









## ANALISIS SANDOGONO

ENTIDAD: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

### SANDOGONO PRIMARIO

1. <b>Identidad:</b> La organización expresa los principios básicos que la sustentan, su visión y misión, alrededor de los cuales se articula su razón de ser y actividad		50%
2. <b>Estructura:</b> La dirección y la distribución de las tareas y responsabilidades de la organización es clara y explícita. Estructura y organización del trabajo		69%
3. <b>Producción de actividades:</b> Capacidad de la organización para planificar e implementar las actividades planificadas.		31%
4. <b>Coherencia de las actividades:</b> El contenido y la forma de trabajo de la organización es relevante y consecuente con la misión, visión y los objetivos de ésta		81%
5. <b>Competencia:</b> El personal voluntario, los empleados y la directiva tienen la capacidad y las calificaciones necesarias para llevar adelante y desarrollar los objetivos y la misión de la organización.		44%
6. <b>Gestión y finanzas:</b> La organización tiene los recursos económicos y las rutinas administrativas necesarias para desarrollar sus actividades.		31%
7. <b>Beneficiarios:</b> los proyectos son sostenibles y existe participación de los grupos beneficiarios / destinatarios de su actividad.		75%
8. <b>Entorno:</b> La organización tiene impacto en la sociedad y tiene posibilidades de conseguir apoyo para sus visiones y los objetivos de su actividad.		81%

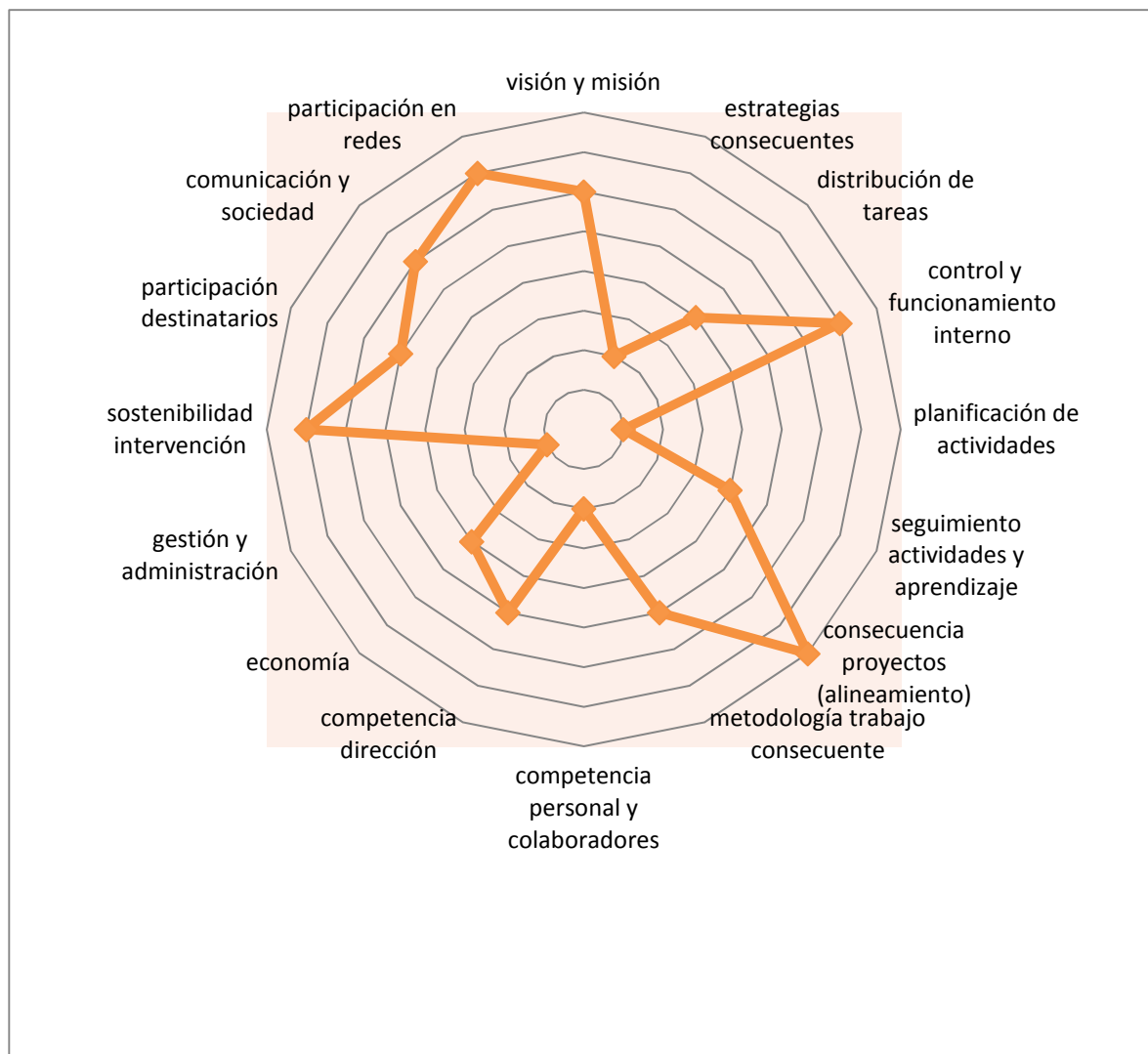


La organización destina mayores esfuerzos a entorno y coherencia de la intervención.

La organización muestra debilidad en producción de actividades y gestión y finanzas.

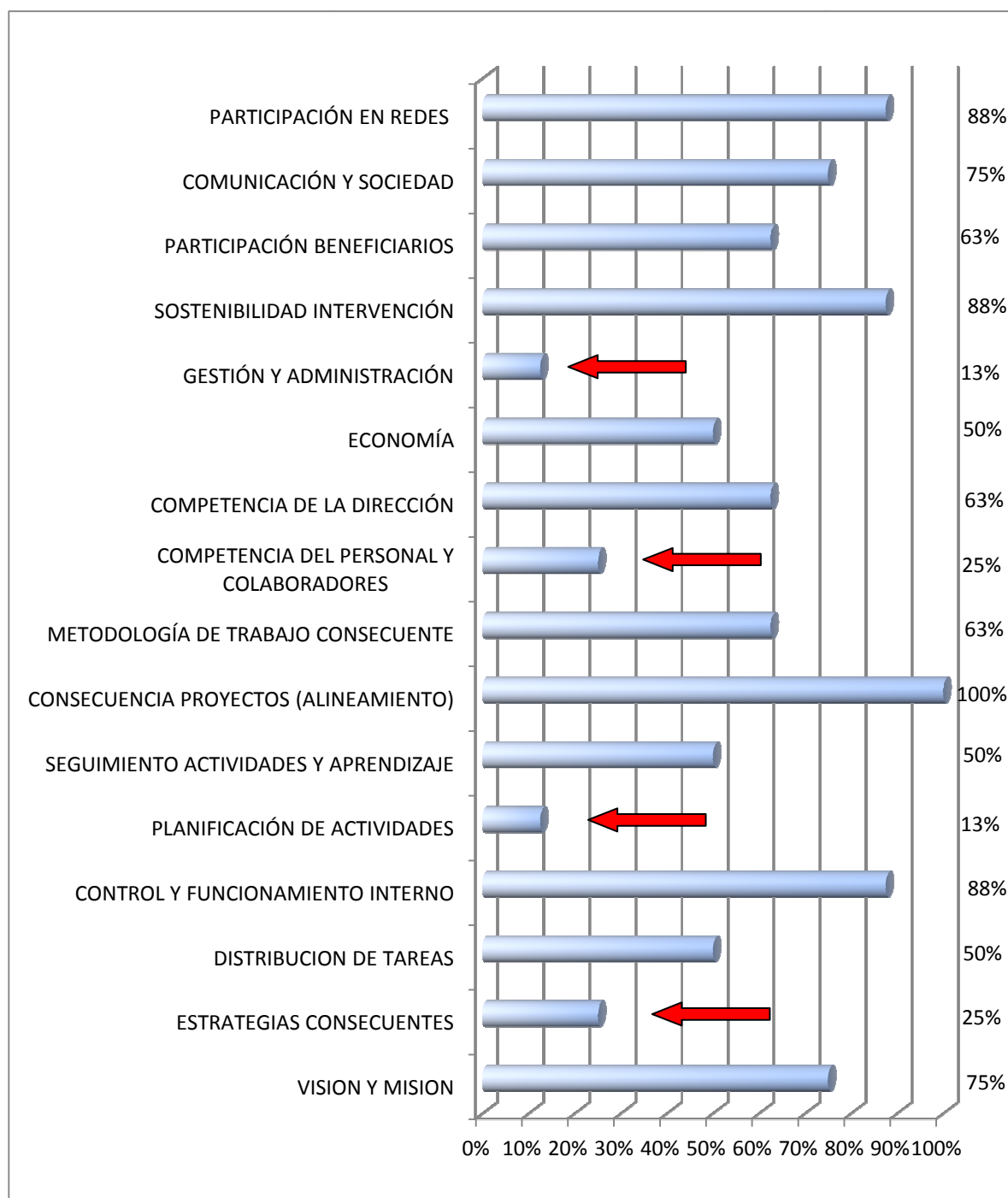
**INDICADORES ESPECÍFICOS:**

<b>Visión y Misión:</b> Indica el grado en que la organización, tiene establecido, comparte y traslada su misión y visión a sus stakeholders.	 75%
<b>Estrategias consecuentes:</b> Indica la coherencia de la planificación y estrategia de la entidad con la misión y visión que le dan origen.	 25%
<b>Distribución de tareas:</b> Grado de eficiencia de la organización interna y de la distribución de esfuerzos y recursos para la consecución de los fines.	 50%
<b>Control y funcionamiento interno:</b> medida en que la organización estandariza y monitorizar su actividad (gestión y proyectos) para asegurar su funcionamiento interno	 88%
<b>Planificación de Actividades:</b> medida en que la organización aplica sistemas y metodología para crear y planificar los proyectos y actividades	 13%
<b>Seguimiento actividades y aprendizaje:</b> grado en que la organización dispone de sistemas de seguimiento y monitorización para validar el curso de la implementación de proyectos y tomar medidas en consecuencia	 50%
<b>Consecuencia proyectos (alineamiento):</b> Medida de la voluntad de la organización en que la actividad de la organización sea consecuente con la visión	 100%
<b>Metodología de trabajo consecuente:</b> Coherencia de las metodologías empleadas con los valores de la entidad y capacidad para cambiarlas	 63%
<b>Competencia del personal y colaboradores:</b> Medida en que la organización se ocupa de que las competencias de los equipos estén plenamente desarrolladas	 25%
<b>Competencia de la Dirección:</b> grado en que la organización dispone de sistemas que permiten validar la competencia e idoneidad de las decisiones de los directivos de la organización	 63%
<b>Economía:</b> Indicador de la posición de la organización respecto a la dependencia de recursos financieros y medida de su gestión para conseguirlos	 50%
<b>Gestión y Administración:</b> indicador del nivel y capacidad de la gestión interna de la organización.	 13%
<b>Sostenibilidad Intervención:</b> Indicador de la capacidad de los proyectos están diseñados para continuar gestionados por los beneficiarios, sin necesidad de más aportes por parte de la entidad.	 88%
<b>Participación Beneficiarios:</b> Indicador del nivel de integración de los beneficiarios en la organización, especialmente en los proyectos que les atañen.	 63%
<b>Comunicación y Sociedad:</b> Indicador de la prioridad, forma y nivel de interacción para compartir y trasladar contenidos a la sociedad	 75%
<b>Participación en redes:</b> Indicador de la prioridad de la entidad para realizar alianzas con otras organizaciones	 88%

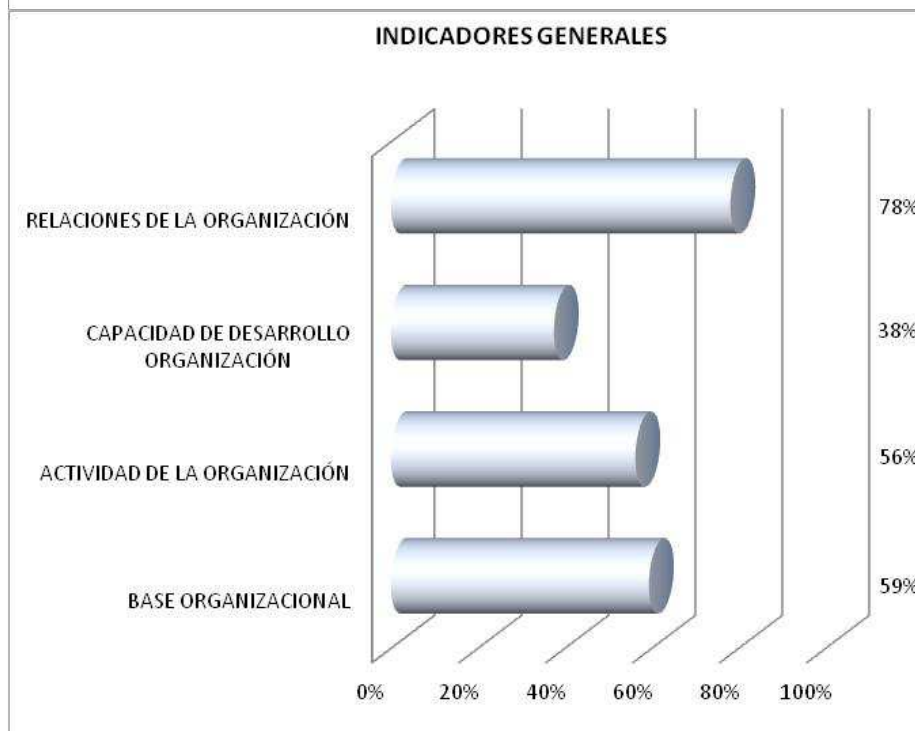
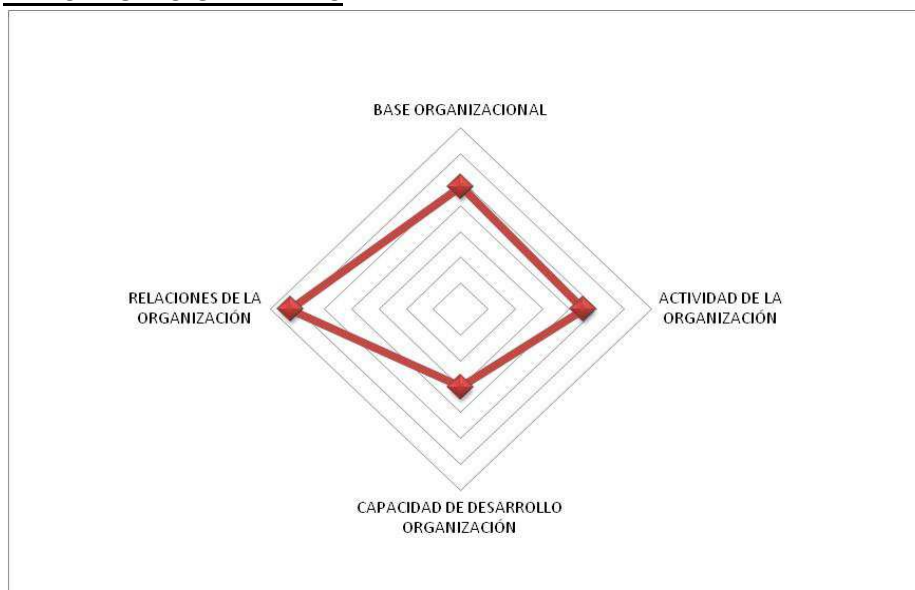


Las áreas más débiles de la entidad son planificación de las actividades, competencias del personal y los colaboradores, gestión y administración y la distribución de tareas.

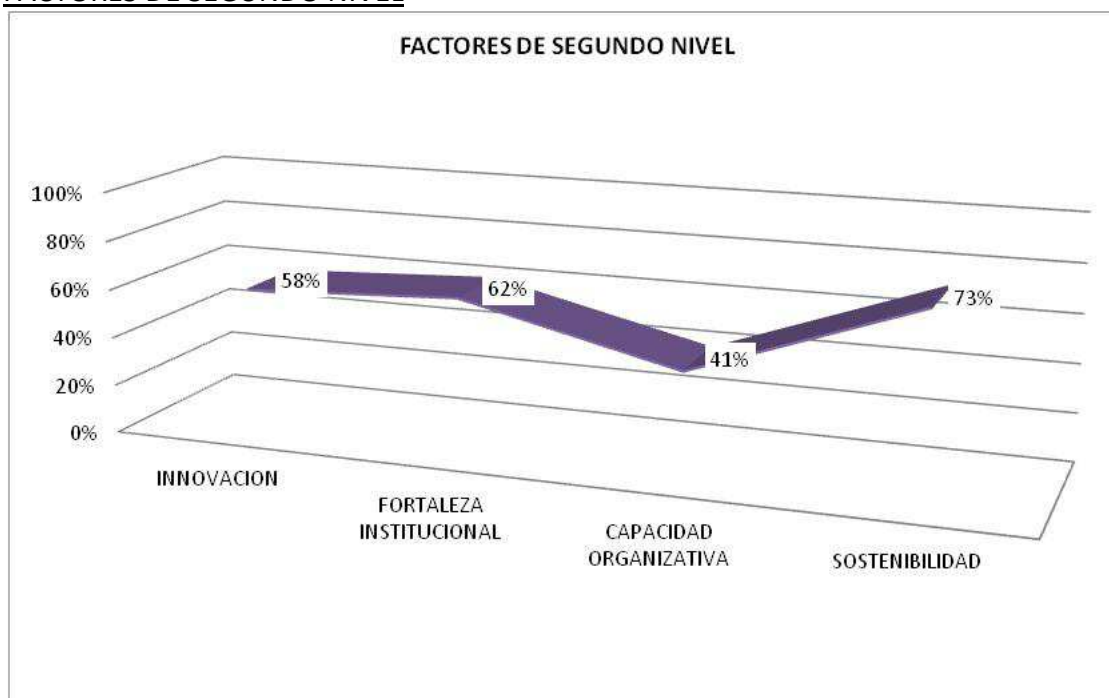
Las áreas más fuertes son alineamiento de los proyectos, control y funcionamiento interno y la participación en redes.



## INDICADORES GENERALES



## FACTORES DE SEGUNDO NIVEL




### FACTORES DE SEGUNDO NIVEL (Transversales)

INNOVACION	58%
FORTALEZA INSTITUCIONAL	62%
CAPACIDAD ORGANIZATIVA	41%
SOSTENIBILIDAD	73%


### DIAGNÓSTICO SEGUNDO NIVEL

<b>INNOVACION</b>	La entidad dispone de potencial para desarrollar su potencial interno aunque es necesario mejorar actitudes organizativas o metodologías internas. Es posible mejorar y crear un entorno que fomente la innovación y el talento.
<b>FORTALEZA INSTITUCIONAL</b>	La organización puede mejorar en su manera de gestionar la diferencia y en encauzar la participación interna de modo organizado para que aporte valor y recursos a la entidad. Pueden existir incoherencias en cuanto a actividades y misión.
<b>CAPACIDAD ORGANIZATIVA</b>	Pueden estar ocurriendo que la entidad responde repetitivamente con procedimientos muy pautados para situaciones muy concretas y o es anárquica en su organización interna. Es difícil organizar proyectos complejos sea por que cada uno se centra en lo suyo o porque el nivel de disensión interno dificulta la coordinación
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	Es necesario prestar atención a la sostenibilidad, en proyectos o en nuestra manera de gestionar. Aunque en estos momentos pueda no ser un problema, cualquier cambio e el entorno puede precipitar dificultades en este punto

**RIESGOS DE SEGUNDO NIVEL****GOBIERNO**

Grado en que en la Organización se dan las circunstancias que pueden promover un gobierno , poco transparente, poco participativo o autocrático	 <b>53%</b>
---	--

**STATUS****USO DE FONDOS**

Grado en que en la organización se dan las circunstancias que pueden propiciar un uso poco eficiente o un mal uso de los fondos.	 <b>45%</b>
--	--





WARNING	COMENTARIO	AREA 16	SANDOGONO
	La misión y visión deben trasladarse a la comunicación externa e interna y convertirse en un activo para la entidad	VISION MISION	La misión y visión deben trasladarse a la comunicación externa e interna y convertirse en un activo para la entidad. La fortaleza de la entidad es superior cuando su misión y visión son compartidas. Eficacia y coherencia en el desarrollo de actividades con la misión
	es necesario que el líder o grupo rector no confundan su papel e influencia con poder, control o único interpretador de la verdad de la entidad. Es bueno disponer de un liderazgo fuerte pero debe enriquecerse con los aportes de otros		
	Concentración de esfuerzos de todos en el objetivo común. Solo estar alerta a evitar que el foco se convierta en la verdad absoluta		
	Eficacia y coherencia en el desarrollo de actividades con la misión		
	Es necesario que cada área o la dirección reflexione sobre la visión de la entidad y el mejor modo de conseguirla. Este proceso debe terminar con un plan estratégico coherentes las directrices con los objetivos y se elabore un plan	ESTRATEGIAS CONSEQUENTES CON LA VISION	IDENTIDAD
	La organización trabaja al día. Cada área o proyecto debe estar organizado y planificado en su acción, necesidades y necesidades financieras		
	baja orientación a resultados o exceso de confianza en los profesionales. Integrar indicadores de evaluación en la planificación previa a la intervención		
	O disponemos de mucho recurso o de mucha buena voluntad. Establecer criterios de ajuste a los objetivos y visión		

WARNING	COMENTARIO	AREA 16	SANDOGONO
	Aunque exija dedicar un tiempo al inicio, un organigrama coherente ahorra tiempo dedicado a resolver competencias y conflictos interdepartamentales	DISTRIBUCION DE TAREAS	
	Equipo con pocos profesionales, presencia masiva de voluntarios o baja profesionalización en la gestión. Establecer áreas de gestión, responsabilidades y funciones.		
	Posibles feudos estancos de actividad, baja coordinación entre áreas y los objetivos de cada departamento pueden pesar más que los globales. Redefinir la estructura organizativa, distribuir funciones y responsabilidades entre departamentos y definir dpt y programas corporativos		
	La vitalidad de una organización se mide también por como entiende y afronta retos y proyectos desde una perspectiva global. Los equipos multidisciplinares pueden abordar con más garantías proyectos complejos.		
	No necesariamente malo per se, siempre que no se centralice todas las decisiones en un núcleo duro, se cuente con la información necesaria para la toma de decisiones y se expliquen los motivos de las mismas. Habilitar un procedimiento de acceso para dotar de información y para acceder a motivos de decisiones. Delegar control de gestión bajando niveles	ESTRUCTURA CONTROL Y FUNCIONAMIENTO INTERNO	ESTRUCTURA
	Los sistemas de control interno incrementan la confianza en la gestión y trasladan transparencia a stakeholders. Los sistemas de control no dirigen la organización, se ocupan de asegurar la gestión.		
	Es importante que lo que trabajamos fuera de la entidad se refleje en el mismo respeto dentro de la entidad. El fin externo no justifica los medios internos.		
	Transparencia institucional externa e interna. Las tendencias políticas, religiosas o sociales de grupos internos no distorsionan el funcionamiento interno. Organización confiable		

WARNING	COMENTARIO	AREA 16	SANDOGONO
	Es posible que no esté definida o solo sea un lema de la entidad. O que únicamente la dirección sea quien tenga clara la visión y la estrategia y desea mantenerlo así. Establecer un plan estratégico que pueda desplegarse en objetivos y planes anuales.	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	PROYECTOS
	Poca tensión hacia resultados, énfasis en hacer, posible alejamiento de la realidad o de los fines de la entidad. Incluir un sistema de evaluación de proyectos y un análisis de los mismos antes de la siguiente planificación.		
	Riesgo de pérdida de visión estratégica. Habilitar un comité de seguimiento de ajuste estratégico o habilitar una evaluación anual de ajuste previa a la siguiente planificación		
	Cuestionamientos constantes, la actividad se limita a lo que sale bien. Elaborar plan estratégico o reevaluar si el que hay es útil para alcanzar la visión. Compartir con los equipos, definir estrategia y focalizar la gestión hacia los objetivos. Si existen facciones, incorporar al proyecto común o excluir		
	El uso eficiente de los recursos es una garantía para nuestros financiadores y la mejora continua nos convierte en una organización innovadora y exportadora de conocimiento y buenas prácticas y es un factor de atracción para stakeholders.	SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y APRENDIZAJE	PROYECTOS
	No es negativo per se, pero existe riesgo de inmovilismo, burocratización y pérdida de talento. Incluir en cada proyecto un análisis de la eficiencia de proyecto que implique recomendaciones para futura planificación.		
	Es probable que el error se pague, lo que puede llevar a que nadie tome riesgos de gestión o en proyectos. Posible liderazgo presionante, alta rotación de personal y pérdida de talento. Cambio cultural y de sistema de liderazgo		
	La organización no evalúa a los líderes máximos por sus decisiones estratégicas. Establecer un comité de dirección específico de análisis sobre decisiones estratégicas y sus resultados.		

WARNING	COMENTARIO	AREA 16	SANDOGONO
	Disponemos de mecanismos que avalan que nuestra actividad sigue la guías establecidas para alcanzar nuestra visión. Permite asegurar el uso eficiente de recursos y aunar esfuerzos	ALINEAMIENTO ACTIVIDADES CON MISION	Disponemos de mecanismos que avalan que nuestra actividad sigue la guías establecidas para alcanzar nuestra visión. El alineamiento permite asegurar el uso eficiente de recursos y aunar esfuerzos. La planificación anual parte de unos criterios y objetivos generales para todas las áreas y departamentos, que den alcanzarse con prioridad además de los objetivos particulares de cada una.
	Permite conocer el grado en que nuevas actividades o proyectos están orientadas hacia la visión y permite priorizar uso de recursos si este es necesario por variaciones en la financiación.		
	La planificación anual parte de unos criterios y objetivos generales para todas las áreas y departamentos, que den alcanzarse con prioridad además de los objetivos particulares de cada una.		
	Priorizar los recursos disponibles en función de la visión, permite disponer los recursos también orientados y en caso necesario, aporta un criterio para realizar ajustes.		
	Las valoraciones deben conllevar un informe y actuaciones en consecuencia.	METODOLOGIA DE TRABAJO CONSECUENTE CON VISION Y VALORES	Existen unos criterios generales a seguir que definen pautas de actuación ante frente a métodos y actividades, estableciendo lo apropiado o al menos lo cuestionable. Sin embargo la revisión de los mismos, la aplicación de los criterios o la investigación sobre actividades cuestionables puede ser escasa, o la valoración sobre estos aspectos recae sobre la misma persona que dirige la entidad. Generar un canal que permita que circulen cuestiones de este tipo y un procedimiento o comité que recoja la cuestión y de una respuesta.
	No necesariamente negativo si el informe es público o si el departamento está fuera de organigrama y depende de dirección general o patronato		
	Generar un canal que permita que circulen cuestiones de este tipo y un procedimiento o comité que recoja la cuestión y de una respuesta.		
	El fin no justifica los medios ni la misión o visión justifican los fines. Es un indicador de coherencia y madurez organizacional		
			<b>COHERENCIA INTERVENCION</b>

WARNING	COMENTARIO	AREA 16	SANDOGONO
	Frecuencia de errores por baja eficiencia en selección o quejas del cliente interno. Actualizar formatos y establecer porque no son usados. Reevaluar los programas y estrategia de RRHH	COMPETENCIA DEL PERSONAL Y COLABORADORES	COMPETENCIA
	El desarrollo de los equipos no es una prioridad o no está relacionado con el desempeño. Establecer planes de formación y desarrollo coherentes con las necesidades de la organización y evaluar en función de ajuste a puesto. Establecer potenciales		
	La formación no es una herramienta clave o no hay fondos destinados. Se asumen errores en el desempeño o se trabaja masivamente con voluntarios. Establecer inventario de plantilla y establecer necesidades competenciales de la organización		
	Precariedad en la gestión, sensación de arbitrariedad y trato de favor. Definir un sistema de valoración de desempeño y planes de acción asociados.		
	No necesariamente negativo siempre que la cadena de evaluación sea completa y todos incluido dirección sean evaluados y den posibilidad al evaluado de emitir su opinión y pedir evaluación alternativa. Recomendable incluir un sistema de evaluación del equipo al líder dentro de los criterios de evaluación del superior.	COMPETENCIA DE LA DIRECCION	
	La evaluación anual debe poder conducir a acciones o decisiones no simplemente a establecer la bondad o carencias de actividades, proyectos o planes anuales. De este modo es útil y sirve para lo que es concebida.		
	No necesariamente negativo siempre que se tenga en cuenta el personal interno previamente a sacar fuera la selección y se dispongan de planes de carrera para posibles vacantes futuras en el área directiva		
	No necesariamente negativo, siempre que la interpretación se base en la visión y el estratégico y se obtengan los resultados. Afianzar los mecanismos de evaluación y coherencia con visión.		

WARNING	COMENTARIO	AREA 16	SANDOGO NO
	Establecer un plan de financiación y obtención de fondos, alto riesgo de las contingencias. La búsqueda de fondos alternativos debe ser una prioridad.	ECONOMIA Y RECURSOS	
	Es el momento de planificar el futuro en cuanto a financiación, y determinar las necesidades a futuro de la entidad y como las fuentes actuales las cubren y adoptar las medidas necesarias para asegurar la financiación del estratégico completo.		
	Riesgos financieros y de maniobra, necesario disponer de informes de gasto y seguimiento presupuestario. Integrar la información económica en los criterios para la toma de decisiones.		
	Tener una parte de esfuerzo de la entidad destinado a la captación de fondos, permite ser proactivo y no reactivo cara a asegurar la financiación y es un buen predictor de la sostenibilidad de la entidad.		
	Establecer procedimientos de trabajo especialmente de las operativas y actividades que definen nuestro trabajo, que nos hace especiales o determinan nuestro valor añadido o terminan en cliente o beneficiario	GESTION Y ADMINISTRACION	GESTION Y FINANZAS
	Establecer un inventario de personas y competencias. Registrar las buenas prácticas especialmente aquellas que nos definen, diferencian o aportan valor añadido		
	Establecer indicadores de presentación y un cuadro de mando. Formalizar la presentación de resultados que ayuden a la gestión y evaluación de la gestión.		
	Establecer indicadores por área y seguir su cumplimiento con periodicidad mensual		

WARNING	COMENTARIO	AREA 16	SANDOGONO
	No es necesariamente negativo, si es riguroso y existe evaluación posterior. Validar sistema con expertos, incorporar herramientas de planificación o formar equipo en las mismas.	SOSTENIBILIDAD DE LA INTERVENCION	Establecer un sistema de diagnóstico y una metodología de diseño y planificación, permite determinar la validez y ámbito de nuestra intervención y posibles riesgos o problemas a solventar durante la intervención. Integrar a los beneficiarios en el diagnóstico afianza su implicación. Es un buen modo de aportar sostenibilidad para la intervención y proyecto, pero depende en gran medida de los beneficiarios y del retorno por nuestra parte del análisis a los beneficiarios implicados. Nuestros proyectos serán más sostenibles si están en consonancia o al menos coordinación con las prioridades o políticas sectoriales o locales de las administraciones municipales, regionales o nacionales y La participación del beneficiario en las fases del proyecto ayuda a comprometerlo y a nosotros a ajustar nuestra intervención a su realidad y necesidades.
	Establecer un sistema de diagnóstico permite determinar la validez y ámbito de nuestra intervención y posibles riesgos o problemas a solventar durante la intervención. Integrar a los beneficiarios en el diagnóstico afianza su implicación. Es un buen modo de aportar sostenibilidad para la intervención y proyecto, pero depende en gran medida de los beneficiarios y del retorno por nuestra parte del análisis a los beneficiarios implicados.		
	La participación del beneficiario en las fases del proyecto ayuda a comprometerlo y a nosotros a ajustar nuestra intervención a su realidad y necesidades y nos aporta una visión diferente sobre nuestra metodología e intervención. Ganamos en sostenibilidad de proyecto.		
	Nuestros proyectos serán más sostenibles si están en consonancia o al menos coordinación con las prioridades o políticas sectoriales o locales de las administraciones municipales, regionales o nacionales		
	Nuestra interlocución y trabajo nos llevan a ser un actor considerado o referente en nuestro ámbito de actuación, lo que facilita nuestras posibilidades a futuro no solo con beneficiarios y administraciones públicas a futuro sino también con socios y financiadores.	COMUNICACION Y PARTICIPACION GRUPOS DESTINATARIOS	La organización es conocida en su esfera de intervención y desarrolla un cierto nivel de comunicación e interacción con los beneficiarios, aunque esta puede mejorar, especialmente atendiendo a la transferencia del proyecto hacia los beneficiarios o de los beneficiarios hacia otras entidades, en el caso de que seamos una parte dentro de un proceso de resolución de un problema o necesidad. En ambos casos la sostenibilidad del proyecto o intervención mejoraría. Sistematizar en los procedimientos de proyectos un protocolo que permita a un representante de los beneficiarios aportar sobre todo el proceso. Conjuntamente con los beneficiarios, explorar vías futuras sin nuestra colaboración. Los proyectos "sin fin", necesitan tener muy bien atada la financiación. a largo plazo
	Sistematizar en los procedimientos de proyectos un protocolo que permita a un representante de los beneficiarios aportar sobre todo el proceso. Es posible que no evaluemos en función de resultados en los programas, incluir indicadores de resultados en la evaluación		
	Riesgo de no sostenibilidad. Implicación de los beneficiarios en todas las fases del proyecto, de modo que participe en la determinación de la duración y comprenda los motivos de la misma. Conjuntamente con los beneficiarios, explorar vías futuras sin nuestra colaboración. Los proyectos "sin fin", necesitan tener muy bien atada la financiación. a largo plazo		
	No necesariamente negativo siempre que se pалиque el procedimiento con rigor, no perdamos el contacto con los beneficiarios y los datos obtenidos, se incorporen a las siguientes planificaciones y siempre que existan medidas de resultado sobre lo que pretendíamos, que nos permitan cambiar sobre la marcha proyectos o actividades que no funcionan.		

RELACIONES BENEFICIARIOS

WARNING	COMENTARIO	AREA 16	SANDOGONO	
	NO necesariamente negativa si en cada acción de comunicación comunicamos nuestros valores y visión. Incluir comunicación de resultados y evaluación de la gestión anual e impacto.	COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD	Como entidad debemos comunicarnos con nuestro exterior y en la medida que interactuamos debemos trasladar los mensajes y contenidos oportunos, lo que requiere preparación. Disponer de conocimiento y buenas prácticas nos permite compartirlo. Es una oportunidad de trasladar a la sociedad nuestro valor como entidad además de las comunicaciones orientadas a objetivos (captación, sensibilización....). Es importante poder aportar datos de impacto y alcance, refuerza nuestra credibilidad y capacidad de ejecución.	ENTORNO
	Disponer de conocimiento y buenas prácticas nos permite compartirlo y que sea un valor interno, estimula a nuestros equipos para ser más creativos e innovar. Es una oportunidad de trasladar a la sociedad nuestro valor como entidad además de las comunicaciones orientadas a objetivos (captación, sensibilización....)			
	No necesariamente negativo pero es recomendable dar un paso más y establecer una relación entre acción, fondos y resultados. Necesidad de poder establecer el impacto y como los fondos recibidos se transforman mediante nuestra actividad en cambios estables en donde los aplicamos.			
	No es necesario ser los primeros o los más grandes, pero si somos reconocidos por nuestra actividad por los deficitarios, por el sector y por la sociedad en general			
	No necesariamente negativo, recomendable establecer una política estable de participación, con los contenidos y posición que se deben transmitir e incluirlos en todas nuestras comunicaciones. Búsqueda de socios o aliados próximos por área o intereses comunes.	PARTICIPACION EN REDES	Siempre en consonancia con nuestra misión, las alianzas pueden permitir sostenibilidad para los proyectos y los colectivos que atendemos y una entrada de know how exterior que aporte nuevas manera de hacer útiles. Mantener relaciones estrechas con el mundo académico permite generar y concretar conocimiento que puede ser útil a futuro. También es una forma de incrementar la motivación e los equipos participantes (si es gestionado bien) y de incrementar la visibilidad de la entidad. Estar presente y establecer alianzas con la sociedad civil es un modo de asumir nuestro papel de agente de cambio en la misma. Si nuestros recursos lo permiten debe ser una prioridad estratégica.	
	Siempre en consonancia con nuestra misión, las alianzas pueden permitir sostenibilidad para los proyectos y los colectivos que atendemos y una entrada de know how exterior que aporte nuevas manera de hacer útiles.			
	Mantener relaciones estrechas con el mundo académico permite generar y concretar conocimiento que puede ser útil a futuro. También es una forma de incrementar la motivación e los equipos participantes (si es gestionado bien) y de incrementar la visibilidad de la entidad.			
	Estar presente y establecer alianzas con la sociedad civil es un modo de asumir nuestro papel de agente de cambio en la misma. Si nuestros recursos lo permiten debe ser una prioridad estratégica.			



## DIAGNÓSTICO

El análisis e integración de los 16 factores del sandógono y los factores de segundo nivel, nos lleva a las siguientes conclusiones:

De las 4 grandes áreas de la Organización, la que está más debilitada es la capacidad de desarrollo de la Entidad.

En términos de potencial de desarrollo, la ausencia o al menos no desarrollo de capacidades propias probablemente lleva a la repetición de proyectos o metodologías ya conocidos, que han funcionado en el pasado. Sin embargo, el énfasis en hacer más que en conseguir impacto y la baja orientación a resultados reflejada en la posible inexistencia de herramientas de gestión y control, limitan las capacidades de la entidad para poder desarrollar proyectos nuevos o ampliar lo existente. Si estos factores no cambian, la entidad podría estar condenada a repetir los mismos modelos, dependiendo de los recursos de que disponga para implementarlos. Sorprende la baja puntuación que obtiene la valoración sobre la capacidad de la dirección, lo que puede indicar que la dirección de la entidad está más implicada en el día a día y menos en las competencias directivas: planificación, seguimiento, control...

Si unimos la baja puntuación de desarrollo y capacidades con que la puntuación del indicador de capacidad de ejecución es bajo (Control de resultados y objetivos, dificultades en la organización interna, seguimiento actividades, dificultades para mantener una estrategia...) el resultado es que se debilitan las posibilidades de la entidad para adaptarse a nuevos entornos, acometer proyectos nuevos o nuevos retos, lo que puede ser un factor relevante para la supervivencia de la entidad en un contexto de crisis y cambio.

Atendiendo a la gestión interna, las puntuaciones indican que existe un bajo control de gestión y de planificación, por lo que puede existir la sensación de que se vive al día y se afronta todo tal como va viniendo. Este nivel de funcionamiento, normalmente requiere de mucha dedicación de los equipos actuales y de la dirección (para no ser sobrepasados por los acontecimientos) y suele generar un nivel de tensión interno elevado, por ello, el liderazgo de equipos puede ser bastante directivo y poco participativo. Es muy probable que se funcione en modo reactivo y dada la baja tensión de la gestión y planificación, se haga lo que los fondos permitan y no se busquen los fondos que permitan hacer lo que realmente se necesita.

La baja tensión en la gestión y la baja sostenibilidad interna de las actividades, pone en riesgo de supervivencia a la entidad, si existe una caída de ingresos previstos.

A tener en cuenta que el bajo control de gestión, la implicación de la dirección en el día a día más que en la estrategia y dirección de la entidad, la sensación de extinción de incendios y las bajas capacidades de los equipos, pueden ser una señal de que existe una alta rotación de equipos o un alto número de voluntarios colaborando en la entidad, sin que existan procedimientos firmes de trabajo y un registro de las competencias y bagajes útiles para la entidad que permitan desarrollar las actividades sin alta dependencia de las personas que las desarrollan y sin que la competencia se pierda con la salida del técnico o voluntario. Es posible la necesidad de invertir alta cantidad de

tiempo y esfuerzo en formar desde cero a los sustitutos, lo que obligaría a la Dirección adquirir un rol más directo en el trabajo, en la gestión.

Como punto muy favorable, la actividad de la organización con su entorno indican la vitalidad de la entidad y sus puntuaciones en base organizacional muestra el potencial donde se puede apoyar para reorganizarse.

## RECOMENDACIONES

Elaborar plan estratégico o reevaluar si el que hay es útil para alcanzar la visión. Compartir con los equipos, definir estrategia y focalizar la gestión hacia los objetivos. Si existen facciones, incorporar al proyecto común o excluir

La formación no es una herramienta clave o no hay fondos destinados. Se asumen errores en el desempeño o se trabaja masivamente con voluntarios. Establecer inventario de plantilla y establecer necesidades competenciales de la organización

Precariedad en la gestión, puede existir sensación de arbitrariedad y trato de favor. Definir un sistema de valoración de desempeño y planes de acción asociados.

Identificar si la estructura actual de la organización es la más adecuada para conseguir los objetivos planteados. Establecer procedimientos de trabajo, recoger buenas prácticas y determinar niveles intermedios entre el personal que rota y la dirección.

Baja transparencia. Riesgo de liderazgo personalista o que genere dependencia más allá de los valores y fines de la entidad. Necesidad de establecer auditorias o un sistema de evaluación que establezca la bondad de las decisiones y permita a la dirección conocer el ajuste a la visión de la entidad y a las necesidades de la Organización.

Pérdida de la visión estratégica. Cambiar el sistema de liderazgo de la organización y analizar la planificación, las necesidades de la entidad y los recursos de los que dispone.

Establecer un plan de financiación y obtención de fondos, alto riesgo de las contingencias. La búsqueda de fondos alternativos debe ser una prioridad.

Riesgo de no alcanzar resultados o que los resultados no sean los esperados y no sepamos porqué. Establecer herramientas y procedimientos para la planificación, acceder a software o formación específica al respecto (existen módulos gratuitos). Establecer indicadores por área y seguir su cumplimiento con periodicidad mensual.

Énfasis en lo que hacemos por encima de porque lo hacemos sensación de parte de un todo que escapa a nuestro control. Integrar a representante de los beneficiarios en proyecto o realizar encuestas de satisfacción y opinión en busca de mejoras en el desempeño propio. Alianzas con otras entidades complementarias a nosotros que puedan cerrar el círculo y resolver el problema total.