



Indice de fortalecimiento institucional (ifi)

Manual de usuario

Mayo 2018

Introducción

El índice de Fortalecimiento Institucional propone un método de evaluación del Fortalecimiento de las organizaciones, sean organizaciones de productores (con diferentes niveles de organización) o socios involucrados en la implementación de pro-

gramas (ONGs...), a partir **del análisis compartido de 6 componentes esenciales de Fortalecimiento organizacional**, identificados en la práctica de trabajo de AVSF y sus socios.

Sin buscar debatir si esas 6 variables son suficientes para describir la situación de una organización, AVSF propone esta guía como una herramienta que brinda un buen indicativo del estado de fortalecimiento de las organizaciones. Además de ser simple en su aplicación, es relativamente confiable y cuantificable, sin pretender describir totalmente la situación de una organización.

LAS VARIABLES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

- **Las capacidades técnicas**, definidas como las capacidades para elaborar y ejecutar propuestas técnicas e implementar los proyectos ;
- **Las capacidades administrativas y financieras**, definidas como la capacidad para administrar la estructura y gestionar los fondos de forma eficiente ;
- **Las capacidades de incidencia política**, definidas como las posibilidades de impacto y organización sobre las políticas locales o nacionales, capacidad de movilización y negociación ;

- **La representatividad / legitimidad**, definida como el sector social y/o la cantidad de personas que representan realmente a la organización ;
- **El funcionamiento democrático de la organización, su gobernanza**, en particular su capacidad de renovación y de transparencia en gestión financiera ;
- **La diversificación de financiamientos o la capacidad de auto-financiamiento** de la organización, según el tipo de organización (número de financiadores o fondos propios/ fondos totales gestionados).

Condiciones de uso del IFI

El IFI puede ser utilizado con todo tipo de Organización de productores (OP) y/o socios involucrados en la implementación de programas (ONGs...), susceptibles de ser fortalecidos en el marco de una acción o colaboración con AVSF.

El proceso de Fortalecimiento de Capacidades (FC) se opera con frecuencia en el marco de un proyecto cuyo fortalecimiento de capacidades es un componente. Sin embargo, puede ocurrir que el fortalecimiento se realice fuera del proyecto, en este caso la acción de AVSF no tiene otro objetivo más que acompañar el fortalecimiento del socio/OP.

Se aconseja usar esta herramienta desde el inicio de

una acción con un socio/OP, para la evaluación de la situación inicial de la organización (situación de referencia). Sin embargo, si se trata de acciones en curso, podrá ser necesario realizar una evaluación a la mitad del ciclo del proyecto o anualmente.

El IFI es ante todo una herramienta al servicio de los miembros de organizaciones, para que puedan evaluar la evolución de su estructura. **Se trata entonces de una herramienta participativa, que supone un importante nivel de participación de los socios/OP y sus miembros en un proceso de auto-evaluación.**

En este marco, el papel de AVSF consiste en proponer, y presentar la herramienta a los miembros de la organización, y animar (o co-animar con una persona de la organización) la aplicación del IFI. El representante de AVSF juega un papel de facilitador y no debe implicarse o tomar partido en las decisiones de los miembros de la organización que se auto-evalúan. Idealmente, el animador/facilitador de AVSF no tendría que estar involucrado directamente en la gestión cotidiana de las acciones (por ejemplo, el coordinador nacional, un responsable de otro proyecto...).

Algunos consejos para llevar a cabo un taller IFI

Involucrar al menos a un(a) responsable de la organización en todos los niveles del proceso, en particular durante la preparación del taller IFI:

- adaptar el IFI: selección y formulación de los indicadores cuantitativos y preguntas directrices, y traducción de la herramienta (si es necesario)
- especificar los objetivos del taller IFI, la orientación participativa, los papeles respectivos (animador(ora) AVSF, los miembros de la organización), y los métodos de animación

Durante el taller, el/la animador(ora) AVSF tiene un papel de moderador, de facilitador:

- ser neutro (no implicarse en las decisiones)
- garantizar la participación de los miembros presentes (y no solamente del (de la) líder).
- no debe dudar en:
 - reorientar el debate
 - reformular la discusión para la lograr la comprensión de todos y cada uno(a) de los participantes.
 - solicitar detalles, hechos concretos, fuentes de verificación para reforzar algunas afirmaciones

■ El IFI es:

- **Una herramienta de evaluación** que permite apreciar la evolución de las capacidades de una organización en el tiempo.
- **Una guía** de principio y formato genérico, que puede adaptarse a cada organización, para un mejor entendimiento y apropiación entre sus miembros.
- **Una herramienta participativa** para generar un debate entre los miembros de una organización y facilitar los intercambios.

■ El IFI no es:

- **Una herramienta para comparar las organizaciones entre ellas:** el porcentaje y los valores de los indicadores sirven únicamente para comparar a una misma organización en el tiempo.
- **Una herramienta para resolver conflictos dentro de una organización:** esta herramienta en una organización con conflictos internos podría ser usado por los diferentes grupos.

→ **Una herramienta impuesta por los donantes:** esta herramienta es propuesta por AVSF para fomentar el dialogo real entre los socios y los participantes, para mejorar la calidad de su intervención.



© AVSF

Descripción e implementación

La herramienta combina **dos cuadros**, uno convencional y cuantitativo, basado en indicadores numéricos, y otro más cualitativo y « subjetivo », pero que pueden suscitar una conversación muy provechosa entre los miembros de una organización. El cuadro cuantitativo se prepara en un primer tiempo y podrá servir de base para el debate del cuadro cualitativo.

La propuesta es debatir sobre la base de esos dos cuadros en talleres, con la participación del Consejo de Administración de la organización, y si es posible, con otros líderes presentes de la organización.

El taller IFI no debería durar más de medio día o hasta un día cuando se realiza por primera vez.

Este proceso podría ser repetido con frecuencia, idealmente cada año y en todo caso al final del proceso de fortalecimiento de capacidades o en el cierre del proyecto.

→ Uso del **cuadro cuantitativo** Ver Cuadro A

Un cuadro de indicadores por variable, de preferencia numéricas, de forma que podamos disponer de elementos basados en hechos y no sólo subje-

tivos; es muy recomendado **escoger, con los responsables de la organización, 1 a 2 indicadores máximo por variable**, para lo cual indicaremos el valor en la fecha de evaluación.

→ Uso del **cuadro cualitativo** Ver Cuadro B

Para cada variable, se hacen algunas **preguntas directrices**; después de una conversación enfocada a esas preguntas, **acordaremos por consenso una calificación** (sobre 5 puntos en base a los criterios detallados) para cada variable, explicando y justificando el porqué del valor escogido.

Es importante subrayar que las preguntas directrices buscan únicamente orientar la discusión. Se sugiere presentar **1 a 2 cuestiones máximo por variable** para arrancar la conversación, pero no se trata de intentar resolverlas una por una. Lo más importante es la discusión generada (cuyos elementos principales pueden ser escogidos) y sobre todo el consenso final, resumido en una puntuación.

→ Synthèse finale : Ver Cuadro C

El cuadro resumen de ese proceso será validado por la organización y el facilitador externo.

Podrá alimentar una reflexión sobre el fortalecimiento de capacidades en el marco de una colaboración con un socio, podrá servir para un balance de etapa del proceso colaborativo, y podrá eventualmente enriquecer un informe de actividades en el marco del proyecto.



A - Cuadro cuantitativo(a)

Este cuadro se puede adaptar según las particularidades de cada organización (tamaño, misión, madurez, contexto cultural etc.). Los indicadores de este cuadro son ejemplos: se pueden escoger o no, formularlos de otra forma, o escoger otros. De la misma manera algunas variables pueden ser tomadas en cuenta o no.

Variables IFI	Indicador	Valor del indicador en la situación inicial (fecha)	Valor actual del indicador en el momento de la evaluación (fecha)
Capacidades técnicas	Ejemplos: Numero de técnicos o líderes/ expertos locales Número de proyectos e informes formulados Número de computadoras utilizadas U otro indicador que expresa las capacidades técnicas de la organización.	Valor numérico o descripción de la capacidad técnica de la organizaciones Ejemplos: 1 técnico local	Ejemplos: 3 técnicos locales
Capacidades administrativas y financieras	Ejemplos: Monto de los fondos gestionados o número de años sucesivos con auditoría. u otro indicador que expresa las capacidades administrativas y financieras de la organización	Valor numérico o descripción de las capacidades administrativas y financieras Ejemplos: 1 año con auditoría favorable	Ejemplos: 3 años con auditoría favorable
Capacidades de incidencia política	Ejemplos: Número de personas convocadas a unos eventos de masa, o número de propuestas formuladas o aceptadas U otros indicadores que expresan las capacidades de incidencia política de la organización	Valor numérico o descripción de las capacidades de incidencia política Ejemplos: 500 personas presentes en el evento	Ejemplos: 2000 personas bloquean la carretera para un evento puntual
Representatividad / legitimidad	Ejemplos: número de miembros activos O número de comunidades implicadas	200	
Funcionamiento democrático / Transparencia	Ejemplos: % de renovación de los líderes O % de los miembros que participan a la asamblea general O % de mujeres en el consejo de administración-	Valor numérico o descripción del funcionamiento de la organización Ejemplos: 0 mujeres en el consejo de administración sobre 10 personas	Ejemplos: 3 mujeres en el consejo de administración sobre 10 personas
Diversificación de los financiamientos o auto-financiamiento	Ejemplos: número de financiadores diferentes O % de fondos propios / Fondos totales	Ejemplos: 1 financiador	3 financiadores



B - Cuadro cualitativo

Este cuadro se puede adaptar según las particularidades de cada organización (tamaño, misión, madurez, contexto cultural etc.). Los indicadores de este cuadro son ejemplos: se pueden escoger o no, formularlos de otra forma, o escoger otros. De la misma manera algunas variables pueden ser tomadas en cuenta o no.

Pensar en incluir algunas preguntas directivas acerca del lugar que ocupan las mujeres en la organización.

(*) Puntuación= calificación de 0 a 4: muy deficiente = 0 ; problemático = 1 ; regular = 2 ; bien = 3 ; muy bien = 4

Variables IFI	Preguntas directrices EJEMPLOS de preguntas a seleccionar / adaptar	Puntuación (*) en la situación inicial (fecha)	Puntuación (*) actual al momento de la evaluación (fecha)	Justificación de la puntuación actual / Comentarios
Capacidades técnicas	Tiene La organización las capacidades internas vinculadas con su ámbito de especialización técnica? Tiene técnicos campesinos propios y/u profesionales especializados que la apoyan? Tiene acceso a dispositivos de capacitación para sus miembros? En el caso de que una organización tenga en su misión la implementación de proyectos: Tiene capacidades para identificar, negociar o implementar los proyectos? Tiene propuestas de desarrollo del territorio rural claras y validadas para beneficio de sus miembros?			Ejemplo: no hemos podido mejorar nuestras capacidades técnicas por falta de capacitación de nuestros miembros, lo cual explica una diferencia de solamente 1 punto
Capacidades administrativas y financieras	La organización gestiona fondos de forma eficiente y transparente? Tiene una gestión financiera adaptada: cuenta bancaria, herramientas de gestión adecuadas al monto financiero gestionado, recursos humanos permanentes o puntuales en adecuación? Tiene un reconocimiento jurídico? Presenta reportes financieros a tiempo? Realiza auditorías externas favorables?			
Capacidades de incidencia política	La organización se integra en espacios de incidencia locales / regionales / nacionales? Ha formulado propuestas de políticas públicas y esas han sido adoptadas? Tiene capacidad de movilización? Tiene a disposición capacidades de alianza para lograr objetivos políticos? Tiene capacidad de engendrar cambios en las políticas públicas locales? Tiene capacidad de generar cambios en las políticas públicas nacionales? La organización está reconocida por su capacidad de propuestas por actores externos, públicos o privados?			
Representatividad / legitimidad	Existe buena comunicación entre el personal técnico y los representantes políticos de la organización? Logra expresar las demandas de sus miembros? Existe buena comunicación entre los miembros y la dirección? La organización es representativa de las familias campesinas en las comunidades, distritos, provincias... donde desempeña sus actividades? La organización es conocida y reconocida a nivel local/ regional / nacional?			
Funcionamiento democrático / Transparencia	La organización tiene un funcionamiento interno – asociativo u empresarial – bien definido y respetado (asambleas, comité de dirección, registro de decisiones, etc.)? Existe una rotación suficiente de sus líderes? Quien(es) toma(n) decisiones? Como se informa / consulta / toma decisiones? Como participan las mujeres en las decisiones? Existen servicios prácticos que permiten a las mujeres liberarse de los quehaceres familiares para participar a las reuniones? Se deja la palabra a las mujeres (o la toman)? O están en posición de escucha?			
Diversificación de los financiamientos o autofinanciamiento	La organización es autónoma a nivel financiero? Dispone de fondos propios o es dependiente de fuentes externas? Cuantas fuentes de financiamiento diferentes tiene? Qué tipo de donantes (públicos, socios, privados, cooperación internacional...)?			
TOTAL				

C - Cuadro de síntesis

Variables IFI	Valores de los indicadores del cuadro cuantitativo		Puntuación de los indicadores del cuadro cualitativo		Comentarios / Explicaciones
	Valor Inicial	Valor actual	Puntuación inicial	Puntuación actual	
Capacidades técnicas	Indicar valor	Indicar valor	Indicar valor	Indicar valor	Escribir un resumen de los comentarios y explicaciones de los resultados
Capacidades administrativas y financieras					
Capacidades de incidencia política					
Representatividad / legitimidad					
Funcionamiento democrático / Transparencia					
Diversificación de los financiamientos o auto-financiamiento					
Totales					
				Conclusión final	



Referencias bibliográficas

3 documentos de referencia descargables en el sitio del F3E www.f3e.asso.fr, sección "ressources / guides / guides méthodologie"

- L'évaluation, un outil au service de l'action, IRAM, 1996
- Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact, CIEDEL, 1999
- Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositifs et indicateurs, Europact, 2002



AVSF

Lyon

14, F bis, av. Berthelot
69007 Lyon
France
Tel. +33 (0)4 78 69 79 59

Nogent-sur-Marne

45 bis av. de la Belle Gabrielle
94736 Nogent-sur-Marne
France
Tel. +33 (0)1 43 94 72 79



AVSF
AGRONOMES & VÉTÉRIAIRES
SANS FRONTIÈRES RED VSF INTERNACIONAL