Internacional (MAEDI). Su contenido es responsabilidad de Coordination SUD y del F3E, y en ningún caso puede considerarse que refleja la posición de la AFD y del MAEDI.