



Guía para Miembros y Foros de ACT Internacional Iniciando Diagnósticos de Capacidad Organizacional

Borrador Final¹
13 de Febrero 2008

¹ Esta versión es considerada un “borrador” para el 2008. Todos los Miembros de ACT pueden hacerle comentarios al utilizarla para realizar sus diagnósticos.

Abreviaciones y Siglas	4
1. Introducción	5
1.1 Propósito	5
1.2 Estructura.....	6
1.3 Recursos utilizados en la preparación de esta Guía	6
2. Cómo Utilizar Esta Guía	8
2.1 ¿Quién debe leerla?	8
2.2 Utilizando esta Guía	9
3. Diagnóstico de Capacidad Organizacional	10
3.1 ¿Qué es un Diagnóstico de Capacidad Organizacional?	10
3.2 ¿Por qué realizar un Diagnóstico de Capacidad Organizacional?.....	10
3.3 ¿Por qué <u>auto</u> -diagnóstico?	10
3.4 ¿Cómo puede ser utilizado el Diagnóstico de Capacidad Organizacional? 11	
3.5 ¿Cómo ayuda el Diagnóstico de Capacidad Organizacional a los Foros ACT?	12
3.6 Proceso de ACT Internacional sobre Diagnóstico Organizacional y ACT Desarrollo	13
4. Marco de Referencia para el Diagnóstico Organizacional	13
5. La Herramienta de Diagnóstico de Capacidad Organizacional de ACT	14
5.1 ¿Cómo está estructurada la herramienta?.....	14
5.2 Recursos de información para completar la Herramienta	16
6. El Proceso del Diagnóstico de Capacidad Organizacional	21
Etapa 1: Preparación	22
6.1.1 Discusión Inicial y Decisión Sobre Proceder o No	22
6.1.2 Selección de la Facilitación Externa	24
6.1.3 Desarrollar Términos de Referencia para el Proceso	25
6.1.4 Reunión de Lanzamiento.....	27
6.1.5 Formación del Equipo OCA	28
6.1.6 Planificar la Recolección de Datos	30
Etapa 2: Recopilación y Análisis de Datos	31
6.2.1 Análisis Situacional	31
6.2.2 Recolección de Información y Opiniones.....	31
6.2.3 Análisis de Datos.....	33
Etapa 3: Devolución de Resultados y Priorizar necesidades de Construcción de Capacidades.	35
6.3.1 Devolución de los Hallazgos Iniciales	35
6.3.2 Discusión y Acuerdo sobre los Hallazgos	35
6.3.3 Reconocimiento y Apropriación de las Capacidades Existentes	36

6.3.4 Identificar y Priorizar las Necesidades de Construcción de Capacidades	36
Etapa 4: Revisión e Informe sobre el Proceso y Resultados del OCA.....	38
6.4.1 Informes sobre los resultados del OCA	38
6.4.2 Revisión del Proceso del OCA	38
Etapa 5: Planificar las Intervenciones de la Fase 2.....	39
6.5.1 Taller de Planificación	39
6.5.2 Preparación de la Solicitud de Financiamiento para la Fase 2.....	39
Etapa 6: Integrar los Resultados del OCA en la Estrategia Organizacional, Planes Operativos Anuales y Presupuestos	39
6.6.1 Integrar en la Estrategia Organizacional, Planes Operativos Anuales y Presupuestos	39
6.6.2 Disolución del Equipo OCA	39
Glosario.....	40
Apéndice Uno.....	42
Procedimiento para someter una aplicación para financiamiento de las actividades durante la fase 1 de la Iniciativa de de Desarrollo de Capacidades, a la oficina de coordinación de ACT (en Ingles).	42

Cuadros	
Cuadro 1: Desarrollo de Capacidades dentro de la Alianza.....	5
Cuadro 2: Definiciones y Principios usados por ACT en su enfoque del Desarrollo de Capacidades	7
Cuadro 3: Una base teológica para el desarrollo de capacidades	8
Cuadro 4: Contacto con la ACT CO	9
Cuadro 5: Un “Examen de Salud” organizacional.....	12
Cuadro 6: Políticas, reglas y normas directa o indirectamente relevantes para el OCA	17
Cuadro 7: Elementos de Capacidad – Diagnóstico de Capacidad Organizacional de ACT.....	18
Cuadro 8: Requerimientos Financieros y de Duración del Proceso OCA	23
Cuadro 9: Características y Habilidades de un Buen Facilitador	25
Cuadro 10: Partes Interesadas.....	26
Cuadro 11: Gráfica de barras mostrando los resultados de las Capacidades de Preparación y Respuesta a Desastres	34
Cuadro 12: Análisis de Causas y Consecuencias	37

Abreviaciones y Siglas

ACT	Acción Conjunta de las Iglesias
ACT CO	Oficina de coordinación de ACT en Ginebra.
ALNAP	Red para un Aprendizaje Activo sobre Rendición de Cuentas y Desempeño en la Acción Humanitaria
CDI	Iniciativa de desarrollo de capacidades
CoC – (ACT)	Código de Conducta sobre Explotación Sexual, Abuso de Poder y Corrupción
FRR – (ACT)	Fondo de Respuesta Rápida
HAP	Sociedad para la Redición de Cuentas Humanitaria
IASC	Comité Permanente Interagencial
ICCO	Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo
IFRC	Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja
PASS – (ACT)	Principios de Seguridad y Vigilancia
PCD	Preparación en Casos de Desastre
RH	Recursos Humanos
RRD	Reducción de Riesgos de Desastres
RST – (ACT)	Equipo para el Apoyo Rápido
SCDH	Comité Directivo de la Respuesta Humanitaria
SMIAE	Servicio Mundial de las Iglesias de África del Este
WWF	Fondo Mundial para la Vida Silvestre

1. Introducción

1.1 Propósito

Esta Guía ha sido desarrollada para ayudar a Miembros de ACT² a conducir, de principio a fin, un diagnóstico de su propia capacidad organizacional. El propósito del diagnóstico de capacidad organizacional (OCA) es ayudar a identificar aquellas capacidades que más necesitan ser fortalecidas, para permitir un mejor cumplimiento de su misión y sus obligaciones como miembros de ACT.

Los diagnósticos de capacidad organizacional son requeridos durante la Fase 1 de la Iniciativa para el Desarrollo de Capacidades de ACT (CDI), la meta de la misma es:

Mejorar las habilidades de los miembros y de los foros ACT para mitigar los efectos de las emergencias y la respuesta que se da a las mismas.³

Esta Guía se enfoca en las capacidades de los miembros individuales de ACT; sin embargo, también incluye una sección destinada a los Foros nacionales ACT. Esta sección les servirá para identificar sus necesidades de desarrollo de capacidades para funcionar como mecanismos de coordinación y agentes dinamizadores de acciones de cooperación.

Los miembros de ACT que tienen socios que implementan actividades financiadas con recursos de ACT, pueden incentivarles a realizar el proceso OCA. Se esperaría que ellos utilicen recursos financieros distintos a los de la CDI-ACT.

Como primer paso, se requiere comprender la naturaleza de los riesgos de desastres y vulnerabilidades a las que los miembros de ACT y los Foros están llamados a atender o a responder, con el fin de identificar las capacidades necesarias. Por lo tanto, el diagnóstico de capacidad organizacional deberá realizarse hasta que los riesgos de desastres y las vulnerabilidades en el país hayan sido identificados. Idealmente tal evaluación debe ser realizada de manera conjunta por todos los miembros presentes en el país. Se ha diseñado otro documento que servirá de guía para ayudar a los miembros y Foros ACT para realizar diagnósticos de riesgos y vulnerabilidades⁴.

Cuadro 1: Desarrollo de Capacidades dentro de la Alianza

El desarrollo de capacidades se realiza de diferentes maneras dentro de la Alianza ACT. Algunos miembros desarrollan sus capacidades utilizando fondos propios, gestionados localmente; otros las desarrollan con financiamiento y apoyos provistos por otros miembros de la Alianza. Desde su establecimiento en 1995, la Oficina Coordinadora de ACT en Ginebra ha apoyado el desarrollo de capacidades entre su membresía; por muchos años esto tenía la forma del programa de Entrenamiento para el Manejo de las Emergencias

² Para los propósitos de este documento, el término "ACT" usado en este texto se refiere a la Alianza Internacional de Acción Conjunta de las Iglesias, a menos que se especifique lo contrario.

³ La definición de ACT de una emergencia es: "un evento extraordinario que causa destrucción a las personas, la propiedad y las estructuras, a tal grado que supera la capacidad de la comunidad afectada para hacer frente a la situación, apoyándose solamente en sus propios recursos. Requiere acción externa que sea inmediata, apropiada y por un tiempo limitado. Dicha acción deberá permitir a la comunidad afectada manejar la emergencia e iniciar el regreso a la vida normal. Definición aprobada por el Comité de Emergencia de ACT en 1998.

⁴ Las directrices para llevar a cabo tal evaluación se encuentran en el documento "Orientación para los Miembros y Foros de ACT Internacional para la revisión de los Riesgos Humanitarios y Vulnerabilidades en casos de Desastres"

(EMT).

Luego de una revisión y un proceso de consulta, a inicios de 2008 se lanzó la Iniciativa para el Desarrollo de Capacidades (CDI), que se caracteriza por ser amplia, innovadora y de múltiples fases. El objetivo de la CDI es mejorar la habilidad, principalmente, de las organizaciones integrantes y de los Foros ACT, para mitigar los efectos de las emergencias y mejorar la respuesta a las mismas. Las principales actividades de la Fase I son los diagnósticos de riesgos de desastres y vulnerabilidades, así como los diagnósticos organizacionales para identificar y priorizar las necesidades de desarrollo de capacidades de los miembros de ACT. Durante la Fase II, se provee apoyo para los programas de desarrollo de capacidades diseñados por los miembros para responder a sus necesidades prioritarias. Así mismo, que incentiven y faciliten el intercambio de experiencias y procesos de aprendizaje entre los miembros de la Alianza. La iniciativa brinda un marco conceptual coherente para el análisis y apoya el desarrollo de capacidades al interior de la Alianza. Se espera que la CDI mejore la focalización y la coordinación de diferentes tipos de desarrollo de capacidades que tengan lugar dentro de la Alianza y por lo tanto la efectividad en general de tales esfuerzos.

Mayores detalles de la Iniciativa para el Desarrollo de las Capacidades y su ejecución se encuentran en el documento de “requerimiento de fondos” para la CDI, para el período 2008-2010, disponible en inglés:

http://act-intl.org/appeals/appeals_2007/GCDI81-sum.html

1.2 Estructura

Esta guía está dividida en seis secciones. Las Secciones 3 y 4 proveen un contexto del proceso de diagnóstico organizacional; aquí se explica qué se quiere decir con Diagnóstico Organizacional y se examina el marco conceptual en el cual se basa el proceso OCA-ACT. La Sección 5 describe la Herramienta OCA-ACT. La Sección 6 describe las seis etapas del proceso OCA e incluye un resumen en un diagrama de flujo.

1.3 Recursos utilizados en la preparación de esta Guía

La Guía y el proceso de diagnóstico organizacional fueron desarrollados por un consultor, quien trabajó con la Oficial de Desarrollo de Capacidades de ACT y el Grupo Director de Desarrollo de Capacidades⁵. El Consultor echó mano de diversos recursos para esta Guía; en particular, desea reconocer el importante uso de la excelente Guía para el Diagnóstico Organizacional del WWF⁶. La cual fue utilizada como base para el texto de la Guía de ACT. La Herramienta para Diagnóstico de capacidad organizacional PACT⁷ con su presentación de cuatro columnas ha sido utilizada como la base para la Herramienta OCA-ACT. Los siguientes documentos

⁵ John Borton (Consultor de la Oficina Coordinadora de ACT) Barbara Wetsig (Oficial de Desarrollo de Capacidades, Ginebra) y los miembros del Grupo Director de Desarrollo de Capacidades: Abiy Hailu (CAID, Ethiopia); Ephraim Kiragu (CWS, Kenya); Jean-Claude Masumbuko (ELCC, DRC); Arshintu (YEU, Indonesia); Joycia Thorat (CASA, India); Herman Brouwer (ICCO, Holanda); Fatmir Bytyqi (MCIC, Macedonia); Harold Paul (CAID, Haiti); Carlos Rauda (SLS, El Salvador); Seta Hadesian (MECC, Líbano); Jouwert van Geene (ICCO, Malawi); Shama Mall (CWS P/A, Pakistan). El autor reconoce con gratitud la valiosa retroalimentación recibida de parte de los miembros de la CDSG, Irene Wenaas Holte (NCA) y Robert White en una versión inicial.

⁶ WWF Internacional (2003), Una guía para el proceso de Evaluación Organizacional del WWF, Gland, Suiza. Con gratitud a Amanda Pingree, Coordinadora del Desarrollo Organizacional de WWF Internacional por el permiso para usar la Guía de WWF.

⁷ Booth, William, Radya Ebrahim, Robert Morin (2001) 'Monitoreo, Evaluación y Rendición de Informes Participativos: Una Perspectiva de Desarrollo Organizacional para ONG's Sudafricanas' Sudáfrica/PACT, Braamfontein. (La Sección 3 explica la Herramienta para la Evaluación Organizacional, OCAT y cómo usarla.)

también fueron valiosos recursos mientras se preparaban ciertos elementos relacionados con las capacidades: Características de una Sociedad Bien Preparada para Situaciones de Desastres y Conflictos de la IFRC⁸, el Programa de Desarrollo de Capacidades del Servicio Mundial de las Iglesias de África del Este⁹ y, Reglas de Responsabilidad Humanitaria y Calidad de la Gestión del HAP 2007.

Cuadro 2: Definiciones y Principios usados por ACT en su enfoque de Desarrollo de Capacidades.

Para los propósitos de la Iniciativa de Desarrollo de Capacidades de ACT, desarrollo de capacidades se define como:

“Es un proceso por el cual la Alianza ACT busca incrementar las habilidades de sus miembros, de sus foros, de las iglesias relacionadas y otras instituciones de la Alianza para mitigar los efectos de, y responder a, desastres y emergencias humanitarias...”

Cuando esta definición fue aprobada por el ExCom en Septiembre 2007, se acompañó de principios para guiar el enfoque de desarrollo de capacidades de ACT.

Aprendiendo a través de compartir dentro de la Alianza – Hasta donde sea posible, ACT busca desarrollar capacidades por medio del reforzamiento e intercambio de conocimiento, experiencia y capacidades que existen al interior de la Alianza.

Enfocando el apoyo en aquellos que están suficientemente motivados – Tanto como sea posible, ACT busca desarrollar capacidad por medio de priorizar las necesidades de los miembros y sus socios que ya están motivados para desarrollar sus capacidades.

Aceptación de las políticas y los procedimientos de ACT como requisito básico – Las capacidades serán desarrolladas de tal manera que propicie en sus miembros la aceptación de las políticas y los procedimientos de ACT, en las instituciones de la Alianza, y cuando sea apropiado también en sus socios.

Reconocimiento del tiempo requerido para un efectivo desarrollo de capacidades – ACT reconoce que el desarrollo de capacidades es potencialmente un proceso de largo plazo y está comprometida a proveer el esfuerzo sostenido y la participación requerida.

Adicionalmente, hay otros principios que respaldan el enfoque de desarrollo de capacidades de ACT, aunque estos todavía no han sido formalmente aprobados por los cuerpos directivos de ACT:

Centralidad del desarrollo de capacidades - ACT es una alianza de iglesias y de organizaciones relacionadas con iglesias que cree en su misión y papel de mejorar la habilidad de las comunidades de prepararse, responder y recuperarse de los desastres y emergencias humanitarias. Por lo tanto, la Alianza visualiza el desarrollo de capacidades de sus miembros, instituciones y socios como algo central en su propósito y trabajo. Al ser efectivos como organizaciones, los miembros y Foros ACT serán más efectivos en su trabajo con las comunidades.

Elegibilidad Universal – Todos los miembros de la Alianza deben ser empoderados y apoyados para responder efectivamente a las necesidades de mujeres, hombres, niñas y niños afectados por desastres y emergencias humanitarias y aquellos que muy probablemente serán afectados en el futuro.

Sabiduría en el uso de los recursos - Los recursos disponibles para el desarrollo de capacidades son limitados. Por tanto, es responsabilidad de la Alianza, sus miembros y las instituciones usar los recursos sabiamente y enfocarlos donde las necesidades son mayores y donde es más probable que sean usados más efectivamente.

Al construir las capacidades de los miembros de ACT, instituciones de ACT y socios, la Alianza ve los siguientes valores fundamentales:

⁸ IFRC (2004) Características de una Sociedad Bien Preparada para Situaciones de Desastres y Conflictos. Recordatorio de la WPNS Ginebra, Suiza.

⁹ SMIAE (2007) Programa de Desarrollo de Capacidades (borrador) Nairobi, Kenya.

- Apertura a nuevas ideas y a la crítica constructiva
- humildad
- respeto de los puntos de vista de los otros miembros de ACT y confianza en sus motivaciones.
- voluntad para cambiar donde es claramente requerido para responder a las necesidades de las comunidades que la Alianza y sus miembros buscan servir
- responsabilidad hacia la población afectada y hacia donantes/ financiadores
- la calidad de los recursos humanos dentro de los miembros de ACT es central para la efectividad de sus organizaciones y la calidad de su trabajo con las comunidades
- respeto y sensibilidad a las diferencias de género

2. Cómo Utilizar Esta Guía

2.1 ¿Quién debe leerla?

La guía para el Diagnóstico de Capacidad Organizacional de ACT Internacional ha sido escrita para todos los miembros de ACT que desean asumir un proceso de diagnóstico de su capacidad organizacional. La guía está dirigida a tres grupos específicos:

Las Direcciones y Gerencias que estén listas para iniciar un proceso de diagnóstico de sus propias organizaciones.

El Personal que tiene un interés particular en estar activamente involucrado en el proceso, probablemente como miembros del **Equipo OCA**, o quienes quieran conocer más acerca del proceso.

La Facilitación Externa que brindará apoyo a la organización para llevar a cabo su auto diagnóstico.

Cuadro 3: Una base teológica para el desarrollo de capacidades

Al movilizar recursos para la preparación y respuesta efectiva frente a emergencias, la Alianza Internacional ACT ha identificado un grupo de valores que considera importantes en el desarrollo de capacidades. Estos valores están cimentados en la fe Cristiana y las Escrituras. De igual manera reconocemos que las personas cristianas no siempre se apropian de tales valores. Por lo tanto, como una organización basada en la fe, buscamos fundamentarnos teológicamente y en el entendimiento de la Biblia para realizar nuestro trabajo

Multiplicación de recursos (*Éxodo 4:2, 2 Reyes 4:1-7, Mateo 25:14-30, Marcos 4:3-9, Juan 6:8-12*) A través de toda la Escritura, aquellos a quienes Dios llamó están continuamente llamados a utilizar y multiplicar los recursos que tengan a su alcance. En lugar de ver inmediatamente lo que no tenemos, la mejor manera de usar nuestra energía y recursos es encontrando como arreglamos, desarrollamos y multiplicamos lo que se nos ha confiado para una respuesta más efectiva y apropiada a las emergencias.

Transparencia en nuestra acción (*Salmo 139:23-24*) Un aspecto central para el desarrollo de capacidades es la evaluación interna y la disposición para estar realmente concientes de los recursos y capacidades disponibles dentro de nuestras propias organizaciones. Esta mayordomía de personas, fondos y activos nos invita a dar un paso para reconocer tanto nuestras fortalezas como nuestras áreas de crecimiento, que nos permita hacer exitoso el desarrollo de nuestras capacidades de respuesta. Tal proceso nos demanda responsabilidad, humildad y transparencia. Estos valores son necesarios en dos vías: para estar abiertos a nuevas y mayores posibilidades de ayudar y acompañar a las comunidades de la mejor manera posible y para ser capaces de valorar las habilidades para manejar las dificultades y la capacidad de resiliencia local en tiempos de desastre.

Diversidad de dones (*1 Corintios 12:12-31*) Para estar fortalecidos en nuestra capacidad,

individualmente y como alianza, todos nos necesitamos unos a otros para continuar acompañando y trabajando con las comunidades durante tiempos de crisis, de manera integral. Somos muchos miembros formando un solo cuerpo. Como tales, tenemos nuestra propia y especial función que desempeñar, con la que celebremos nuestros dones, talentos y habilidades especiales para el beneficio de aquellos a quienes servimos.

Cuidado completo de la persona (*Lucas 10:29-37, Juan 5:2-9*) Como iglesias y organizaciones relacionadas con iglesias estamos particularmente llamados a integrar un valor clave en nuestro trabajo y desarrollo de capacidades: la sensibilidad permanente por la persona completa. Nuestra ayuda y hasta nuestros propósitos para mejorar la ayuda debe siempre estar enraizada en un profundo respeto por las habilidades, necesidades y potencial de la gente y de las comunidades.

Comprometidos con el crecimiento (*2 Tesalonicenses 2:15-17*) La aplicación del aprendizaje dentro de la Alianza sólo se mantendrá y será multiplicado si existe un compromiso permanente con el cambio, por medio del intercambio continuo, transformación y apoyo. Este compromiso aplica a cada miembro, de manera que todos pongamos de nuestra parte para buscar el crecimiento dentro de una alianza que maximiza la calidad de respuesta para las comunidades en crisis.

2.2 Utilizando esta Guía

Todas las organizaciones son diferentes y los enfoques para desarrollar sus capacidades deben ser adaptados a las necesidades de cada organización. Incluso dentro de la Alianza ACT, donde los miembros tienen muchos valores y objetivos en común, hay una amplia variedad en los estilos de organización, el nivel, las misiones, los enfoques, las culturas y los contextos en los cuales los miembros operan. Por lo tanto, es recomendable que esta Guía sea usada para estimular la reflexión sobre el proceso de diagnóstico en su organización. En lugar de seguir rígidamente todos y cada uno de los procedimientos descritos en la Guía, se recomienda que los miembros ACT la usen para desarrollar sus propias ideas que parezcan adaptarse mejor al tamaño y cultura de sus organizaciones, al país y contexto dentro del cual se trabaja. Las personas facilitadoras experimentadas pueden adaptar esta Guía a su estilo personal una vez hayan recibido información de la ACT CO sobre el enfoque completo y los alcances para una adaptación.

Esto puede significar:

- cambiar, agregar o eliminar algunas de las capacidades en la Herramienta OCA que no parezcan relevantes para la organización y su contexto.
- reducir el tamaño del Equipo OCA porque 5-6 personas parece ser un grupo muy grande en una oficina con un personal de 15.
- Inventar maneras nuevas y creativas de reunir, analizar y presentar la información, que no estén incluidas en esta Guía.

Cuadro 4: Contacto con la OC - ACT

Quién necesite más información sobre el proceso OCA debe contactar a: Barbara Wetsig, Oficial de Desarrollo de Capacidades, Oficina de Coordinación de ACT, Ginebra. bwe@act-intl.org +41 227916230.

Los Miembros y Foros ACT que estén contemplando llevar a cabo el proceso OCA-ACT son animados a contactar a la Oficial de Desarrollo de Capacidades para discutir los posibles enfoques. Apoyo financiero puede estar disponible para ayudar a algunos de los miembros de ACT a través del proceso OCA.

3. Diagnóstico de Capacidad Organizacional

3.1 ¿Qué es un Diagnóstico de Capacidad Organizacional?

Un Diagnóstico de capacidad organizacional (OCA) cubre las relaciones externas de la organización y su imagen; su desempeño en lograr sus objetivos, así como también su funcionamiento interno y recursos, su rol y estrategia. Las fortalezas organizacionales generales, sus debilidades y necesidades de desarrollo pueden ser identificadas a través de este proceso.

El diagnóstico organizacional es una primera etapa esencial en un proceso de construcción de capacidades, que apunta a desarrollar organizaciones saludables y resilientes que puedan lograr sus objetivos con efectividad.

El diagnóstico de capacidad organizacional no es:

- Un proceso para re-dimensionar la organización
- Una solución mágica para todos los problemas organizacionales

3.2 ¿Por qué realizar un Diagnóstico de Capacidad Organizacional?

La evaluación organizacional es una actividad esencial en el fortalecimiento de las capacidades de una organización para lograr sus metas de manera más efectiva. Su uso principal es como un “diagnóstico” de la capacidad organizacional. La información de este diagnóstico es usada para identificar las necesidades organizacionales claves, y a partir de allí, planificar e implementar las actividades apropiadas para la construcción de capacidades.

Cuando el proceso de diagnóstico de capacidad organizacional se hace de manera participativa, puede por sí mismo construir capacidad organizacional. Por medio de estimular la reflexión, el aprendizaje y diálogo, se logran examinar los antiguos y nuevos problemas; y se generan las oportunidades e ideas para enfrentarlos. El OCA establece un modelo de aprendizaje que puede ser usado nuevamente en ejercicios similares en el futuro.

El enfoque integral que se ha adoptado (mirando la organización completa y cómo se interrelacionan las diferentes partes), facilita la identificación de las prioridades a ser desarrolladas, las cuales no siempre son obvias en medio de la presión del trabajo de cada día.

El diagnóstico de capacidad organizacional puede también ser usado como un marco de monitoreo de la organización para medir su progreso y desarrollo en el tiempo.

En resumen, el diagnóstico de capacidad organizacional es una parte esencial del proceso interno de construcción de capacidades que ayuda a una organización a asumir su propio desarrollo.

En ACT, este puede ser usado para fortalecer e incrementar la efectividad de los miembros de ACT en la preparación y respuesta frente a desastres, todo ello, en su momento ayudará a fortalecer la Alianza ACT como un todo.

3.3 ¿Por qué auto-diagnóstico?

El proceso de diagnóstico de capacidad organizacional descrito en esta guía es un auto-diagnóstico con apoyo. Auto-diagnóstico significa que la membresía de la organización lleva a cabo la evaluación organizacional por sí misma; usando ideas de esta Guía y de la Herramienta OCA ACT como base. Esto es importante para incentivar la apropiación de los resultados y un compromiso para enfrentar los asuntos prioritarios que surjan en la organización.

El auto-diagnóstico es *apoyado* en el sentido que involucra una facilitación externa que está familiarizada con la evaluación de la capacidad organizacional y puede guiar a la organización en el proceso. Parte del rol de la facilitación externa será permitir que el mismo proceso OCA sea el que construya las capacidades organizacionales. Al finalizar el proceso OCA, la organización debe ser más capaz para comprometerse en una reflexión y desarrollo organizacional sistemático y permanente.

Además de una facilitación externa, el miembro de ACT que lleve a cabo un proceso OCA es animado a echar mano de la experiencia y experticia de cualquier lugar de la Alianza ACT. Un principio central de la CDI-ACT es que la Alianza ACT posee una cantidad considerable de recursos humanos y de conocimiento en el desarrollo de capacidades. Por lo tanto, el proceso de desarrollo de capacidades y la efectividad de la Alianza son vistas como una movilización y un intercambio de los recursos humanos, financieros y de conocimiento que existen al interior de la Alianza. Se puede solicitar a miembros de ACT con experticia en áreas específicas que ayuden con la evaluación de un área de capacidades específica. Por ejemplo, una evaluación de necesidades de emergencia, aumentar la escala¹⁰ de una intervención en caso de desastres de gran magnitud y de sistemas de comunicación a prueba de desastres. Los recursos y los mecanismos están disponibles a través de la CDI para apoyar y facilitar el intercambio de tal conocimiento y experticia dentro de la Alianza.

El auto-diagnóstico apoyado es, entonces muy diferente de una auditoría, la cual es normalmente llevada a cabo por uno o más ‘expertos’ externos quienes, ellos mismos, hacen juicios basados en la información que ellos han recogido y presentan los resultados a la organización.

3.4 ¿Cómo puede ser utilizado el Diagnóstico de Capacidad Organizacional?

Es un requisito de la Fase 1 de la Iniciativa de Desarrollo de Capacidades de ACT que se hayan facilitado los auto-diagnósticos de capacidad organizacional. Los miembros de ACT que deseen tener acceso al financiamiento bajo la Fase 2 de la CDI con el propósito de realizar proyectos de desarrollo de capacidades deben primero completar el proceso de la Fase 1.

Además de ser un requerimiento de la Fase 1 de la CDI, el auto-diagnóstico de capacidad organizacional puede también beneficiar a los miembros de ACT de la siguiente manera:

- Provee un “examen de salud” organizacional para asegurarse que la organización es efectiva, saludable y resiliente.
- Contribuye a clarificar y propicia mayor exploración de preocupaciones y problemas organizacionales específicos, con el fin de identificar sus causas fundamentales.
- Identificar fortalezas y debilidades organizacionales.
- Desarrollar una estrategia de construcción de capacidades para abordar algún déficit de capacidades internas. (a lo largo del proceso a ser seguido en la CDI- ACT)
- Desarrollar el marco de referencia para buscar apoyo externo para el desarrollo organizacional.

¹⁰ **NOTA DE TRADUCCION:** se ha traducido literalmente el concepto “scale” al español “escala”, el cual se refiere al grado, nivel y amplitud de una intervención en una emergencia o desastre. Por lo tanto, “scaling up” se ha traducido como “aumento de la escala”.

- Monitorear el progreso de las iniciativas de construcción de capacidades basadas en una evaluación organizacional temprana.

Un diagnóstico completo de la capacidad organizacional puede ser conducido por los miembros de ACT cada 3-5 años, con un monitoreo anual del desarrollo de las capacidades que hayan sido priorizadas para la acción en el OCA. (La programación del OCA puede ser alineada con el ciclo de planificación estratégica de los miembros).

Cuadro 5: Un “Examen de Salud” Organizacional

La efectividad es una medida de la habilidad organizacional para lograr sus metas programáticas y estratégicas.

Salud es una descripción de la condición general organizacional en términos del buen funcionamiento de las estructuras y sistemas.

Resiliencia es una medida de la habilidad organizacional para recuperarse rápidamente de los contratiempos y adaptarse a los cambios cuando sea necesario sin comprometer su principal propósito o identidad.

3.5 ¿Cómo ayuda el Diagnóstico de Capacidad Organizacional a los Foros ACT?

El proceso de OCA está orientado a organizaciones individuales. Sin embargo, en aquellos países donde han sido establecidos Foros Nacionales ACT, el proceso de OCA es de relevancia significativa para los Foros.

- Los Foros son parte integral de la Alianza ACT y constituyen uno de los grupos de instituciones dentro de la alianza cuyas capacidades necesitan ser desarrolladas.
- Los Foros pueden ser fuertes solamente en la medida que sus miembros lo son. Por lo tanto, los foros tienen un interés directo en ayudar a que los miembros individuales de ACT hagan, de la manera más efectiva como sea posible, tanto el proceso del OCA como los proyectos de desarrollo de capacidades de la Fase 2.
- Los Foros ACT tienen que desempeñar un papel central en la coordinación de la preparación de la Revisión de los Riesgos de Desastres y Humanitarios y las Vulnerabilidades, lo que debe preceder al proceso del OCA.
- El principio de “sabiduría en el Uso de los Recursos” requiere que los Foros ACT jueguen un rol de coordinación del Proceso del OCA entre los miembros individuales de ACT, de tal manera que ciertos costos y recursos puedan ser compartidos. Por ejemplo, para un grupo de miembros de ACT, puede ser significativamente más efectivo en cuanto a costos, contratar conjuntamente a un consultor que facilite los procesos OCA, acordando la distribución de su tiempo entre los miembros individuales. Otra alternativa podría ser que uno de los miembros del Foro tenga a una persona con las habilidades y experiencia en la facilitación de OCA como parte de su personal y que sea viable que dicho recurso sea compartido con otros miembros del Foro.
- El principio de “Aprendiendo a través del Compartir” requiere que los Foros ACT faciliten el intercambio de las experiencias y el aprendizaje de los miembros ACT, en ambos sentidos: mientras se realiza el proceso OCA y mientras reflexionan sobre los resultados del proceso.

- Se ha desarrollado una matriz de diagnóstico adicional para ayudar a los Foros a evaluar su propia efectividad y necesidades de desarrollo de capacidades. Para ello se ha utilizado el mismo formato de las otras Matrices de Evaluación OCA. El diagnóstico específico para los Foros aparece como Matriz 5 en la Herramienta OCA que acompaña esta Guía.

3.6 Proceso de ACT Internacional sobre Diagnóstico Organizacional y ACT Desarrollo

Los siguientes factores han sido reconocidos durante el diseño del proceso de OCA:

- ACT Internacional y ACT Desarrollo comparten muchos miembros en común.
- ACT Desarrollo también está comprometida a apoyar el desarrollo de capacidades de sus miembros.
- La propuesta de futura unificación de ambas Alianzas requiere que el proceso de OCA sea capaz de adaptarse, en algún momento en el futuro, para que también pueda responder a las perspectivas y necesidades de los miembros de ACT Desarrollo.

La Herramienta OCA ha sido diseñada con estos factores en mente. La Herramienta contiene elementos que son específicos para miembros de ACT Internacional (Compromisos para la Membresía, Capacidad de Preparación para Desastres y Capacidades de Respuesta) y elementos que son comunes a los miembros de ambos: ACT Internacional y ACT Desarrollo (Capacidades Organizacionales Generales, Responsabilidad en la Rendición de cuentas, Motivación y Aprendizaje). A su debido tiempo, se tiene la intención de agregar matrices y elementos adicionales para cubrir las capacidades que están más relacionadas con el trabajo del desarrollo. A la luz de la unificación propuesta, en el año tres de la CDI (2008-2010) se diseñará la solicitud de financiamiento para el seguimiento, que abarca el período (2011-2013), para reflejar la unificación. Este nuevo diseño incluirá actividades, en cada una de las fases, para el fortalecimiento de los miembros de la Alianza ACT, tanto en el trabajo de desarrollo como en la preparación y respuesta a emergencias.

4. Marco de Referencia para el Diagnóstico Organizacional

El proceso del OCA descrito en esta guía se deriva del modelo llamado 'los 3 Círculos' para la comprensión de las organizaciones.

En el modelo de los 3 círculos, los elementos clave de la capacidad organizacional están representados por tres círculos entrelazados, los cuales representan los programas y actividades de una organización, su organización interna y sus relaciones externas. Los tres círculos están ubicados dentro de un contexto más amplio, o ambiente externo (vea la figura siguiente).



El círculo del *Programa* abarca lo que la organización hace y su habilidad para lograr sus metas. El círculo de las *Relaciones Externas* representa las articulaciones externas con otros actores en los tres sectores: el estado, empresa privada y sociedad civil. El círculo organización *Interna* representa el funcionamiento interno organizacional: su visión, misión, estrategias, estructura, sistemas y recursos.

Los círculos se muestran sobrepuestos con el fin de enfatizar la interacción entre las tres áreas de la capacidad organizacional. Esto significa que es probable que las limitaciones en las capacidades de uno de los círculos, tengan un efecto sobre los otros círculos. Por ejemplo, si una organización coloca poco énfasis en aprender de la experiencia de su propio personal y de otras organizaciones, esto puede limitar severamente su habilidad para implementar proyectos efectivos. De la misma manera, un cambio en uno de los círculos puede tener un efecto en serie sobre otros círculos. Por ejemplo, una mejoría en la efectividad de un sistema de informes de una organización puede llevar a incrementar la confianza de los donantes y a incrementar la sostenibilidad de los programas.

5. La Herramienta de Diagnóstico de Capacidad Organizacional de ACT

5.1 ¿Cómo está estructurada la herramienta?

La herramienta OCA-ACT es el centro del proceso de diagnóstico organizacional. Ha sido diseñada para recoger, ordenar y presentar información concerniente a la capacidad de las organizaciones de ACT.

La Herramienta OCA provee a los miembros de ACT un mecanismo para diagnosticar sus capacidades en relación a cuatro áreas:

1. Compromisos de la Membresía
2. Capacidad de Preparación y Capacidades de Respuesta en casos de Desastres
3. Capacidades Organizacionales Generales
4. Responsabilidad en la Rendición de Cuentas, Motivación y Capacidades para el Aprendizaje
5. Buena gestión de donaciones en apoyo a socios implementadores dentro de ACT

Una sexta área ha sido desarrollada para apoyar a los Foros ACT a evaluar las capacidades de su función de coordinación de las actividades de los miembros de ACT, relacionadas con las emergencias. Este módulo sólo debe ser realizado una vez que todos los miembros dentro de un foro tengan la suficiente capacidad (por ejemplo si han realizado un diagnóstico de capacidad organizacional, ya sea el OCA o su propio diagnóstico; así como las actividades de seguimiento).

Cada una de las áreas tiene su propia matriz con los ‘factores de capacidad’ formando las filas y cuatro ‘niveles de desarrollo’ por cada factor de capacidad formando las columnas. Los cuatro niveles de desarrollo son:

1. **Naciente** – la capacidad es casi ausente en este momento o muestra un nivel básico de desarrollo.
2. **En Desarrollo** – la capacidad está presente pero hay una fuerte necesidad para mayor fortalecimiento.
3. **Madurando** – una capacidad significativa está presente pero se mantienen áreas que requieren mayor fortalecimiento y desarrollo
4. **Madura** – la organización tiene una capacidad que refleja una buena práctica.

La siguiente matriz muestra un ejemplo de un factor de capacidad (DPR1: Experiencia en la Preparación en Casos de Desastres) en la herramienta OCA. Ésta ilustra los cuatro niveles de desarrollo identificados para el factor de capacidad.

Ref.	Factor de Capacidad	Fuente de Información	1 ‘Naciente’	2 ‘En desarrollo’	3 ‘Madurando’	4 ‘Madura’
DPR 1	Experiencia en la Preparación para Desastres (PD)	Reflexión/ revisión con el personal de gerencia y programas	La Organización no tiene experiencia reciente (en los últimos 5 años) en participación directa en proyectos de PD	La organización tiene experiencia reciente en PD pero todavía no ha iniciado la integración de esta en su trabajo.	La organización tiene experiencia sustancial en PD y actualmente está en proceso de integrarla en su trabajo.	La organización está continuamente participando en PD y la ha integrado exitosamente en su trabajo.

Completar la herramienta implica discutir y seleccionar el nivel de desarrollo que mejor describe a la organización, en relación a cada factor de capacidad en particular. Estos “resultados” pueden entonces ser tabulados y presentados numéricamente o como un gráfico de barras para proveer una visión gráfica de las capacidades organizacionales.

La Herramienta OCA puede ser utilizada para lo siguiente:

- Para extraer información y puntos de vista acerca de la capacidad organizacional
- Para resumir la información recolectada
- Para presentar los hallazgos del diagnóstico organizacional

Además de proveer una ‘fotografía’ de la organización en el momento del diagnóstico de capacidad organizacional, la Herramienta OCA tiene el potencial de monitorear y revisar el desarrollo de capacidades sobre un período de tiempo. Por lo tanto, puede ser usada como una herramienta de monitoreo y evaluación para intervenciones de construcción de capacidades.

5.2 Recursos de información para completar la Herramienta

La matriz 2 de la Herramienta (Capacidades Organizacionales Generales) es una versión ligeramente modificada de la ampliamente conocida Herramienta para la Evaluación de Capacidad Organizacional PACT (OACT).¹¹

Para los propósitos de ACT fue necesario complementar esta herramienta genérica con herramientas adicionales que cubrieran los siguientes aspectos:

- Los compromisos de membresía asumidos por los miembros de la Alianza ACT como parte del proceso de asociación o renovación de su membresía a ACT Internacional.
- Preparación y respuesta en casos de desastre que se encuentran en el núcleo de la misión de ACT.
- Rendición de cuentas, motivación y aprendizaje que no encajan fácilmente en las otras tres matrices.
- Buena gestión de las donaciones en apoyo de los socios implementadores dentro de ACT (esta es una matriz adicional para ser utilizada por los miembros de ACT que proporcionan recursos de apoyo a los socios implementadores).

Como miembros de una alianza ecuménica, implementando preparación para desastres y programas de respuesta en el marco internacional humanitario, los miembros de ACT, operan dentro de un complejo marco de políticas, reglas y normas. En el desarrollo de estas cuatro matrices adicionales, se tuvo el cuidado de seleccionar los factores de capacidad y de establecer niveles de desarrollo relacionados directamente con políticas, reglas y normas relevantes. Algunas de estas son un requisito formal para la membresía de ACT; otras reflejan políticas y documentos adoptados por el órgano rector de ACT (el Comité de Emergencia), pero aún no son requisito formal para la membresía. Un tercer grupo, representan buenas prácticas aceptadas entre los organismos humanitarios internacionales. La matriz para la Buena Gestión de donaciones se basa en los siguientes documentos: Código de Buena Conducta y los Principios de la Buena Gestión de Donaciones de ICCO, Principios de Asociatividad de la Plataforma Global Humanitaria y en los Principios y Las Buenas Prácticas de la Gestión de Donación Humanitaria desarrollados por organizaciones donantes bilaterales.

Por razones de transparencia, el Cuadro 6 lista todas las políticas, reglas y normas que son directa o indirectamente relevantes para el OCA. Inevitablemente, más documentos serán agregados a la lista de documentos pertinentes; así como algunos de los documentos pueden ser modificados. El proceso de fusión de ACT Internacional y ACT para el Desarrollo contribuirá a ello. Por lo tanto, será necesario actualizar esta lista a intervalos regulares y, en caso necesario, revisar las matrices en la herramienta OCA.

¹¹ Booth, William, Radya Ebrahim, Robert Morin (2001) 'Evaluación, Monitoreo y Rendición de Informes Participativos: Una Perspectiva de Desarrollo Organizacional para ONG's Sudafricanas PACT/ Sudáfrica, Braamfontein.

Cuadro 6: Políticas, reglas y normas directa o indirectamente relevantes para el OCA

Documentos de Políticas Generales de ACT (a partir de enero de 2008)

Definición de Urgencia
Política de Comunicaciones
Política de Compras
Código de Conducta Sobre La Explotación Sexual, Abuso de Poder y Corrupción para Personal de Alianza Internacional ACT
Política de Declaraciones sobre Cuestiones Políticas de ACT
Política Sobre Organismos Genéticamente Modificados
Política Sobre VIH en la Labor Humanitaria y de Emergencia

Las Políticas Desarrolladas por Otros y Adoptadas por ACT (en enero de 2008)

Código de Conducta Relativo al Socorro en Casos de Desastre del Movimiento Internacional de la Cruz Roja.
Directrices sobre Salud Mental y Apoyo Psicosocial en Situaciones de Emergencia de IASC
Documento de Posición sobre Relaciones Humanitarias- Militares en la Prestación de Asistencia Humanitaria de SCHR
El Proyecto Esfera: Carta Humanitaria y Normas Mínimas de Respuesta en Casos de Desastre
Manual de Género en la Acción Humanitaria de IASC
Resolución del Consejo de Seguridad de la ONU 1325 sobre La Mujer, La Paz la Seguridad
Código de Buenas Prácticas para las ONGs Trabajando sobre VIH y SIDA

Otros Documentos de Directrices y Principios de ACT

Principios rectores de la ayuda en especie
Política Revisada y Directrices para Foros Nacionales y Regionales
Declaración de Principios de Género de ACT
Principios de Seguridad de ACT (PASS)
Manual de Seguridad de ACT
Directrices para las comunicaciones en situaciones de emergencia
Directrices de visibilidad y las Relaciones con la Prensa
Directrices para la presentación de informes sobre la situación en las grandes emergencias
Directrices sobre el uso del logo de ACT
Directrices de presentación de informes
Evaluación de los Pedidos de Ayuda
Mecanismo de Resolución de Conflictos de ACT

Documentos de la respuesta de emergencia

Directrices para Alertas
Formato de los Pedidos de Ayuda
Guía para la preparación de los presupuestos de los pedidos de ayuda
Directrices para la extensión y revisión de los pedidos de ayuda
Guía para la preparación del presupuesto para las revisiones y los pedidos de ayuda
Mecanismos Revisados de Respuesta Rápida (diciembre de 2007)
• Fondo de Respuesta Rápida
• Solicitud de Fondos Preliminar
• Fondo Rotatorio
• Equipo de Apoyo Rápido

Documentos Rectores de ACT

Visión, misión y declaración de valores de ACT
Estatutos de ACT
Declaración de la misión y reglamento de ACT
Formulario de Inscripción de Membresía de ACT, incluyendo un anexo que contiene los criterios para la adhesión a ACT
Política Disciplinaria para la Membresía de ACT
Acuerdo de Cooperación de ACT

Otros documentos

Norma de Responsabilidad Humanitaria y Gestión de la Calidad de la HAP 2007
Principios de Asociatividad (respaldada por la Plataforma Global Humanitaria, julio de 2007)

El Cuadro 7 lista los elementos de las capacidades utilizadas en la Herramienta del OCA para miembros individuales y para Foros.

Cuadro 7: Elementos de Capacidad – Diagnóstico de Capacidad Organizacional de ACT

Tabla 1: Compromisos de la Membresía

1. Conocimiento de la Misión y del contenido de las Políticas de ACT
2. Conocimiento y cumplimiento del Acuerdo de Cooperación de ACT
3. Visibilidad de ACT
4. Coordinación con otros miembros de ACT (en los países donde no existe un Foro ACT)
5. Participación en el Foro ACT (en los países donde se han establecido Foros)
6. Cumplimiento de los Procedimientos de los pedidos de ayuda de ACT
7. Cumplimiento de Las Directrices de Presentación de Informes de ACT
8. Cumplimiento del Código de Conducta de ACT sobre la Explotación Sexual, Abuso de Poder y Corrupción
9. Cumplimiento de la Política de Género de ACT (política aún no finalizada)
10. Cumplimiento de la Política sobre VIH y SIDA de ACT
11. Cumplimiento de los Principios Rectores de la Ayuda en Especie de ACT
12. Conocimiento del Código de Conducta de la Cruz Roja y de las Organizaciones No Gubernamentales y la Carta Humanitaria Esfera
13. Adhesión al Código de Conducta de la Cruz Roja y de las Organizaciones No Gubernamentales y la Carta Humanitaria Esfera
14. Logro de los Estándares Esfera

Tabla 2: Capacidades para la Preparación y Respuesta ante Desastres

1. Experiencia en la Preparación para Desastres
2. Conciencia de Amenazas y Vulnerabilidades
3. Vínculos con foros y organismos de preparación y respuesta ante desastres (incluidos Foros ACT, si existe uno)
4. Ubicación actual de los programas de miembros de ACT y sus socios nacionales y locales en relación a las zonas de alto riesgo y vulnerabilidad
5. Labor realizada en Preparación y Reducción del Riesgo a Desastres por socios nacionales y locales
6. Experiencia en Respuesta a Desastres
7. Cobertura de sectores “críticos para la vida” por los programas actuales
8. Competencia técnica de los programas y del personal sectorial
9. Comprensión de su rol y especialización en la respuesta a los desastres
10. Planes de Contingencia para la preparación de Respuesta a Desastres
11. Evaluaciones de Necesidades en Emergencia
12. Vínculos con el Equipo de Apoyo Rápido de ACT
13. Capacidad de los Recursos Humanos, sistemas de Finanzas y Administración para hacer frente a un “aumento de escala” rápido en caso de desastre
14. Capacidad de Adquisiciones y Logística para hacer frente a un “aumento de escala” rápido en el caso de desastre
15. Capacidad de los sistemas de Tecnologías de Información y Comunicaciones para hacer frente a desastres y la necesidad de un “aumento de escala” rápido en caso de desastre
16. Acceso a fuentes de financiamiento para permitir un “aumento de escala” rápido incluso en el caso de un desastre de gran magnitud
17. Efectividad de los socios nacionales y locales en la respuesta a los desastres
18. Pruebas de los procedimientos de respuesta a desastres
19. Calidad de los programas de respuesta
20. Cumplimiento con la Estructura de Programación para la Igualdad de Género del IASC (Manual de Género del IASC)
21. Cumplimiento con los principios generalmente aceptados de buenas prácticas en la labor humanitaria enfocada en la protección (ALNAP, ACNUR, etc.)
22. Abordaje de los aspectos ambientales

23. Programación Sensible a los Conflictos (Do No Harm)
24. Independencia del Gobierno y de otras partes potenciales de un conflicto
25. Directrices y Procedimientos de Seguridad

Tabla 3: Capacidad Organizacional General

1. Eficacia de la Junta Directiva
2. Misión / objetivo
3. Estatus Legal
4. Socios
5. Liderazgo
6. Estructura y cultura organizacional
7. Planificación
8. Personal
9. Desarrollo de Programas
10. Procedimientos administrativos
11. Manejo del riesgo
12. Sistemas de información
13. Reportes de programas.
14. Desarrollo de los recursos humanos
15. Procedimientos y prácticas de recursos humanos
16. Diversidad
17. La organización del trabajo
18. Contabilidad
19. Presupuestos
20. Control de inventarios / auditoria
21. Informes financieros
22. Diversificación de la base de ingresos
23. Experiencia y Capacidad Sectorial
24. Compromiso / apropiación de los socios
25. Publicidad y Fomento de la sensibilización
26. Relaciones con los Socios
27. Colaboración entre organizaciones
28. Colaboración con el Gobierno
29. Relaciones públicas
30. Recursos locales
31. Medios de Comunicación
32. Sostenibilidad del Programa / Beneficios
33. Sostenibilidad organizacional

Tabla 4: Rendición de cuentas, motivación y capacidad de aprendizaje

1. Transparencia en la relación con las comunidades afectadas por los desastres
2. Participación de las poblaciones afectadas por los desastres y de sus representantes en las decisiones del programa y en dar consentimiento informado
3. Evaluación de los programas y del desempeño
4. Motivación para desarrollar capacidades
5. Espacio para el Aprendizaje

Tabla 5: Buena Gestión de las donaciones en apoyo a los socios implementadores dentro de ACT (Para ser utilizada por los miembros que proveen de recursos en apoyo a socios implementadores)

1. Selección de los nuevos socios implementadores
2. Alcance del apoyo provisto
3. Base de la relación
4. Transparencia de la relación
5. Confiabilidad en la relación
6. Flexibilidad en la relación
7. Respeto a la autonomía de los socios implementadores

8. Base estratégica de la relación
9. Compromiso de trabajar con los socios implementadores

Tabla 6: Diagnóstico de Capacidad Organizacional para Foros ACT

(Sólo para ser usado por los foros ACT)

1. Memorando de Entendimiento
2. Membresía y participación
3. Funciones y responsabilidades de los miembros
4. Mecanismos de coordinación
5. Estructura
6. Reuniones
7. Intercambio de información y transparencia
8. Actividades Conjuntas: planes de preparación y respuesta
9. Actividades Conjuntas: evaluaciones de emergencia
10. Actividades Conjuntas: preparación de los pedidos de ayuda
11. Actividades Conjuntas: formación sobre políticas y procedimientos
12. Actividades Conjuntas: desarrollo de las capacidades
13. Vínculos con foros y organismos que trabajan en preparación y respuesta a desastres
14. Plan Estratégico
15. Sostenibilidad

6. El Proceso del Diagnóstico de Capacidad Organizacional

Esta sección describe un proceso sistemático de seis etapas, el cual ubica el diagnóstico de capacidades organizacionales en el contexto de un proceso de construcción de capacidades internas. El proceso es resumido en un diagrama de flujo a continuación.

Proceso de Diagnóstico de Capacidad Organizacional de ACT

Etapa	Tareas	Tiempo Propuesto
1. Preparación	Discusión Inicial y decisión sobre proceder o no con el DCO	?
	Selección de la Facilitación Externa	2-3 Semanas
	Acuerdo de los TdR	
	Reunión de Lanzamiento	
	Formación del Equipo DCO	
	Planificar la Recolección de Datos	
2. Recolección y Análisis de Datos	Análisis Situacional	3-4 Semanas
	Recolección de información y opiniones	
	Análisis de Datos	
3. Retro alimentación y Priorizar las Necesidades de Desarrollo de Capacidades	Retro alimentación de hallazgos iniciales	2 Semanas
	Discusión y Acuerdos sobre hallazgos	
	Reconocimiento y apropiación de las capacidades existentes	
	Identificar y priorizar las necesidades de construcción de capacidades	
4. Revisión e informe del proceso del DCO y sus resultados	Talleres de Planificación	2 Semanas
	Preparación de solicitud de fondos para Fase 2	
5. Planificar intervenciones para la Fase 2	Talleres de Planificación	2 Semanas
	Preparación de solicitud de fondos para Fase 2	
6. Integración de los resultados del DCO	Integrar en la estrategia organizativa, planes anuales y presupuestos	2 Semanas
	Disolución del Equipo DCO	

Etapa 1: Preparación

6.1.1 Discusión Inicial y Decisión Sobre Proceder o No

Normalmente, la posibilidad de embarcarse en un proceso de OCA será sugerida a la dirección y a la dirección ejecutiva de la organización por el Punto Focal de ACT dentro de la organización. Para muchos miembros de ACT, el Punto Focal de ACT es el Coordinador de Emergencia quien recibe información acerca de todos los asuntos de ACT desde la Oficina de Coordinación en Ginebra.

Antes de que un miembro de ACT inicie un diagnóstico de capacidad organizacional, es importante establecer el nivel de motivación y compromiso dentro de la organización para llevar a cabo tal proceso. Se recomienda que para esta discusión la organización busque la ayuda de una facilitación externa (como un consultor-facilitador local o tal vez un experimentado facilitador de otro miembro de ACT en el país).

La discusión de las siguientes preguntas clave ayudará a indicar qué tan lista está la organización para iniciar un proceso de OCA:

1. ¿Cuánto compromiso de la dirección existe para empezar un diagnóstico organizacional?
2. ¿Quién, dentro de la dirección, tiene la voluntad y la capacidad de defender el proceso?
3. ¿Cuál es la situación actual de la organización en relación con el cambio? Si está en algún proceso de cambio ¿Es probable que la evaluación ayude u obstaculice a la organización?
4. ¿Está la organización frente a la necesidad de tomar decisiones estratégicas y un diagnóstico sistemático de las capacidades de la organización ayudaría en este proceso?
5. ¿Cuán probable es que el tiempo suficiente y otros recursos estarán disponibles para el proceso y seguimiento de los proyectos que se realizarán durante la Fase 2? (Véase la Sección 7)
6. ¿Cuánta apropiación hay de la necesidad de un diagnóstico organizacional? ¿Dónde se ubica esa apropiación?
7. ¿Cuánto compromiso hay de parte del personal para dar tiempo para participar? ¿Es suficiente para hacer el proceso viable?
8. ¿Qué otras actividades como evaluaciones, revisiones organizacionales o auditorias se han efectuado recientemente, que pueden proporcionar información que se puede utilizar en el diagnóstico organizacional? ¿Cuál fue la experiencia en general de estas actividades y de qué manera podría influir en la voluntad de iniciar un diagnóstico organizacional?
9. ¿Qué apoyo será necesario para llevar a cabo el OCA? ¿Se ha contactado a la Oficial de Desarrollo de Capacidades de ACT para establecer la disponibilidad de ese apoyo?
10. ¿Se contaría con el apoyo de la Junta/cuerpos directivos/Oficina principal de la organización o programa de país al llevar a cabo un proceso de diagnóstico de capacidad organizacional?

Si existen dudas acerca de la capacidad o la voluntad de la organización para hacer frente a cualquiera de estas cuestiones, entonces, la organización debería estudiar la manera de superar el problema, o quizá posponer el OCA hasta que se sienta más lista. En estas situaciones se recomienda encarecidamente contactar a la Oficial de Desarrollo de Capacidades de ACT (ODC) o al Oficial de Programa o al

Director de ACT, para que la OC ACT esté consciente de las discusiones dentro de la organización y se les pueda prestar la debida asistencia y apoyo¹².

Para aquellos miembros de ACT que recientemente han realizado su propio diagnóstico organizacional (en los últimos dos años); puede que no sea necesario, por el costo-beneficio, realizar el proceso OCA completo y cubrir cada elemento de capacidades de la Herramienta OCA. Podría darse el caso que su proceso ya hubiera cubierto las capacidades organizativas generales contenida en la Matriz 3 de la Herramienta OCA; pero no los elementos de capacidades específicas de las Matrices 1,2 y 4. En tal caso la Oficial de Desarrollo de Capacidades (ODC) puede permitir a la organización iniciar el proceso OCA sólo en lo relativo a esas matrices; o reemplazar la matriz 3 con un proceso menos oneroso como el análisis FODA o algún otro método que facilite la reflexión sobre Fortalezas y Debilidades dentro de la organización y en sus estructuras y procesos. Se debe enviar una justificación escrita a la ODC que incluya una descripción del método utilizado en el diagnóstico de la organización y los resultados de este.

A los miembros de ACT que proveen recursos de apoyo a socios implementadores, particularmente aquellos con oficinas regionales en países susceptibles a desastres, se les motiva a usar la matriz 5 (Buena Gestión de Donaciones en apoyo a socios implementadores) para diagnosticar y reflexionar sus capacidades con respecto a su rol.

Normalmente, la aprobación para embarcarse en un proceso de OCA será dada por la Dirección Ejecutiva. En algunas organizaciones el órgano de gobierno también debe dar su aprobación. En cualquier caso, será deseable mantener informado al órgano de gobierno porque es probable que en el proceso se necesite hacer consultas con miembros del órgano de gobierno; además porque el proceso es de valor significativo para el desarrollo de la organización.

Cuadro 8: Requerimientos Financieros y de Duración del Proceso de OCA.

Requerimientos de Tiempo

El proceso del OCA podría tomar un máximo de 25 a 35 días laborales en un periodo de 8 a 12 semanas (dependiendo del tamaño de la organización)

Para miembros de la organización, se requiere tiempo para:

- Asistir a la Reunión de Lanzamiento
- Asistir a entrevistas individuales o de grupo y discusiones de grupo
- Asistir al Taller de Devolución
- Asistir al Taller de Planificación
- Alguna necesidad de viaje

Para miembros del equipo de gerencia, se requiere tiempo para:

- Discusiones Iniciales para el acuerdo de iniciar el proceso
- Asistir a la Reunión de Lanzamiento
- Asistir a entrevistas individuales o de grupo y discusiones de grupo
- Asistir al Taller Devolución
- Planificar las intervenciones acordadas e integrarlas a los planes estratégicos, planes anuales y presupuestos en el Taller de Planificación
- Alguna necesidad de viaje
- Gerencia de la implementación de las intervenciones acordadas
- Monitorear y revisar las intervenciones acordadas

¹² En el raro caso de existir tensiones internas que hagan difícil la toma de decisión sobre iniciar un OCA en alguna organización, sería beneficioso posponer el OCA indefinidamente y en su lugar usar los recursos de CDI para proveer un mediador externo que ayude a resolver las fuentes de dicha tensión.

Para miembros del Equipo OCA, se requiere tiempo para:

- Planificar y co facilitar la Reunión de Lanzamiento
- Planificar la recolección de datos
- Análisis de Datos
- Planificar el Taller de Devolución
- Asistir al Taller de Planificación
- Alguna necesidad de viaje

Requerimientos Financieros

Se necesita financiamiento para lo siguiente:

- Gastos de los miembros del equipo OCA durante la etapa de planificación y recolección de datos
- Gastos de la Reunión de Lanzamiento
- Honorarios y Gastos de la facilitación externa*
- Gastos del Taller de Devolución *
- Gastos del Taller de Planificación
- Alguna necesidad de viaje

6.1.2 Selección de la Facilitación Externa

Es mucho más probable que el diagnóstico de capacidad organizacional sea efectivo si alguien fuera de la organización apoya y facilita el proceso. Involucrar una persona facilitadora externa puede proveer una perspectiva útil. Las características de una buena persona facilitadora se presentan en el Cuadro 9. Además, quien facilite debe tener:

- Capacidad para apoyar diagnósticos organizacionales
- Familiaridad con la cultura y los problemas de las ONGs (y de preferencia conocer a ACT o al CMI)
- Familiaridad con la cultura local y, preferiblemente, con el lenguaje
- Conocimiento sobre programas de emergencia y de preferencia con alguna experiencia en dichos programas
- Conocimiento de los estándares humanitarios y las convenciones relevantes al tema
- Calificación en relación a la problemática y programas de género

Las organizaciones miembros de ACT que no estén seguras de cómo identificar y seleccionar a una persona facilitadora externa, deberán buscar consejos de otras organizaciones miembros en el país o en la región que puedan tener experiencia con facilitadores adecuados y puedan recomendar a alguien. Se ha planificado desarrollar una base de datos de facilitadores locales que han sido recomendados por miembros de ACT. Esta base de datos estará en la oficina de la Oficial de Desarrollo de Capacidades en Ginebra; por lo tanto, las organizaciones miembros también deberán buscar el apoyo de la ODC.

Una vez que ha sido seleccionada, la persona facilitadora deberá contactar a la ODC, quien le dará una breve exposición sobre el proceso de Diagnóstico de Capacidad Organizacional. La Oficial podrá responder preguntas sobre la Guía, también podrá compartir lecciones aprendidas de las experiencias de otras organizaciones miembros de ACT y proveer un compendio de recursos sobre el proceso del OCA y desarrollo de capacidades que ha sido elaborado por la CDI¹³. Si

¹³ Los recursos están disponibles en un CD-Rom en la ODC. Al momento de escribir la Guía, solamente están disponibles recursos en inglés. Se planea agregar recursos en otros idiomas y que estén disponibles en la página web de ACT.

se hará uso del financiamiento de la CDI para implementar el proceso OCA, el contacto entre la persona facilitadora y la ODC será requerido como parte del proceso.

Las personas facilitadoras con experiencia pueden adaptar esta Guía a su estilo personal.

El proceso del OCA es muy dependiente de la mutua confianza. Se debe tomar el tiempo necesario para construir relaciones de trabajo adecuadas entre la persona externa, el equipo OCA, y el equipo de dirección.

Cuadro 9: Características y Habilidades de un Buen Facilitador

Un Buen Facilitador debería ser:

- humilde
- generoso
- paciente
- comprensivo
- inclusivo
- tener aceptación
- afirmativo
- habilitador
- afirmativo del conocimiento de cada quien
- sensible a las necesidades de cada quien
- capaz de aprender de los errores
- dinámico, un motivador
- un buen escucha
- bueno para sintetizar las ideas de otras personas
- confidente
- un buen comunicador
- bien preparado y al mismo tiempo permanecer flexible
- capaz de pensar y actuar de forma creativa
- capaz de manejar problemáticas sensibles y sentimientos de las personas
- capaz de promover el buen humor y el respeto
- capaz de negociar e influenciar a otras personas
- capaz de mantenerse dentro del tiempo sin ser manejado por él

'La Facilitación es un arte, no es poner ideas en la cabeza de la gente sino sacar las ideas'
Anon

'Un facilitador es mejor cuando la gente apenas sabe que existe...'

Un buen facilitador es uno que habla poco. Cuando el trabajo esta hecho y la meta alcanzada, ellos dirán "nosotros mismos hicimos esto" LAO TZU 500 BC

Fuente: Tearfund Facilitation Skills Workbook

<http://tilz.tearfund.org/Publications/PILLARS/Facilitation+skills+workbook/>

6.1.3 Desarrollar Términos de Referencia para el Proceso

Luego de haber establecido, a través del dialogo, un nivel aceptable de preparación para proceder, la organización debería acordar términos de referencia amplios que cubran las siguientes áreas:

1. Propósito y Expectativas
2. Involucrar a todas las partes interesadas
3. Roles y Responsabilidades

4. Cronograma
5. Comunicaciones
6. Registro y Presentación de Informes
7. Apoyo Administrativo y Presupuesto

TdR1: Propósito y Expectativas

La organización deberá llegar a un acuerdo sobre los propósitos del OCA y su lugar en iniciar el proceso de construcción de capacidades.

TdR2: Involucrar a las Partes Interesadas

La organización debe tomar un acuerdo sobre quiénes son las partes relevantes para el proceso y cómo estas, más allá del personal, se involucrarán en el proceso. Aunque podría ser más cómodo para el Equipo OCA estar formado sólo por personal, será altamente beneficioso para el proceso, por ejemplo, incluir un representante de una agencia socia y a un representante de las comunidades servidas por los programas. Cualquiera que sea la decisión, se recomienda un mapeo para identificar a todas las partes interesadas y acordar cómo y cuando deberían ser consultadas, involucradas o mantenerlas informadas en el proceso del OCA.

Cuadro 10: Partes Interesadas

Una parte interesada es una persona, comunidad (mujeres, hombres, muchachas y muchachos), un grupo o una organización con un interés en el resultado de un programa o proceso, ya sea por ser afectada positivamente o negativamente, o por ser capaz de influir la actividad en forma positiva o negativa. Existen tres tipos de partes interesadas:

Claves: Aquellas que pueden influir significativamente o son importantes para el éxito de una actividad.

Primarias: Aquellos individuos o grupos quienes son afectados por una actividad, ya sea como beneficiarios (impactados positivamente) o des-beneficiarios (impactados adversamente)

Secundarias: Todos aquellos individuos o instituciones con algún interés o rol de intermediarios en la actividad

En la realidad, la diferencia puede no ser tan clara, con sobre posiciones entre estos tipos: algunas partes interesadas primarias o secundarias podrían ser también clasificadas como claves.

Comúnmente, quien es visto como una parte interesada difiere entre las distintas partes de la organización (por ejemplo, la oficina principal o la oficina regional) y entre distintos tipos de programas. Un método efectivo para identificar todas las partes interesadas potenciales consiste en que los distintos grupos del personal de la organización preparan su propia lista de partes interesadas y luego se combinen las listas. En un ambiente de taller, se caracteriza y analiza la lista combinada para producir el mapeo de partes interesadas. Existe una variedad de técnicas de mapeo que están disponibles. Un método usado comúnmente es categorizar las partes interesadas por su grado de poder e influencia. La persona facilitadora deberá estar familiarizada con estos métodos; sino es así, la ODC puede proveer de un compendio de recursos prácticos.

Adaptado de: DFID (2002) 'Tools for Development'

TdR3: Roles, Responsabilidades y Rendición de Cuentas

Se deben establecer los roles y las responsabilidades de todas aquellas personas que estarán involucradas en el proceso del diagnóstico organizacional.

Particularmente, debe ponerse énfasis en detallar los roles de:

- El Equipo OCA (ver sección 6.1.5)

- La Dirección y Gerencia
- Todo el resto del personal (y, cuando sea relevante, las personas que realizan trabajo voluntario para la organización)
- Cualquier otro personal que apoye el proceso de OCA que sean miembros de ACT en el país o en otro lugar dentro de la Alianza ACT.
- Organizaciones socias y representantes de comunidades que son parte de los programas.

Deben clarificarse las relaciones de rendición de cuentas entre la Dirección/Gerencia, el Equipo OCA, la Facilitación externa, la Oficial de Desarrollo de Capacidades de ACT, personas relevantes del Grupo

TdR4: Calendarizar el Proceso

Usando el flujograma del proceso OCA, programar todas las actividades del OCA tomando en cuenta los elementos organizacionales importantes como ciclos de planificación, compromisos, fechas límite para presupuesto, etc.

TdR5: Comunicaciones

¿Cómo será comunicado el proceso de OCA y a quienes? Por ejemplo, a través de exposiciones breves, correo electrónico o utilizando periódicos murales para publicar los resultados, etc.

TOR6: Registro y Presentación de Informes

Se debe tomar acuerdo sobre los arreglos para el registro del proceso y sus informes. Se debe clarificar la pertenencia, distribución y los usos que se le pueden dar a los informes.

TOR7: Apoyo Administrativo, logístico y presupuestario

Se debe acordar el tipo de apoyo y presupuesto que el trabajo requiere. Una vez el presupuesto ha sido preparado, se debe decidir cual será la fuente del financiamiento:

1. Los propios fondos de la organización;
2. Fuentes de financiamiento disponibles localmente (como otros miembros de ACT o donaciones de oficinas de financiamiento en el país o donantes privados);
3. Una solicitud de fondos de CDI ACT

Si se decide presentar una solicitud de fondos de CDI ACT, el procedimiento a seguir está indicado en el Apéndice 1.

6.1.4 Reunión de Lanzamiento

Una vez se ha confirmado que se tiene suficiente financiamiento y los recursos necesarios están disponibles, se debe tener una reunión de lanzamiento del proceso de diagnóstico de capacidad organizacional para asegurarse que se le ha dado suficiente perfil dentro de la organización.

La reunión de lanzamiento debe involucrar tanto personal de la organización como sea posible, así como representación de aquellas partes interesadas que han acordado que pueden participar en el proceso.

Los propósitos de la reunión de lanzamiento son los siguientes:

1. Poner en contexto el diagnóstico organizacional
2. Explicar y llegar a un acuerdo sobre el propósito del proceso de diagnóstico organizacional
3. Manejar las preguntas, miedos y preocupaciones de los miembros de la organización

4. Comunicar la unidad de análisis (por ejemplo, puede ser toda la organización en lugar de un departamento o unidad de trabajo). Clarificar y acordar los roles que asumirán los miembros de la organización en el OCA
5. Ganar la aceptación de los miembros de la organización
6. Introducir, explicar y clarificar el rol de la Facilitación Externa
7. Establecer un calendario para el proceso del OCA
8. Identificar dónde pueden surgir dificultades potenciales para conducir el diagnóstico de capacidad organizacional.

Uno de los propósitos de la Reunión de Lanzamiento es establecer un calendario realista para el proceso del OCA. De ser posible, en la Reunión de Lanzamiento se deben establecer la ubicación y el momento para eventos como entrevistas, grupos focales, discusiones de equipo, y el Taller de Retro alimentación.

Algunas organizaciones podrían decidir formar el Equipo OCA antes de la Reunión de Lanzamiento; otras podrían utilizar la reunión de lanzamiento para escuchar sugerencias sobre la composición del Equipo OCA. Ambas opciones son aceptables. (véase 6.1.5 para algunas orientaciones sobre la formación del Equipo OCA)

Si el Equipo OCA ha sido establecido con anterioridad a la reunión del lanzamiento, entonces debería tener un papel en:

- Planificar la reunión de lanzamiento
- (Co)-facilitar la reunión de lanzamiento con miembros del equipo de la Dirección
- Registrar la memoria de la reunión

En esta etapa, la facilitación externa podría:

- Ayudar al Equipo OCA (si ya existe) o al equipo de la Dirección a planificar la reunión de lanzamiento
- (Co)-facilitar la reunión de lanzamiento con miembros del equipo de la Dirección (o con el Equipo OCA si ya existe)
- Facilitar la discusión sobre asuntos sensibles (incluyendo el papel del Equipo OCA)
- Asegurarse que ninguna agenda ya sea individual o de grupo logre dominar
- Asegurarse que se registra la memoria de la reunión

6.1.5 Formación del Equipo OCA

Un "Equipo OCA" debe ser establecido para liderar el proceso de diagnóstico organizacional. El tamaño del equipo puede variar pero generalmente un grupo entre 4-6 (incluyendo mujeres y hombres) trabaja mejor. Los miembros del equipo deberán ser seleccionados cuidadosamente para ser representativos de toda la organización y otras partes interesadas que se han acordado incluirlas en el Equipo OCA.

Existen tres opciones principales para el proceso de selección:

1. La Dirección selecciona el Equipo OCA y lo presenta en la reunión de lanzamiento
2. El Equipo OCA se forma en la Reunión de Lanzamiento a partir del personal y partes interesadas presentes.
3. La Dirección selecciona a uno o dos miembros principales y luego invita a otros que estén interesados en ser parte del equipo durante la Reunión de Lanzamiento

Se recomienda que alguien de la Dirección de la organización sea parte del Equipo OCA (aunque no como líder del equipo).

La facilitación externa puede hacer recomendaciones sobre la selección del Equipo.

El proceso de selección del Equipo OCA, en alguna medida, dependerá de la cultura organizacional y de las expectativas de su personal. Pero es importante para la

credibilidad e imparcialidad del diagnóstico organizacional, que el proceso de selección sea transparente y que la selección de los miembros del Equipo OCA sea explicada si sus colegas no estuvieron directamente involucrados en el proceso de selección.

Los miembros nacionales de ACT conduciendo su proceso de diagnóstico organizacional deben considerar dar representación al órgano de gobierno en el Equipo OCA.

Los siguientes criterios deberían considerarse al momento de seleccionar al Equipo OCA:

Credibilidad – las personas que tienen una buena mezcla de autoridad, responsabilidad, y conocimiento interno de la organización.

Balance de Género – La composición del Equipo OCA deberá orientarse a alcanzar una representación aproximada de hombres y mujeres. Un equipo con balance de género no solamente es un requisito de los principios y políticas de ACT sino que también es probable que introduzca al proceso perspectivas más amplias. Cuando la organización tiene pocas mujeres en puestos de dirección, deberá considerarse otras mujeres trabajando en organizaciones relacionadas con la iglesia o en otras organizaciones.

Experticia en la Planificación – Las personas que comprenden los principios del diagnóstico, quienes tienen habilidades para la planificación, y quienes realizan buenos análisis de datos.

Imparcialidad – Las personas que pueden balancear las perspectivas de diferentes personas y no permiten que su propia agenda domine.

Habilidades para la Comunicación – Las personas que tienen las habilidades lingüísticas necesarias y pueden explicar el propósito y proceso del diagnóstico organizacional a otros miembros de la organización de tal manera que tenga sentido para ellos.

Habilidades Interpersonales – Las personas que pueden interactuar con todas las partes mostrando sensibilidad y que pueden trabajar en equipo.

Disponibilidad – Las personas que están disponibles para trabajar en el diagnóstico organizacional y podrán comprometerse el tiempo necesario.

Los miembros del Equipo OCA deberán tener la voluntad y ser capaces de dar la prioridad necesaria en cuanto a tiempo que el proceso del diagnóstico organizacional demanda. Los gerentes deberán reconocer que el diagnóstico organizacional representa una pieza de trabajo substancial y deberán modificar los planes operativos de los miembros del Equipo OCA de acuerdo a la nueva carga de trabajo.

Deben establecerse y acordarse los roles y responsabilidades del Equipo OCA. Es probable que las responsabilidades incluyan las siguientes:

1. Explicar el proceso del diagnóstico de capacidad organizacional en la Reunión de Lanzamiento (ver Etapa 1.4)
2. Preparar y planificar el proceso de recolección de datos (ver Etapa 1.6)
3. Conducir un análisis situacional (ver Etapa 2.1)
4. Recolectar información y opiniones usando la Herramienta OCA (ver Etapa 2.2)
5. Análisis de datos (ver Etapa 2.3)
6. Informes al equipo de la Dirección (permanente)
7. Planificar el Taller de Devolución.
8. Comentar sobre los hallazgos iniciales (ver Etapa 3.1)
9. Facilitar la discusión sobre los hallazgos (ver Etapa 3.2)
10. Preparar los informes requeridos para la Oficina de Coordinación de ACT

11. Facilitar un acuerdo sobre las necesidades prioritarias de desarrollo de capacidades (ver Etapa 3.4)
12. Ayudar a preparar la solicitud de financiamiento para la Fase 2 que aborde la lista de necesidades de desarrollo de capacidades.
13. Revisar el proceso del diagnóstico de capacidad organizacional (ver Etapa 5)

Para implementar estas responsabilidades, el Equipo OCA necesitará apoyo logístico y administrativo adecuado. La persona que provea este apoyo debería ser parte del Equipo para asegurarse que el apoyo es dado a tiempo para cumplir con las responsabilidades.

Antes de iniciar, será necesario invertir tiempo para desarrollar el conocimiento y la comprensión del proceso OCA en el Equipo. La facilitación externa puede jugar un papel clave en esto.

6.1.6 Planificar la Recolección de Datos

Las opiniones de una amplia gama de individuos y grupos dentro (y también fuera) de la organización tendrán que ser recogidas y estudiadas, con el fin de establecer una comprensión global de la organización. La necesidad de hablar con la mayor cantidad de personas (mujeres, hombres, muchachas y muchachos) que puedan ofrecer información pertinente siempre deberá ser equilibrada con la realidad de factores tales como: limitaciones de tiempo, la disponibilidad de las personas, sensibilidades políticas y la ubicación geográfica.

Hay que tener en cuenta a quiénes se les pedirá comentar y sobre cuáles áreas de la capacidad organizacional. Si bien no hay razón para que las personas interesadas deban abstenerse de hacer comentarios sobre cualquier área de la capacidad de la organización; es esencial que especialistas en organización proporcionen una evaluación de áreas específicas de capacidad organizacional. Por ejemplo, el personal de Finanzas y Administración debe ser preguntado por las cuestiones relativas a los sistemas financieros. Esto no significa que sean la única gente a quien se le solicite comentar sobre esa esfera de la capacidad organizativa: el principio de la triangulación¹⁴ implica que la información y opiniones deben ser obtenidos de varias fuentes, a fin de validar los datos.

Es responsabilidad del Equipo OCA elaborar un calendario que deje claro cuáles fuentes de información y de opinión se utilizarán, para cada una de las capacidades organizacionales de la Herramienta OCA. Este calendario debe reflejar lo que es realista, factible y aceptable. La tercera columna de la Herramienta CDO ofrece algunas sugerencias sobre posibles fuentes de información de cada elemento de capacidad.

El proceso de recopilación de información y opiniones para el diagnóstico organizacional será más fácil y proporcionará mejores resultados si se planifica cuidadosamente. Este proceso debe ser incorporado en el calendario del diagnóstico organizacional y las responsabilidades deben ser acordadas cuidadosamente entre los miembros del Equipo OCA y la facilitación externa.

Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Identificar todas las Fuentes de datos existentes para cada una de las capacidades organizacionales.

¹⁴ En cualquier análisis de datos, se debería siempre apuntar a identificar más de una fuente de información para cada una de las conclusiones extraídas. Este proceso se denomina "triangulación" y supone la búsqueda de pruebas que corroboren las conclusiones que se afirman. Por ejemplo, los datos de las entrevistas pueden ser triangulados con los datos de informes escritos o de una entrevista con un individuo o grupo.

- Identificar a quien se le pide opinión sobre cada una de las capacidades organizacionales.
- Desarrollar un programa amplio pero realista de recopilación de datos.
- Organizar todas las reuniones necesarias (en consulta con la facilitación externa)

Durante esta etapa, la facilitación externa podría:

- Apoyar al Equipo OCA con todas las tareas anteriores.

Etapa 2: Recopilación y Análisis de Datos

6.2.1 Análisis Situacional

Una fase inicial importante de recopilación de información es el desarrollo de un breve análisis situacional para examinar los principales aspectos de la vida política, económica, social, tecnológica y cultural de la organización. Es importante incluir el análisis de las diferencias de género dentro de cada uno de los aspectos fundamentales. El propósito del análisis situacional es proporcionar una visión global del contexto en que funciona la organización.

Gran parte de la información necesaria para el análisis situacional puede estar ya disponible a partir de documentos existentes en la organización (en particular, cualquier documento de planificación estratégica recientemente desarrollado). Sin embargo, es esencial que el análisis situacional sea preciso y actualizado.

Realizar el análisis situacional es responsabilidad del Equipo OCA. Este puede realizarse a través de una investigación externa y debates internos del personal y es probable que tome unos días en un período de una a dos semanas. Este análisis debe realizarse previo a la recopilación de información y opiniones, a fin de que los resultados estén disponibles lo antes posible en el proceso del OCA.

Después de recoger los datos para el análisis situacional, el Equipo OCA debe sintetizar la información, aclarar temas y cuestiones de interés para el miembro de ACT y del sector de las ONGs en general, y determinar las posibles oportunidades y limitaciones que ofrece el medio externo. Este análisis debe ponerse a disposición de los miembros de la organización para su discusión.

Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Identificar fuentes de información existentes para el análisis situacional
- Planificar el análisis situacional
- Llevar a cabo el análisis situacional
- Sintetizar la información, clarificar temas y asuntos relevantes para el miembro de ACT y el sector de ONGs e identificar las potenciales oportunidades y limitaciones que ofrece el entorno
- Poner los hallazgos del análisis situacional a la disposición de la organización

En esta etapa, la facilitación externa podría:

- Ayudar al Equipo OCA en la planificación del análisis situacional
- Apoyar al Equipo OCA a desarrollar el documento de análisis situacional.

6.2.2 Recolección de Información y Opiniones

El propósito del diagnóstico organizacional es reunir datos y opiniones utilizando la Herramienta OCA, a fin de construir una comprensión holística de la capacidad de la organización. Con el fin de fomentar la transparencia en la expresión de opiniones, las entrevistas deberán ser realizadas por la facilitación externa. Es importante asegurarse de que el OCA sea lo más incluyente y participativo posible, a fin de

garantizar que el diagnóstico es representativo de la amplia gama de puntos de vista en toda la organización. Sin embargo, con recursos y tiempo limitados, será mejor tener un número menor de entrevistas realizadas por la facilitación externa en lugar de involucrar a miembros de la organización para realizar un mayor número de entrevistas con sus colegas.

Durante esta etapa, los métodos potenciales para la recolección de opiniones e información son:

Revisión de Documentos El diagnóstico organizacional será fortalecido usando información de documentos claves como planes operativos anuales, planes de programas, informes anuales, memorias de reuniones, solicitudes de financiamiento y evaluaciones.

Entrevistas Cara a Cara La facilitación externa podría reunirse con mujeres y hombres para recolectar información sobre áreas de capacidad organizacional que han sido acordadas previamente. Nuevamente, usar la herramienta OCA y entrevistas semi estructuradas es el método recomendado para asegurarse que todos los elementos relevantes son cubiertos; al mismo tiempo, se da oportunidad para que las personas entrevistadas mencionen sus propios asuntos. Cuestionarios y herramientas adicionales están disponibles para la recolección de información como apoyo a esta parte del proceso. Las entrevistas cara a cara podrían requerir entre 60 y 90 minutos cada una.

Entrevistas Telefónicas En los casos en que no es realista llevar a cabo entrevistas cara a cara (por ejemplo, debido a las limitaciones geográficas), las entrevistas deben ser realizadas por teléfono, si es posible, a fin de garantizar que se reciben el máximo número de respuestas posibles. Se debe dar prioridad a tener entrevistas cara a cara particularmente con miembros del personal.

Entrevistas en Grupo: La facilitación externa podría reunirse con pequeños grupos para recabar información relativa a la validez de áreas concretas de la capacidad organizacional, utilizando la Herramienta OCA y una entrevista semi-estructurada. Esto garantiza que todos los elementos pertinentes están cubiertos, dando, al mismo tiempo, la oportunidad a los entrevistados de plantear sus propias cuestiones. Hay cuestionarios disponibles para ayudar a orientar esta parte del proceso. Las entrevistas en grupo probablemente requieren de 2-3 horas cada una.

Discusiones de Grupo: La facilitación externa puede reunirse con grupos de personas para facilitar el diálogo y el debate en torno a áreas de capacidad usando la Herramienta del OCA. Cuestionarios de preguntas adicionales pueden prepararse para permitir que algunos aspectos de la capacidad organizacional sean explorados con mayor profundidad.

Otros métodos participativos: Otros métodos para la recopilación y el registro de datos pueden ser utilizados durante el diagnóstico organizacional. La elección de los métodos depende de la cultura de la organización y la percepción de la necesidad de transparencia y neutralidad.

Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Identificar fuentes de información existentes y evaluar qué tan exactas son y si están actualizadas.
- Identificar y revisar documentos claves.
- Planificar y organizar reuniones de recolección de información para que las partes interesadas se involucren en la identificación de niveles de capacidad para cada área cubierta por la Herramienta OCA.
- Organizar la información y opiniones registradas para identificar diferencias que surgen en la identificación de niveles de capacidad de la organización.

En esta etapa, la facilitación externa podría:

- Ayudar al Equipo OCA a planificar un calendario para la recolección de opiniones e información.
- Ayudar al Equipo OCA a elegir los métodos adecuados para la recolección de información y opiniones usando la Herramienta OCA.
- Conducir entrevistas de grupos e individuales.
- Llevar un registro de las entrevistas (grupales e individuales)
- Ayudar al Equipo OCA a identificar y revisar documentos claves.

Uso de la información

El propósito principal del OCA es identificar las necesidades de construcción de capacidades de la organización y apoyar el proceso a través de intercambio de experiencias sobre el desarrollo de capacidades dentro de la Alianza ACT.

La información proporcionada al Equipo OCA puede ser muy sensible y es vital que la Facilitación y el Equipo respeten y protejan la confidencialidad. Antes de cada entrevista la Facilitación y el Equipo deberán acordar con la persona entrevistada quien tendrá acceso a cuál información y cómo esa información será utilizada. Aportaciones individuales al diagnóstico organizacional deberán ser mantenidas en confidencia y no deberán ser atribuidas sin el permiso expreso de las personas involucradas.

6.2.3 Análisis de Datos

El análisis convierte la información y opiniones en el conocimiento sobre las capacidades de la organización que guiarán la futura construcción de capacidades. Es una fuente importante de valor agregado y, por lo tanto, es crucial para el proceso OCA. La responsabilidad del análisis de los datos recae en la organización (principalmente en el Equipo OCA), y no en la facilitación externa, aunque la facilitación ayudará a la organización.

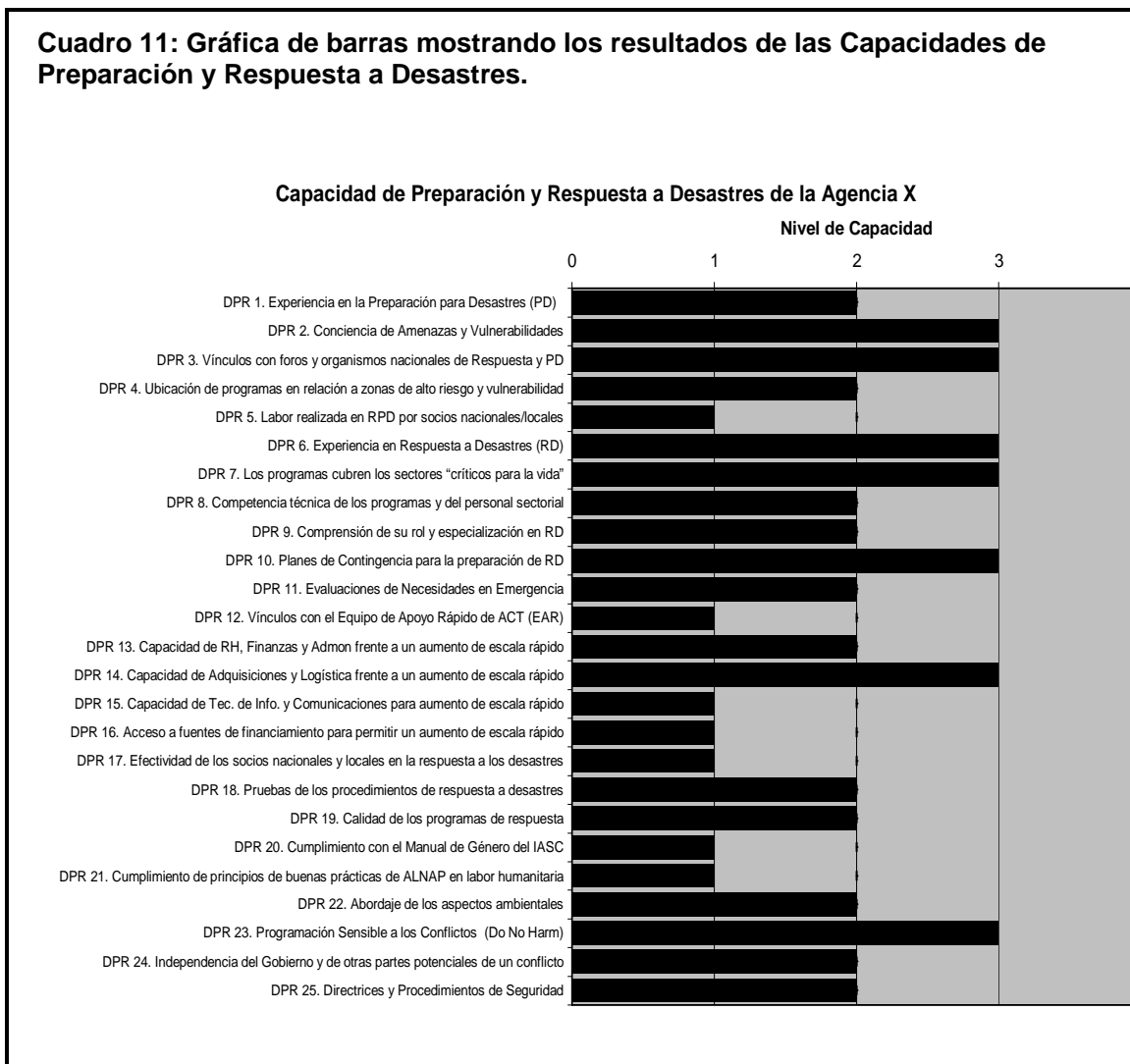
Identificando el nivel de capacidad de cada área en la Herramienta OCA

El nivel de capacidad de cada una de las áreas de la Herramienta OCA será identificado a través de discusiones de grupo. Normalmente, estas se realizarán al final de cada entrevista de grupo o discusiones durante el proceso de recolección de información y opiniones.

Existe la necesidad de sintetizar y presentar los datos de la Herramienta OCA en forma clara y fácil de entender. En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de cómo los datos de Capacidades de Preparación y Respuesta a Desastres podrían reunirse con el fin de identificar más fácilmente un déficit serio de capacidad.

Factor de Capacidad	1 'Naciente'	2 'En desarrollo'	3 'Madurando'	4 'Maduro'
Matriz Preparación y Respuesta a Desastres	DPR5	DPR1	DPR2	
	DPR12	DPR4	DPR3	
	DPR15	DPR8	DPR6	
	DPR16	DPR9	DPR7	
	DPR17	DPR11	DPR10	
	DPR20	DPR13	DPR14	
	DPR21	DPR18	DPR23	
		DPR19		
		DPR22		
		DPR24		
	DPR25			

Los resultados para las capacidades pueden entonces presentarse en una gráfica de barras:



Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Tabular los datos de la Herramienta OCA
- Graficar los datos de la Herramienta OCA, por ejemplo, gráfica de barras
- Analizar los datos e identificar las principales problemáticas y tendencias
- Preparar los hallazgos iniciales para su presentación en el Taller de Devolución

En esta etapa, la facilitación externa podría:

- Ayudar al Equipo OCA a analizar los datos
- Ayudar al Equipo OCA a identificar las principales problemáticas y tendencias
- Ayudar al Equipo OCA a planificar el Taller de Devolución

Uso de la información

La información que surge del diagnóstico organizacional puede ser muy sensible y su distribución a otras organizaciones tiene el potencial de avergonzar a la organización. Sin embargo, de acuerdo con los principios y la intención de la Iniciativa de Desarrollo de Capacidades, los resultados del OCA deberían ser compartidos con los siguientes actores: otros miembros del Foro ACT o miembros ACT presentes en el país, a la ODC y Oficiales de Programas relevantes dentro de la Oficina de Coordinación de ACT, y miembros del Grupo de Dirección del Desarrollo de Capacidades. Si es solicitado por la organización, quienes reciban la información no la compartirán con otras personas.

En momentos de una solicitud de fondos, los resultados globales de un OCA podrían ser tomados en cuenta en las discusiones sobre la cantidad de fondos y posiblemente compartidos con miembros de ACT y partes interesadas apoyando la solicitud de fondos.

Cuando se aborden a miembros de ACT para buscar fondos bilaterales para proyectos de construcción de capacidades, la organización debería compartir los resultados del proceso del OCA. La página web de ACT indicará cuales de sus miembros han comenzado un proceso de OCA y aquellos que han completado el proceso. La página web también contendrá ejemplos de experiencias exitosas durante un proceso de OCA y de los beneficios del proceso.

Etapa 3: Devolución de Resultados y Priorizar necesidades de Construcción de Capacidades.

6.3.1 Devolución de los Hallazgos Iniciales

El objetivo principal del proceso de devolución es lograr un consenso de trabajo sobre los hallazgos iniciales, identificar prioridades y formas de avanzar.

Normalmente, el Equipo OCA organizará un Taller de Devolución de los hallazgos iniciales con el apoyo de la facilitación externa. Es probable que la devolución de resultados sea más significativa si es hecha poco después de la recolección de los datos, y permitiendo suficiente tiempo para el análisis de los datos.

La información debe ser presentada utilizando una amplia gama de métodos. Materiales escritos y visuales deberán ser utilizados así como retroalimentación verbal. Representaciones visuales de los hallazgos de la Herramienta OCA serán particularmente importantes para comunicar de forma sencilla datos complejos.

Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Presentar los hallazgos iniciales del OCA
- Señalar donde han surgido principales diferencias de opinión

En esta etapa, la facilitación externa podría:

- Ayudar al Equipo OCA en su presentación

6.3.2 Discusión y Acuerdo sobre los Hallazgos

Durante el Taller de Devolución, se debe dar oportunidad a los participantes de responder ante los hallazgos, pedir aclaraciones y más información cuando sea necesario y para digerir los hallazgos. Discusiones en pequeños grupos, sesiones de preguntas y respuesta a un Panel presentador, y discusiones en plenaria pueden dar buen resultado.

La etapa final del proceso requiere hacer todas las revisiones necesarias a la Herramienta OCA ya completada.

Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Responder las preguntas y respaldar los hallazgos haciendo referencia a evidencia específica

En esta etapa, la facilitación externa podría:

- Facilitar la discusión de los hallazgos
- Asegurarse que todas las discusiones y todos los cambios acordados son debidamente registrados.

6.3.3 Reconocimiento y Apropriación de las Capacidades Existentes

Es importante recordar que el diagnóstico organizacional no es solo para identificar necesidades de construcción de capacidades; también es para reconocer las capacidades existentes en la organización. Si no se hace esto, el taller de devolución pueden concentrarse sólo en los defectos de organización y dar lugar a una espiral negativa de desmoralización, desmotivación y desilusión -, de hecho, el resultado opuesto al que se destina! El Equipo OCA, por lo tanto, debe asegurarse que las capacidades existentes (cuando las puntuaciones de la organización sean de 'Maduración' o 'Madura' en la herramienta OCA) se identifiquen, reconozcan y sean apropiadas por la organización con el fin de crear una base sólida para las futuras Iniciativas de construcción de capacidades.

Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Recordar a la organización sobre sus fortalezas y capacidades existentes
- Motivar a la organización a reconocer esas fortalezas

En esta etapa, la facilitación externa podría:

- Recordar a la organización sobre sus fortalezas y capacidades existentes
- Motivar a la organización a reconocer esas fortalezas

6.3.4 Identificar y Priorizar las Necesidades de Construcción de Capacidades

La Herramienta OCA puede indicar un número significativo de áreas donde la organización necesite construir sus capacidades, pero la Herramienta no puede priorizar por ella misma esas áreas. La priorización de necesidades de construcción de capacidades debe ser hecha a través de una discusión, tomando en cuenta un número factores:

- a. La necesidad de abordar las capacidades esenciales para el éxito de la organización
- b. La necesidad de hacer frente a déficit graves de la capacidad (es decir, donde las puntuaciones son nacientes y en desarrollo)
- c. La necesidad para todos los miembros de ACT de asegurarse que sus compromisos de membresía son alcanzados
- d. En caso de que un déficit de capacidad en una área es identificado como la causa subyacente de una serie de déficits en materia de otras capacidades (por ejemplo, una baja puntuación en GO1 "Eficacia Junta Directiva" puede ser la causa de los déficit en materia de capacidad)
- e. Donde hay un potencial mayor para el cambio en la organización
- f. En caso de que un déficit de capacidad crea un problema importante en el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas
- g. En caso de que la construcción de una capacidad podría lograrse rápidamente o con relativa facilidad para dar confianza a los participantes y enviar una señal a otros en la organización que el cambio es factible y dar lugar a beneficios tangibles.

h. Las implicaciones de recursos para alcanzar los cambios requeridos

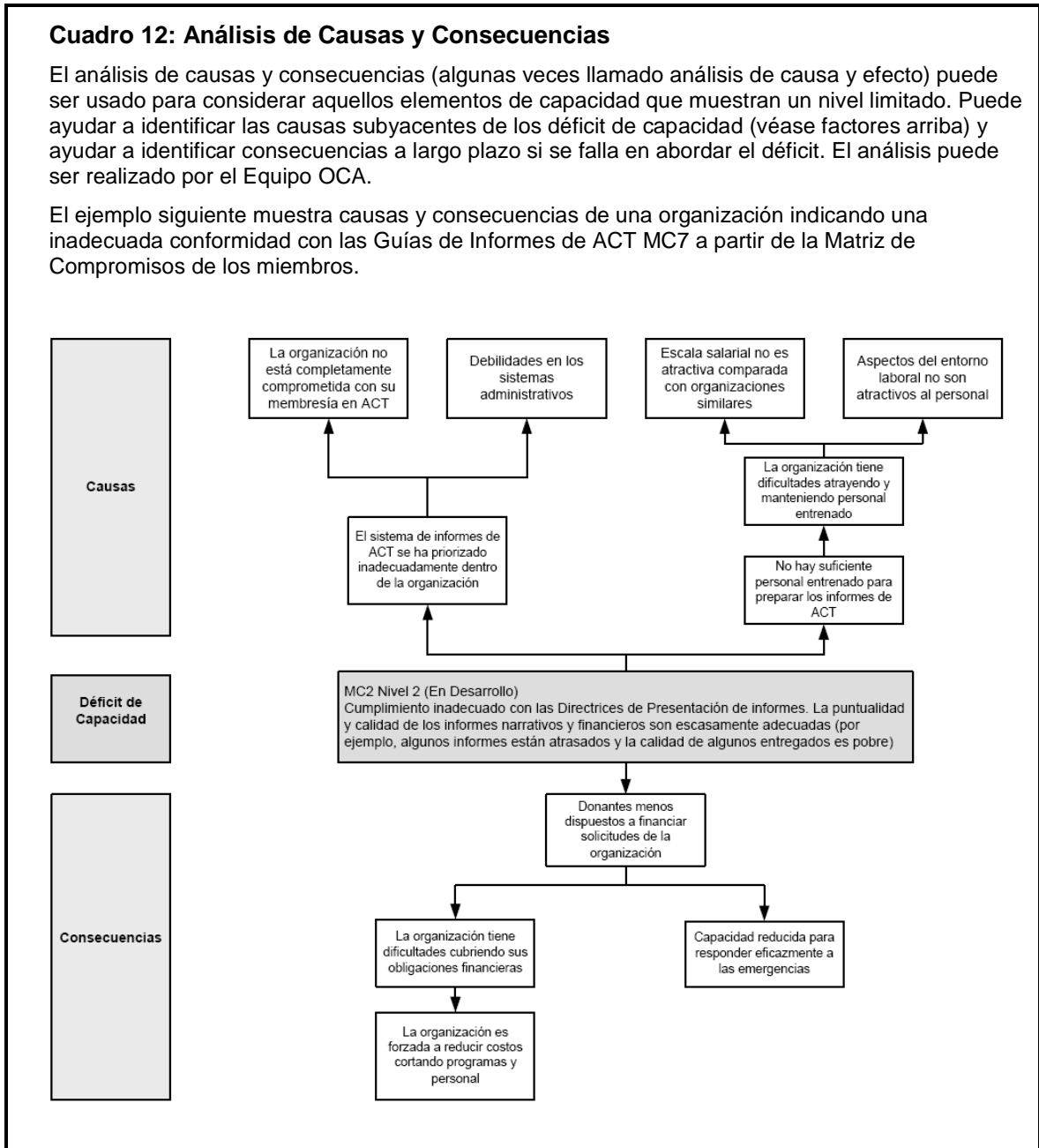
El análisis de causa y consecuencia es descrito en el Cuadro 12. Una forma útil de evaluar la prioridad de un déficit de capacidad es examinar las causas del problema y las consecuencias de no ocuparse de este.

Una vez que la lista de prioridades de necesidades de desarrollo de capacidad ha sido acordada y aprobada por el equipo de dirección, debería ser presentado a la Junta Directiva o el órgano de gobierno de la organización. Esto es vital para asegurar que el posterior desarrollo de la capacidad es plenamente apoyado por el gobierno de la organización.

Cuadro 12: Análisis de Causas y Consecuencias

El análisis de causas y consecuencias (algunas veces llamado análisis de causa y efecto) puede ser usado para considerar aquellos elementos de capacidad que muestran un nivel limitado. Puede ayudar a identificar las causas subyacentes de los déficit de capacidad (véase factores arriba) y ayudar a identificar consecuencias a largo plazo si se falla en abordar el déficit. El análisis puede ser realizado por el Equipo OCA.

El ejemplo siguiente muestra causas y consecuencias de una organización indicando una inadecuada conformidad con las Guías de Informes de ACT MC7 a partir de la Matriz de Compromisos de los miembros.



Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Usar la Herramienta del OCA para identificar las áreas más importantes de construcción de capacidades.
- Ayudar a la organización a priorizar los déficit de capacidades (usando el listado de factores en esta sección)

En esta etapa, la facilitación externa podría:

- Apoyar al Equipo OCA en las tareas anteriores.

Etapa 4: Revisión e Informe sobre el Proceso y Resultados del OCA

6.4.1 Informes sobre los resultados del OCA

Una vez la Junta Directiva o el órgano de gobierno ha aprobado la lista de necesidades de construcción de capacidades priorizada se debe preparar un informe sobre los resultados y ser entregado a la Oficial de Desarrollo de Capacidades de ACT. El informe debe describir el proceso seguido y explicar los resultados en relación a cada uno de los elementos de capacidad.

Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Preparar el Informe

En esta etapa, la facilitación externa podría:

- Apoyar al Equipo OCA en las tareas anteriores.

6.4.2 Revisión del Proceso del OCA

La Dirección debería implementar una revisión del proceso del diagnóstico de capacidad organizacional. La revisión debería incluir a la facilitación externa. La efectividad de todo el proceso de diagnóstico de capacidad organizacional debería ser evaluada sobre las intenciones plasmadas en los términos de referencia.

La revisión del OCA debería:

- Examinar en que medida se han alcanzado los objetivos,
- Hacer comentarios sobre el proceso (en relación a los TdR originales)
- Identificar los costos y beneficios del proceso.
- Identificar las lecciones aprendidas.

Un informe de resultados de la revisión deberá ser compartido con la Oficial de Desarrollo de Capacidades quien lo compartirá también con el Grupo Director de Desarrollo de Capacidades con una visión de aprender cómo el proceso y las orientaciones podrían ser modificadas para procesos futuros de diagnóstico de capacidad organizacional.

Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Contribuir a la revisión
- Apoyar en la preparación del informe.

En esta etapa, la facilitación externa podría:

- Apoyar al equipo de dirección en planificar y facilitar el proceso de revisión del OCA.

Etapa 5: Planificar las Intervenciones de la Fase 2

6.5.1 Taller de Planificación

Debería llevarse a cabo un Taller participativo a nivel de la organización para planificar intervenciones prácticas y realistas para abordar las necesidades prioritizadas identificadas durante el OCA. Este taller deberá incluir discusiones sobre posibles consecuencias de las intervenciones; identificar fuerzas que puedan resistirse o apoyar el cambio y diseñar una estrategia para trabajar con esas fuerzas.

Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Ayudar a la organización a generar opciones para abordar los déficit de capacidad prioritizados
- Ayudar a la organización a decidir sobre las opciones, basado en un análisis de consecuencias no intencionadas así como de las intencionadas.

En esta etapa, la facilitación externa podría:

- Apoyar al Equipo OCA en las tareas anteriores.

6.5.2 Preparación de la Solicitud de Financiamiento para la Fase 2

- Se prepararán orientaciones para esta parte del proceso al inicio del 2008 y serán enviadas a los miembros y Foros ACT.

Etapa 6: Integrar los Resultados del OCA en la Estrategia Organizacional, Planes Operativos Anuales y Presupuestos

6.6.1 Integrar en la Estrategia Organizacional, Planes Operativos Anuales y Presupuestos

Las intervenciones de desarrollo de capacidades deben ser integradas en los procesos formales de planificación, los planes estratégicos y anuales. La Dirección debe asegurarse que esto ocurre.

Los planes finales deben ser discutidos con el Equipo OCA y ser ampliamente compartidos con la organización.

Durante esta etapa, el Equipo OCA debería:

- Apoyar al equipo de dirección a integrar las intervenciones de construcción de capacidades en los procesos de planificación de la organización.

La implementación requiere poner en práctica las intervenciones de construcción de capacidades planificadas. Esta es responsabilidad de la Dirección.

6.6.2 Disolución del Equipo OCA

Una vez que ha liderado a la organización a través del proceso del OCA de la Fase 1 y la ha llevado a la siguiente etapa de buscar financiamiento para los programas de la Fase 2; este es un momento apropiado para la disolución del Equipo OCA.

Glosario

Auditoría Inspección realizada por un experto independiente de una función organizacional para asegurarse que la organización cumple con los estándares acordados.

Capacidad La medida en que una organización tiene habilidad para “hacer algo”.

Construcción de Capacidades (CC) Un proceso de actividades explícitas que fortalecen la capacidad de una organización para ser más efectiva en alcanzar sus objetivos. CC se enfoca en la construcción de la capacidad de una organización en uno o más áreas interrelacionadas:

- Desempeño del Programa
- Organización interna
- Vínculos Externos

Déficit de Capacidad La diferencia entre el nivel de desarrollo de una organización diagnosticado y su nivel potencial realista de desarrollo posible.

Iniciativa de Desarrollo de Capacidades (CDI) Un programa de varias Fases lanzado a principios del 2008 por ACT Internacional. El objetivo de la CDI es mejorar la habilidad, principalmente, de las organizaciones miembros y Foros ACT para mitigar los efectos de desastres y la respuesta a emergencias.

Oficial de Desarrollo de Capacidades (ODC) El punto focal dentro de la Oficina de Coordinación de ACT que ve y apoya los programas y actividades que serán iniciados por los miembros y Foros ACT Internacionales durante la Iniciativa de Desarrollo de Capacidades. Los elementos del papel de la ODC incluyen:

- Ver y apoyar los procesos de la Fase I y Fase II
- cotejar, revisar y hacer recomendaciones a la CDSG sobre las propuestas de financiación de la fase 1 y la fase II
- ver y apoyar el desarrollo de mecanismos para el intercambio de experiencias y motivar el aprendizaje mutuo en relación al desarrollo de capacidades dentro de la Alianza.
- Servir como secretaria y consejería al CDSG

Grupo Director de Desarrollo de Capacidades Un grupo de consejería de dirección formado por la Iniciativa de Desarrollo de Capacidades de ACT. Está formado por personas con experiencia particular en desarrollo de capacidades y representa las diferentes perspectivas regionales dentro de la Alianza Internacional de ACT

Modelo del Ciclo de Vida Un modelo para comprender a las organizaciones, que está basado en la idea de que las organizaciones crecen a través de diferentes etapas de desarrollo, similar a las personas. El modelo describe diez etapas de crecimiento y cada una con una serie de características

Diagnóstico de Capacidad Organizacional (OCA) Proceso por el cual una organización evalúa su propia capacidad.

Equipo OCA Un grupo pequeño de 4-6 personas cuya responsabilidad es gerenciar el proceso OCA como mandato de su organización (ver Sección 6, Etapa 1.4).

Herramienta OCA La Herramienta OCA es un instrumento diseñado explícitamente para diagnosticar las capacidades organizacionales en relación a la misión y principios de preparación y respuesta a desastres de los miembros de ACT. (ver Sección 5).

Modelo de los 3 Círculos Un marco conceptual para comprender las organizaciones. Los tres círculos se entrecruzan representando los programas y actividades de la organización, su organización interna, y sus relaciones externas. Los tres círculos juntos comprenden los elementos clave de las capacidades organizacionales y están ubicados dentro de un contexto más amplio, o el ambiente externo.

Triangulación En cualquier análisis de datos, se debería identificar más de una fuente de información para cada una de las conclusiones extraídas. Este proceso se denomina "triangulación" y supone la búsqueda de pruebas que corroboren las conclusiones que se afirman. Por ejemplo, los datos de las entrevistas pueden ser triangulados con los datos de informes escritos o de una entrevista con un individuo o grupo

Apéndice Uno

Procedimiento para someter una aplicación para financiamiento de las actividades durante la fase 1 de la Iniciativa de Desarrollo de Capacidades, a la oficina de coordinación de ACT (en Ingles).

Procedure for submitting an application to the ACT Coordinating Office to fund activities during Phase 1 of the ACT Capacity Development Initiative

Instructions: Complete and submit this form along with the following documents to the Capacity Development Officer at the ACT Coordinating Office (Barbara Wetsig, bwe@act-intl.org):

- OCA Terms of Reference (see Section 6.1.3, pgs 24-26 of “A Guide for ACT Members Undertaking an Organisational Capacity Assessment Process.”)
- Budget for the OCA
- CV of chosen facilitator or, if not yet chosen, all CVs of possible facilitators
- Letter of commitment from your organization’s executive director and board
- Letter of support from your local or regional ACT forum, if one exists in your country.

Date:

Amount Requesting: USD\$ _____

Resources you are contributing:

Name of ACT Member Organization:

Year ACT Membership Approved:

Address:

Person Submitting Request (Name, Title):

Email & Phone:

Name of External Facilitator (if known):

Email & Phone:

In which language do you prefer to receive the Assessment Tool and Guide?

ENGLISH FRENCH SPANISH ARABIC

Name of Finance Person:

Email, Phone & Fax:

Bank Details:

- **Name and address of bank**
- **Account name and number**

- **Swift code**

Please answer the following questions:

1. Describe your prior experience in disaster response.

2a. What has your organization done in terms of capacity development in the previous two years?

2b. If your organization has undertaken a capacity assessment within the last two years, what was the outcome of that assessment?

2c. And how do you see this ACT CDI process adding value to that experience?

3. Are there other ACT members in your country? _____ If yes, have you discussed with them your interest in undertaking the ACT CDI organizational capacity assessment?