



Estándares de calidad organizacional





Desde la Fundación SES nos hemos propuesto trabajar por lograr que las oportunidades que como sociedad ofrecemos a nuestros adolescentes y jóvenes sean cada vez de mayor calidad y mejor adaptadas a sus necesidades para poder incluirse socialmente en mejores condiciones personales y colectivas.

En esta perspectiva, sabemos muy bien que, en gran parte y quizás en la más importante, la posibilidad de alcanzar estos objetivos está directamente relacionada con el desarrollo que puedan alcanzar las organizaciones e instituciones que las llevan adelante.

*La línea de Liderazgo Organizacional, articuladamente con las otras que conforman nuestra Fundación, viene trabajando desde hace varios años en diseñar este material que hoy ponemos en su manos: **“Los Estándares de Calidad Organizacional”**.*

Se trata de una apuesta fuerte: No visualizamos a las organizaciones como a actores “débiles” que tengan que resignarse a trabajar en condiciones que atentan contra la calidad de sus propuestas. Estamos convencidos en la necesidad impostergable de que las distintas organizaciones sociales, aún las que trabajan en condiciones de mayor precariedad, puedan realizar sus tareas desarrollando el máximo de sus capacidades y potencialidades. Sabemos que de esto depende también su propia sostenibilidad y futuro. Y del futuro de las miles de organizaciones que hoy se expanden por todo nuestro territorio depende el futuro de todos los que lo habitamos y convivimos en él.

Trabajar por la calidad organizacional es trabajar por un futuro de inclusión social para todos. Transformarse y evolucionar hacia estándares más altos es ser responsables y co-responsables de la construcción de la historia.

*No pretendemos por ello que **“Los Estándares de Calidad Organizacional”** nos lleven a situaciones de molicie y estancamiento. Muy por el contrario, buscamos que estas herramientas impulsen y acicalen a las organizaciones para que día a día puedan prestar mejores servicios a la comunidad y realizar sus misiones institucionales con mayor eficacia.*

*Esta primera edición de “**Los Estándares de Calidad Organizacional**” no podría estar hoy en sus manos de no haber contado con la colaboración de muchas organizaciones, instituciones y técnicos que participaron de una u otra forma en el proceso de su elaboración y diseño. Les agradecemos a todos y a cada uno. En particular, a las primeras organizaciones que nos permitieron aprender con ellas el proceso de toma y evaluación. Gracias por su confianza y generosidad.*

Con la esperanza de que esta nueva herramienta sirva a estos propósitos, desde la Fundación SES continuamos trabajando para que todos los jóvenes tengan un futuro y cada uno, una oportunidad.

Prof. Alberto César Croce
Presidente de la Fundación SES

Presentación

El conocimiento, fortalecimiento y desarrollo de las Organizaciones de la Comunidad es un aspecto importantísimo, sobre el que hay que trabajar, a la hora de llevar adelante programas que apunten a mejorar la situación de los Jóvenes con menos oportunidades. Son estas organizaciones las que pueden motorizar y liderar procesos de cambio que permitan el logro de estos objetivos.

Sin embargo, muchas de las acciones que se realizan, no siempre se ajustan a las posibilidades reales de la organización, o se pierden de vista sus potencialidades, fortalezas y debilidades para llevar adelante los proyectos.

El presente instrumento es el producto de un importante trabajo realizado desde la línea de acción de Liderazgo Organizacional de la Fundación SES. El mismo se divide en las siguientes partes:

- 1. Estándares de Calidad Organizacional.**
utilidad y descripción de los mismos.
- 2. Estructuración de los Estándares de Calidad:**
puntajes de cada uno de los Niveles y subniveles.
- 3. Instrumento de medición Estándares de Calidad.**

Además de ser un material que nos permitirá conocer en profundidad a las organizaciones con las que trabajamos, de manera de poder desarrollar estrategias cada vez más ajustadas en nuestras acciones de fortalecimiento y medir, entre otros aspectos, las eficacias de nuestras intervenciones a lo largo del tiempo, aspiramos a que el mismo pueda resultar de utilidad a todos aquellos actores o instituciones que se propongan trabajar con Organizaciones de la Comunidad.

Juan Carrera
Responsable Técnico

Prof. Alejandra Solla
Coordinadora de
Liderazgo Organizacional

Estándares de Calidad Organizacional

¿Qué son los Estándares de Calidad Organizacional?

Los Estándares de Calidad Organizacional son indicadores que permiten medir el “estado” de una Organización en un momento determinado, tanto en los aspectos relacionados con la estructura y el funcionamiento organizacional (de la Organización para adentro), como los niveles de relación y sustentabilidad de la organización (de la Organización para afuera).

Medir el “estado” de la Organización se asemejaría a sacar una fotografía organizacional en un momento dado.

¿Qué utilidad tiene para una organización conocer sus estándares de calidad?

Conocer los estándares organizacionales le permite a una organización poder pensarse: revisar su estructura, su funcionamiento, sus relaciones, entre otros, saber con mayor profundidad, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, de manera de poder planificar estrategias que posibiliten su fortalecimiento y desarrollo.

Características del Instrumento, posibilidades y limitaciones

El instrumento que a continuación se presenta, es una herramienta de medición numérica. Esto significa que traduce a números y puntuaciones previamente establecidas a través de una serie de fórmulas, el estado organizacional. Vale aclarar que no se pretende arribar a una única puntuación, sino a la puntuación de cinco ítems independientes entre sí, pero cuya relación permite explicar el estado de la organización en su conjunto.

Posibilidades:

- Puede ser utilizado en distintos momentos de la misma organización.
- Permite medir una variedad de aspectos organizacionales que en general no se contemplan con frecuencia en las organizaciones.
- Por su condición numérica permite identificar con mayor precisión y rapidez, los aspectos sobre los que se han producido cambios organizacionales vinculados al crecimiento o desarrollo.
- La modalidad externa, de implementación del mismo (sobre la que nos referimos más abajo), permite una lectura comprensiva de la realidad organizacional más objetiva.

Limitaciones:

- No permite comparar organizaciones entre sí.
- No permite visualizar los procesos organizacionales.
- No trabaja sobre la opinión o visión que otros actores de la comunidad tienen en relación a la organización.

Acerca de la modalidad de la medición.

Como explicitáramos más arriba, la implementación del instrumento es externa a la organización. Esto quiere decir que se incorpora la figura de un “evaluador” que tiene como tarea realizar una lectura comprensiva del estado organizacional.

Para llevar adelante esta tarea, el evaluador, a lo largo de una jornada de trabajo, realiza una serie de acciones:

- Entrevistas con el responsable de la organización y con otros actores de la organización (equipo técnico, voluntarios, etc) designados por el responsable.
- Realiza diferente tipo de observaciones: actividades, espacio, equipamiento etc...
- Trabaja sobre material escrito y documentación que la organización le provea.

En todos los casos, la participación de los distintos miembros de la organización, colabora a que durante todo el proceso de la medición, el ejercicio evaluatorio sea compartido. Esto le permite a cada uno de los integrantes de la organización alcanzar un mayor grado de pertenencia institucional, ser parte de un proceso que a la vez que funciona como autoconocimiento, y revisión, favorece la planificación y el aprendizaje institucional compartido.

Estructuración de los Estándares de Calidad y puntajes de cada uno de los niveles y subniveles:

1 Nivel organizacional

(...de la Organización hacia adentro) 100 Pts

A-Estándar estructural 50

- 1-Rasgos generales. 9pts
- 2-Estructura Organizacional. 20 pts
- 3 Funcionamiento Organizacional. 21pts

B-Estándar de Actividad 50

- 1-Elaboración del programa de trabajo con Jóvenes. 20 pts
- 2-Realización del Programa de trabajo con Jóvenes. 30 pts

2 Nivel de relaciones y sustentabilidad de la Organización

(...de la Organización hacia fuera) 100 Pts

A-Estándar estructural de las relaciones. 50 pts

B-Estándar de la Imagen Institucional. 20 pts

C-Estándar de la gestión y el desarrollo Organizacional. 30 pts

Instrumento de Medición de Estándares

1 Nivel organizacional (...de la Organización hacia adentro) 100

A) Estándar Estructural 50

1 MARCO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN				9
1	Nivel de Formalización legal	1.5	• Con personería en trámite	0,5
			• Con personería	1,5
2	Rotación de autoridades	1	• Entre 1 y 3 años	1
			• Entre 3 y 5 años	0,5
3	Distribución espacial	2	• Más de 2 ambientes/ aptos	2
			• Menos de 2 ambientes/	1
4	Equipamiento	1	• Escaso en relación a las actividades de la Organización	0,5
			• Suficiente en relación a las actividades de la Organización..	1
5	Nivel de definición de la Misión Organizacional	2.5	• Idea de Misión	0,7
			• Misión definida , elaborada y conocida por las autoridades de la Organización	1,5
			• Misión definida y compartida por todos los integrantes de la organización.	2,5
6	Aprovechamiento de los recursos	1	• Eficiente	1
			• Capacidad ociosa leve	0,3
TOTAL ITEM				9

2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		PUNTOS	20		
7	Tipo de Funcionamiento	2	• Funcionamiento por Proyectos	1	
			• Funcionamiento por áreas, líneas de acción o departamentos	2	
8	Organigrama Organizacional	3	• Un nivel	1	
			• Dos niveles	2	
			• Tres o más	3	
9	Formas de Organización predominante	4	• Predominio de trabajo individual	1	
			• Predominio de Equipos de trabajo	2,5	
			• Estructura organizacional mixta	4	
10	Definición de áreas de trabajo	2	• Con áreas de trabajo definidas en función de las actividades que realiza la organización	1	
			• Con áreas definidas en función del desarrollo Organizacional (Adm. Comun, Fondos, etc.)	2	
11	Personal	5	• Cantidad 1	- Acorde a las nec.	1
				- Desfasaje leve	0,5
			• Idoneidad 2	- Acorde a las nec.	2
				- Desfasaje leve	0,5
			• Voluntarios	- Entre el 10 y 25%	1
				- Entre 25 y 40%	0,5
• Pasantes	- Más de 6 meses	1			
	- Menos de 6 meses	0,5			
12	Población Atendida	4	• Grupo etéreo	- Atención a un grupo etéreo	0,5
			• Cantidad de destinatarios	- Atención a más de un grupo etéreo	1
				- 3 Medio(entre 21 y 100)	1
				- Muchos(más de 100)	3
TOTAL ITEM			PUNTOS	20	

3		FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	PUNTOS	21
13	Mecanismos de participación para la toma de decisiones	2	<ul style="list-style-type: none"> • Participación a nivel de las autoridades y coordinaciones • Participación diferenciada según niveles de decisión, con incorporación de los equipos de trabajo y destinatarios 	1 2
14	Criterios de selección del personal	2	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrentendidos • Escritos 	1 2
15	Incorporación del personal	1	<ul style="list-style-type: none"> • Definido con participación de una persona. • Definido con participación de más de 1 persona. 	0,5 1
16	Capacitación y fortalecimiento de los equipos de trabajo	2	<ul style="list-style-type: none"> • Con espacios de capacitación aislados • Con espacios de capacitación programados 	1 2
17	Seguimiento del personal	2	<ul style="list-style-type: none"> • Con acciones de fortalecimiento y supervisión de los equipos aislada. • Con acciones de fortalecimiento y supervisión de los equipos planificada y permanente. 	1 2
18	Comunicación interna	1	<ul style="list-style-type: none"> • Estruct. del área de comunicación - Establecida - Espontánea 	1 0,5
SUBTOTAL PAGINA			PUNTOS	10

18	Comunicación Interna	2	* Existencia de circuitos comunicacionales	1	- unidireccionales - bidireccionales	0,5 1	
			* Herramientas Metodología	1	Se utilizan/ actualizados Se usa poco/ esta desactual	1 0,5	
19	Administración	2	* Manejo de libros contables	1	Rubricados Informales	1 0,5	
			* Personal a cargo	1	Idóneos Con especificidad en la tarea	0,5 1	
20	Auditoría	2	* Sistema de auditoría contable	1	Externo Interno	1 0,5	
			* Rendición de cuentas	1	Pública Semipública	1 0,5	
21	Evaluación Organizacional	3	* Periodicidad	1	Eventual Periódica	0,5 1	
			* Agente	1	Interna Externa	0,5 1	
22	Planificación Institucional		* + de 3 años			3	
			* 2 a 3 años			2	
			* 1 a 2 años			1	
SUBTOTAL						PUNTOS	11
TOTAL ITEM						PUNTOS	21

B) Estándar de Actividad 50

Si no hay ejecución se toma el 50% de los valores

1- Elaboración del Programa de Trabajo con Jóvenes 20

Hay ejecución?...SI

1 ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO CON JOVENES			PUNTOS	20
23	Cantidad de Proyectos que incluye el programa	1	<ul style="list-style-type: none"> Entre 2 y 3 +3 	0,5 1
24	Formalización del programa de trabajo	1	<ul style="list-style-type: none"> Escrito en forma general. Escrito con estructuración técnica. 	0,5 1
25	Tipo de diagnóstico inicial	2	<ul style="list-style-type: none"> Basado en estudios e investigaciones realizados por terceros. Basado en estudios e investigaciones propias Elaboración del equipo de coordinación 	1 2 1
26	Programa de trabajo y la planificación de las actividades	3	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de los participantes (Incluidos los destinatarios) Elaboración de la comunidad 	2 3
27	Actores involucrados (instituciones)	3	<ul style="list-style-type: none"> Con otro Con varios 	1 3
28	Destinatarios	2	<ul style="list-style-type: none"> Medio (entre 21 y 100) Mucho (más de 100) 	1 2
29	Duración	2	<ul style="list-style-type: none"> Mediano plazo (entre 7 meses y un año y medio) Largo plazo (desde un año y medio en adelante) 	1 2
SUBTOTAL PAGINA			PUNTOS	14

30	Posibilidades de sustentabilidad	3	<ul style="list-style-type: none"> • Previsto • Garantizado 		1 3
31	Evaluación y monitoreo	3	<ul style="list-style-type: none"> • Agente evaluador 	1	-Autoevaluación personal 0,3 -Evaluación Interna 0,5 -Evaluación Externa 1
			<ul style="list-style-type: none"> • Objeto 	1	-Ev de Resultados 0,3 -Ev de Procesos 0,5 -Ev de Desempeño 1
			<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad 	1	-Constante 1 -Periódica 0,5 -Al final del proceso 0,3
SUBTOTAL PAGINA					PUNTOS 6
TOTAL ITEM					PUNTOS 20

2**EJECUCION DEL PROGRAMA DE TRABAJO CON JOVENES**

PUNTAJES

30

32	Coherencia entre realización y diseño.	2	• Se realiza por lo menos el 75% de lo planificado previamente.	2
			• Se realiza entre el 50% y el 75% de lo planificado	1
33	Flexibilidad del diseño en función de las acciones que se van desarrollando.	1.5	• Se cumple con el diseño inicial.	0,5
			• Se realizan los ajustes y adaptaciones necesarios.	1,5
34	Equipo de trabajo	2.5	• Con capacidad acorde a las tareas	2,5
			• Con capacidad inferior a lo necesario	1
35	Trabajo en Equipo	2.5	• Realización de reuniones eventuales s/ programac.	1
			• Realización de reuniones periódicas, programadas	2,5
36	Desarrollo de actividades	2	• Entre 1 y 3	0,5
			• Desde 4 en adelante	2
37	Coordinación de actividades.	2	• A cargo del equipo mixto de coordinación general	2
			• A cargo del equipo de trabajo o autoridades	1
			• A cargo de voluntarios y/o pasantes	0,5
			• A cargo de los participantes /destinatarios	0,3
38	Concepción de aprendizaje	1.5	• Implícita	0,5
			• Explícita	1,5
SUBTOTAL PAGINA			PUNTAJES	14

39	Modelos pedagógicos utilizados	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concepción conductista ▪ Concepción constructivista 	1 2
40	Metodologías utilizadas	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivas ▪ Participativas 	1 2
41	Participación en la toma de decisiones (relevamiento de opinión)	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A cargo de la coordinación ▪ Ídem + el equipo de trabajo ▪ Ídem + voluntarios /pasantes ▪ Ídem + destinatarios 	0,5 1 1,5 2
42	Convocatoria a los destinatarios	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocasional ▪ Sistemática 	0,5 1
43	Convocatoria a voluntarios	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocasional ▪ Sistemática 	0,5 1
44	Selección de voluntarios	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programada ▪ Espontánea 	1 0,5
45	Sistematización de las actividades	2,5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esporádica ▪ Permanente 	1 2,5
46	Medición del impacto (cuantitativos)	2,5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Final ▪ Eventual ▪ Periódica 	1 1,5 2,5
47	Relevamiento de satisfacción (vinculación)	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Final ▪ Eventual ▪ Periódica 	1 1,5 2
SUBTOTAL PAGINA				PUNTOS 16
TOTAL ITEM				PUNTOS 30

2. Nivel de relaciones y sustentabilidad de la Organización 100

A		ESTANDAR ESTRUCTURAL DE LAS RELACIONES		PUNTOS 50		
4B	Tipos de actores relacionados con la Organización (con algún grado de obligación mutua)	20	Organismos Estatales	7		
			• Municipales	1,5	- Cooperación Puntual - Cooperación Habitual - Articulación	0,3 0,5 1,5
			• Provinciales	2,5	- Cooperación Puntual - Cooperación Habitual - Articulación	0,5 1 2,5
			• Nacionales	3	- Cooperación Puntual - Cooperación Habitual - Articulación	0,7 1,5 3
SUBTOTAL PAGINA				PUNTOS	7	

Tipos de actores relacionados con la Organización
(con algún grado de obligación mutua)

20

INSTITUCIONES PRIVADAS

13

Organizaciones de la Comunidad

2,5

Cooperación Puntual
Cooperación Habitual
Articulación
Trabajo conjunto

0,5

1

1,5

2,5

**Fundaciones
Agencias de Cooperación**

5

Nacionales

2

Cooperación Puntual
Cooperación Habitual
Articulación

1

1,5

2

Internacion

3

Cooperación Puntual
Cooperación Habitual
Articulación

1

1,5

3

Empresas

3

Cooperación Puntual
Cooperación Habitual
Articulación
Trabajo Conjunto

0,5

1

2

3

Instituciones religiosas

2,5

Cooperación Puntual
Cooperación Habitual
Articulación
Trabajo Conjunto

0,5

1

1,5

2,5

SUBTOTAL PAGINA

PUNTO

13

49	Objeto de la relación	7	• Infraestructura	3	
			• Equipamiento	2	
			• Gestión	5	
			• Ejecución	7	
50	Actor/es involucrados en las relaciones de la Organización	7	• Las relaciones que predominan son personales	2	
			• Las relaciones que predominan son de los equipos de trabajo	5	
			• Las relaciones que predominan son institucionales	7	
51	Programación de las Relaciones	8	• Relacionamiento espontáneo	3	
			• Programa de relacionamiento	8	
52	Pertenenencia a redes de Organizaciones (LA MAYOR)	8	• Locales	3	
			• Provinciales	4	
			• Nacionales	6	
			• Internacionales	8	
SUBTOTAL PAGINA				PUNTOS	30
TOTAL ITEM				PUNTOS	50

B	ESTANDAR DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL	PUNTOS	20
----------	--	---------------	-----------

53	Materiales impresos salientes	3	Documentos Publicaciones (revistas, boletín) Libros	1 1,5 3	
54	Materiales institucionales actualizados (menos de 3 años)	3	Gráficos Tecnológicos	Precarios Elaborados Precarios Elaborados	0,5 1 1 2
55	Estrategia comunicacional externa	2	Escrita Ideas	2 0,5	
56	Realización de campañas (La mayor cobertura)	2	Locales Provinciales Nacionales	0,5 1 2	
57	Posee gacetiña de prensa	1	Actualizada Des actualizada	1 0,3	
58	Posee mailing de contactos	1	Actualizado/ Amplio Des actualizado /Escaso	1 0,3	
59	Recibe asesoramiento y capacitación	1	Especialistas Idóneos	1 0,3	
60	Presencia en Medios masivos (tamaño)	3	Grande Mediano Pequeño	3 2 1	
61	Presencia en Medios Masivos (Alcance)	3	Nacional Provincial Local	3 2 1	
62	Equipamiento	1			
TOTAL ITEM			PUNTOS	20	

C			ESTANDAR DE LA GESTION Y EL DESARROLLO DE RECURSOS		PUNTOS	30
63	Existencia de un área de recursos	3	• Tecnología 1	1	Improvisada	0,5
					Elaborada	1
64	Aportes de Personal al proyecto	2	• Evaluación de Resultados 2	2	Espontánea	1
					Prevista	2
			• Dedicación 1	1	Completo esporádico	1
			• Idoneidad 1	1	Especializado Idóneo	0,5
65	Apelación del desarrollo de recursos	3	• Lástima / Culpa			1
			• Justicia / Equidad			3
66	Apoyo de un Programa Social Público	2	• De duración limitada (un año o menos)			0,5
			• Con continuidad			2
67	Donaciones Privadas	2	• Ocasionales			0,5
			• Con continuidad			2
SUBTOTAL PAGINA					PUNTOS	12

68	Apoyo de Cooperación Internacional	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De duración limitada (un año o menos) ▪ Con continuidad 	1,5 4
69	Apoyo de Empresas	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De duración limitada (un año o menos) ▪ Con continuidad 	1 3
70	Explotaciones Comerciales	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentables ▪ Deficitarias 	2 1
71	Venta de Servicios	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permanentes ▪ Esporádicos 	2 1
72	Cuota de Socios	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suficientes ▪ Escasas 	1 0,3
73	Autonomía	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Depende de un conjunto de aportantes ▪ Depende de un solo aporte 	3 1
74	Magnitud de los Fondos	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montos limitados (menos de 50.000) ▪ Montos considerables (50.000/150.000) ▪ Montos muy importantes(más de 150.000) 	1 2 3
SUBTOTAL PAGINA				PUNTOS 18
TOTAL ITEM				PUNTOS 30

INDICE

Presentación	3
Estándares de Calidad Organizacional	5
Estructuración de los Estándares de Calidad y puntajes de cada uno de los niveles y subniveles	7
Instrumento de Medición de Estándares.	8
1 Nivel organizacional	8
(...de la Organización hacia adentro) 100 pts	
A Estándar Estructural 50 pts	8
1-Marco general de la Organización 9 pts	8
2- Estructura Organizacional 20 pts	9
3-Funcionamiento Organizacional 21 pts	10
B. Estándar de Actividad 50 pts	12
Si no hay ejecución se toma el 50% de los valores	
1- Elaboración del Programa de Trabajo con Jóvenes 20 pts	12
Hay ejecución?...SI	
2- Ejecución del Programa de Trabajo con Jóvenes 30 pts	14
2 Nivel de relaciones y sustentabilidad de la Organización 100 pts	16
A-Estándar estructural de las relaciones 50 pts	16
B- Estandar de la Imagen Institucional 20 pts	19
C-Estándar de la gestión y el desarrollo de Recursos 30 pts	20



Esta producción se hizo posible gracias al apoyo de Fundación AVINA



FUNDACION SES

Para mayor información sobre los programas de la Fundación SES, recomendamos consultar nuestro sitio Web.

www.fundses.org.ar

Vuelta de Obligado 2667 c1428adq - Ciudad de Buenos Aires

Tel/fax: (54-11) 4896-1920/21 **info@fundses.org.ar**