



Herramienta de Diagnóstico Organizacional de ACT

*Para ser usada conjuntamente con La Guía para Miembros y Foros de ACT Internacional
Iniciando Diagnósticos de Capacidad Organizacional*

Borrador Final
13 de Febrero 2008

TABLA 1: Compromisos de los miembros

El propósito de esta tabla es diagnosticar el cumplimiento de los compromisos asumidos a través del Acuerdo de Cooperación con ACT. Es obligatorio para todos los miembros completar esta tabla como parte de la Fase 1 de la Iniciativa para el Desarrollo de las Capacidades. Nuevos elementos serán agregados a las próximas versiones de esta tabla, cuando el Acuerdo de Cooperación con ACT sea revisado para incluir las nuevas políticas y principios adoptados por el Comité de Emergencia de ACT.

| Ref. | Factor de Capacidad | Fuente de Información | Nivel de Capacidad | | | |
|------|---|---|---|--|--|--|
| | | | 1 'Naciente' | 2 'En desarrollo' | 3 'Madurando' | 4 'Madura' |
| MC1 | Conocimiento de la Misión y el Contenido de las Políticas de ACT <i>(véase Guía OCA para obtener una lista de todas las políticas aprobadas de ACT)</i> | Cuestionario o entrevistas ya sea con todo el personal o con una muestra representativa del personal. | <ul style="list-style-type: none"> Sólo algunos entre el personal son concientes de la misión de ACT. El personal no está conciente del contenido de las políticas de ACT. No se han realizado jornadas informativas o de formación para que el personal las conozca. | <ul style="list-style-type: none"> Menos de la mitad del personal conocen la misión de ACT. Algunos dentro del personal conocen el contenido de algunas de las políticas de ACT, mientras la mayoría no. Se han realizado jornadas informativas o de formación de manera esporádica para que el personal las conozca. | <ul style="list-style-type: none"> La mayoría del personal conoce la misión de ACT. La mayoría del personal conoce el contenido de algunas de las políticas de ACT, mientras unos pocos conocen el contenido de todas las políticas. Se han realizado jornadas informativas o de capacitación de manera regular para que el personal las conozca. | Todo el personal está bien informado de la misión y de las políticas y se identifica estrechamente con ellas. |
| MC2 | Conocimiento y Cumplimiento del Acuerdo de Cooperación de ACT | Cuestionario o entrevistas ya sea con todo el personal o con una muestra representativa del personal. | <ul style="list-style-type: none"> Sólo el director/a conoce el Acuerdo de Cooperación con ACT y las funciones y responsabilidades a las que están obligados, ya sea como miembro que financia o que implementa. La organización cumple algunas de las funciones y responsabilidades correspondientes enlistadas en cada sección, ya sea para financiar o Implementar (según proceda) | <ul style="list-style-type: none"> Una parte del personal conoce el Acuerdo de Cooperación con ACT y sus funciones y responsabilidades ya sea para financiar o implementar. La organización cumple al menos con la mitad de sus obligaciones que están enlistadas en cada sección, ya sea para financiar o Implementar (según proceda) | <ul style="list-style-type: none"> La mayoría del personal conoce el Acuerdo de Cooperación con ACT y sus funciones y responsabilidades como miembro que financia o que implementa. La organización cumple más de la mitad de sus obligaciones que están enlistadas en cada sección, ya sea para financiar o Implementar (según proceda) | <ul style="list-style-type: none"> Todo el personal conoce el Acuerdo de Cooperación con ACT y sus funciones y responsabilidades como miembro que financia o que implementa. La organización cumple todas sus obligaciones que están enlistadas en cada sección, ya sea para financiar o Implementar (según proceda) |

| | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|--|---|
| MC3 | Visibilidad de ACT | Reflexión/ revisión sobre la visibilidad relacionada con los bienes (edificios, vehículos, etc.), comunicaciones (escrita y verbal), y el perfil de la organización en el país. Entrevistas con informantes claves de otras organizaciones en el país. | La membresía de ACT Internacional no es visible en ninguna de las representaciones públicas de la organización. | La membresía de ACT Internacional no es visible en la mayoría de las representaciones públicas de la organización. | La membresía de ACT Internacional es visible en la mayoría de las representaciones públicas de la organización. | La membresía de ACT Internacional es visible en todas las representaciones públicas de la organización y la organización proyecta de manera positiva su identidad como miembro de ACT Internacional (manteniendo su identidad individual). |
| MC4 | Coordinación con otros Miembros de ACT (en países donde no hay un Foro ACT) | Reflexión/ revisión de la Dirección. Entrevistas con líderes de otras organizaciones miembros de ACT en el país. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no coordina sus actividades con otros miembros de ACT. • La organización no participa en reuniones de colaboración. • La organización no apoya la formación de un Foro. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización coordina esporádicamente sus actividades con otros miembros de ACT. • La organización participa esporádicamente en reuniones de colaboración. • La organización no está promoviendo activamente la formación de un Foro. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización coordina con frecuencia sus actividades con otros miembros de ACT. • La organización participa con frecuencia en reuniones de colaboración. • La organización está promoviendo activamente la formación de un Foro. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización coordina bien con otros miembros de ACT y con frecuencia juega un rol proactivo. • La organización siempre participa en reuniones de colaboración y con frecuencia auspician y apoyan directamente actividades de colaboración. • La organización está promoviendo activamente la formación de un Foro y ofrece espacios físicos y tiempo de su personal para lograrlo. |
| MC5 | Participación en el Foro ACT (en países donde ha sido Establecido un Foro ACT) | Reflexión/ revisión con la Dirección. Entrevistas con el personal de otros miembros del Foro. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización rara vez asiste a reuniones del Foro. • El personal de la organización no está familiarizado con las Políticas y Directrices para Foros Nacionales y Regionales de ACT. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización asiste regularmente a reuniones del Foro pero hay poca consistencia en quien representa a la organización. • La persona representante contribuye poco a las discusiones. • Solamente unos pocos en el personal están familiarizados con las Política y Directrices para Foros Nacionales y Regionales de ACT. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización asiste regularmente a reuniones y actividades del Foro. • La organización desempeña un rol activo en las reuniones y actividades del Foro. • La organización no provee, regularmente, espacio físico ni recurso humano para apoyar el trabajo del Foro. • La mayoría del personal está familiarizado con las Políticas y Directrices para Foros Nacionales y Regionales de ACT. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización desempeña un rol pleno y activo en las reuniones y actividades del Foro • La organización provee, regularmente, espacio físico y recurso humano para apoyar el trabajo del Foro. • Todo el personal está familiarizado con las Políticas y Directrices para Foros Nacionales y Regionales de ACT. |
| MC6 | Cumplimiento de los Procedimientos de los pedidos de ayuda | Reflexión/ revisión de la Dirección, personal de programa y del departamento de Gestión Financiera y otro personal relevante. | La organización, nunca o muy raras veces cumple los Procedimientos y directrices de los Pedidos de Ayuda de ACT. Tanto la puntualidad como la | La organización cumple, algunas veces, los procedimientos y directrices de los Pedidos de Ayuda de ACT. La | Generalmente, la organización cumple los Procedimientos y directrices de los Pedidos de Ayuda. La puntualidad y la calidad de las propuestas y del | La organización siempre cumple los Procedimientos y directrices de los Pedidos de Ayuda. La puntualidad y la calidad de las propuestas y del presupuesto son |

| | | | | | | |
|-----|--|---|---|--|---|--|
| | | Entrevistas con personal relevante en la CO ACT. | calidad de las propuestas, incluido el presupuesto son muy deficientes. | puntualidad, las propuestas y el presupuesto son de baja calidad, requiriendo revisión. | presupuesto son satisfactorias. | consistentemente excelentes. |
| MC7 | Cumplimiento de las Directrices de ACT para la Presentación de informes | Reflexión/revisión del personal. Entrevista con personal relevante en la OC ACT. | La organización muestra muy poco cumplimiento de las Directrices para la presentación de informes. La puntualidad y la calidad de los informes narrativos y financieros presentados a la CO ACT son seriamente deficientes (Ejemplo, muchos reportes están muy atrasados y la calidad de los informes presentados es pobre). | Cumplimiento inadecuado de las directrices de presentación de informes. La puntualidad y la calidad de los informes narrativos y financieros presentados a la CO ACT es apenas suficiente (por ejemplo, algunos informes están atrasados y la calidad de algunos de los informes presentados es pobre). | La puntualidad y la calidad de los informes narrativos y financieros presentados a la CO ACT son satisfactorias. Los informes son presentados generalmente a tiempo y la calidad es adecuada, sin embargo pueden ser mejoradas. | La puntualidad y la calidad de los informes narrativos y financieros presentados a la CO ACT son consistentemente excelentes. |
| MC8 | Cumplimiento del Código de Conducta (CoC) de ACT sobre la Explotación Sexual, Abuso de Poder y Corrupción. | Reflexión/ revisión de la Dirección. Cuestionario o entrevista con: todo el personal o, una muestra representativa del personal. | Muy poca conciencia e implementación del (CoC). <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría del personal desconoce las disposiciones del CoC. • El CoC no está incluido como parte del proceso de contratación. • Las violaciones al CoC no son monitoreadas ni investigadas | Hay conocimiento del CoC pero el nivel de implementación es inadecuado. <ul style="list-style-type: none"> • Muchos integrantes del personal desconoce las disposiciones del CoC. • El CoC no está incluido como parte de la mayoría de procesos de contratación. • Las violaciones al CoC no son monitoreadas ni investigadas de manera consistente. | Hay conocimiento del CoC y el nivel de implementación es adecuado pero existen posibilidades de ser mejorados. <ul style="list-style-type: none"> • Algunos integrantes del personal desconoce las disposiciones del CoC. • El CoC no está incluido en todos los procesos de contratación. • El monitoreo del CoC se está llevando a cabo y algunas violaciones han sido investigadas pero ambos pueden ser mejorados. | Hay conocimiento del CoC y el nivel de implementación es excelente. <ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal está conciente de las disposiciones del CoC. • El CoC está incluido en todos los procesos de contratación. • El monitoreo del CoC se está llevando a cabo y las violaciones son investigadas de manera consistente. • El monitoreo del CoC y la investigación es requerida a los socios de la ejecución. |
| MC9 | Cumplimiento de la Política de Género de ACT (política aún no finalizada ni aprobada pero aquí se presentan los posibles indicadores) | Reflexión/ revisión de la Dirección, Personal del Programa, todo el personal femenino y otro personal relevante. | Muy poca conciencia e implementación de la Política de Género. <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría del personal desconoce las disposiciones de la Política de género. • La información de la organización y de los programas no está desagregada por edad ni sexo. • Los programas no involucran a mujeres, a chicas, chicos y | Hay conocimiento de la Política de Género pero la implementación es inadecuada. <ul style="list-style-type: none"> • Muchos integrantes del personal desconocen las disposiciones de la Política. • Alguna información de la organización y de los programas está desagregada por edad y sexo. • Algunos programas involucran a mujeres, a chicas, chicos y | Hay conocimiento de la Política de Género y el nivel de implementación es adecuado pero existen posibilidades de ser mejorados. <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría del personal conoce las disposiciones de la Política. • La mayor parte de la información de la organización y de los programas está desagregada por edad y sexo. • La mayoría de programas | Hay conocimiento de la Política de Género y el nivel de implementación es excelente. <ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal conoce las disposiciones de la Política. • Toda la información de la organización y de los programas está desagregada por edad y sexo. • Todos los programas involucran a mujeres, a chicas, chicos y hombres en el diseño, |

| | | | | | | |
|------|---|--|---|---|---|---|
| | | | <p>hombres en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de los programas</p> <ul style="list-style-type: none"> Las políticas de contratación y de desarrollo del Recurso Humano y la cultura organizacional desanima a las mujeres a tomar puestos de toma de decisiones. No hay mujeres en puestos de toma de decisiones. | <p>hombres en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de los programas</p> <ul style="list-style-type: none"> Algunos cambios están siendo introducidos en la contratación y desarrollo del Recurso Humano para eliminar barreras para las mujeres. Sin embargo, la cultura organizacional permanece sin cambios y sirve para desanimar a las mujeres a tomar puestos de toma de decisiones. No hay mujeres en puestos de toma de decisiones. | <p>involucran a mujeres, a chicas, chicos y hombres en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de los programas</p> <ul style="list-style-type: none"> Las políticas de contratación y de desarrollo del Recurso Humano y la cultura organizacional anima a las mujeres a tomar puestos de toma de decisiones. Sin embargo, aspectos de la cultura organizacional tienen el efecto de desanimar a las mujeres a aceptar puestos de toma de decisiones. Hay muy pocas mujeres en puestos de toma de decisiones | <p>implementación, monitoreo y evaluación de los programas</p> <ul style="list-style-type: none"> Las políticas de contratación y de desarrollo del Recurso Humano y la cultura organizacional anima a las mujeres a tomar puestos de toma de decisiones. Se ha logrado un balance aproximado en los puestos de toma de decisiones. |
| MC10 | <p>Cumplimiento de la Política de ACT sobre VIH y SIDA.</p> | <p>Reflexión/ revisión de la Dirección y los responsables del trabajo en el área de VIH – SIDA de la organización.</p> <p>Cuestionario o entrevistas con todo el personal o con una muestra representativa del personal.</p> | <p>No hay cumplimiento de la política de ACT sobre VIH en el trabajo de emergencia y humanitario</p> | <p>Hay cumplimiento de algunas disposiciones de la política de ACT sobre VIH en el trabajo de emergencia y humanitario pero falta abordar muchos aspectos</p> | <p>Hay cumplimiento de la mayoría de las disposiciones de la política de ACT sobre VIH en el trabajo de emergencia y humanitario pero algunos aspectos de la política podrían mejorarse</p> | <p>Excelente cumplimiento de la política de ACT sobre VIH en el trabajo de emergencia y humanitario</p> |
| MC11 | <p>Cumplimiento de los Principios Rectores de la Ayuda en Especie</p> | <p>Reflexión/ revisión del personal.</p> <p>Entrevistas con personal relevante de la OC ACT.</p> | <p>No hay cumplimiento de los Principios Rectores de la Ayuda en Especie.</p> | <p>Existe cumplimiento de algunas disposiciones de los Principios Rectores de la Ayuda en Especie pero muchos aspectos permanecen sin ser abordados.</p> | <p>Existe cumplimiento de la mayoría de disposiciones de los Principios Rectores de la Ayuda en Especie pero algunos aspectos podrían mejorarse.</p> | <p>Excelente cumplimiento de los Principios Rectores sobre la Ayuda en Especie</p> |
| MC12 | <p>Conocimiento del Código de Conducta de la Cruz Roja y de las Organizaciones No Gubernamentales y la Carta Humanitaria Esfera.</p> | <p>Cuestionario o entrevistas con todo el personal o con una muestra representativa del personal.</p> | <ul style="list-style-type: none"> La mayoría del personal no conoce el Código de Conducta y la Carta Humanitaria. No hay jornadas informativas ni de capacitación al personal. | <ul style="list-style-type: none"> Muchos integrantes del personal conocen el Código de Conducta y la Carta Humanitaria, pero pocos están bien informados. No hay jornadas informativas ni de capacitación al personal. Los socios no están informados de sus | <ul style="list-style-type: none"> Muchos integrantes del personal están bien informados del Código de Conducta y la Carta Humanitaria. Hay algunas jornadas informativas o de capacitación, pero se necesitan más. La organización ha empezado a informar a las | <ul style="list-style-type: none"> Todo el personal está bien informado del Código de Conducta y la Carta Humanitaria. Se realizan jornadas informativas o de capacitación regularmente. La organización informa a las partes interesadas de sus derechos en relación con el Código de Conducta |

| | | | | | | |
|-------|---|--|--|--|--|---|
| | | | | derechos en relación con el Código de Conducta | partes interesadas de sus derechos en relación con el Código de Conducta, pero se limita a pocos programas. | en todos sus programas. |
| MC 13 | Adhesión al Código de Conducta de la Cruz Roja y de las ONGs y la Carta Humanitaria Esfera | Reflexión/ revisión de la Dirección. Cuestionario o entrevistas con todo el personal o con una muestra representativa del personal. | <ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un sistema que monitoree o revise la adhesión. Existen indicaciones de que no hay adhesión al Código de Conducta y la Carta Humanitaria. | <ul style="list-style-type: none"> El sistema de monitoreo y revisión de la adhesión están desarrollados pobremente. Existen indicaciones de que no siempre hay adhesión al Código de Conducta y la Carta Humanitaria. | <ul style="list-style-type: none"> El sistema de monitoreo y revisión de la adhesión son adecuados pero podrían mejorarse. Existen indicaciones de que no siempre ha habido adhesión al Código de Conducta y la Carta Humanitaria. | <ul style="list-style-type: none"> El sistema de monitoreo y revisión de la adhesión están bien desarrollados. Existe adhesión al Código de Conducta y la Carta Humanitaria de manera consistente. |
| MC14 | Logro de los Estándares Esfera | Reflexión/ revisión de la Junta Directiva, la Dirección y el personal de programa y proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> Ningún programa es planeado, implementado, monitoreado o evaluado en relación a los Estándares Esfera. | <ul style="list-style-type: none"> Algunos programas son planeados, implementados, monitoreados o evaluados en relación a los Estándares Esfera. Algunos de esos programas que han sido monitoreados, no alcanzan ni superan los estándares. | <ul style="list-style-type: none"> La mayoría de los programas son planeados, implementados, monitoreados o evaluados en relación a los Estándares Esfera. Algunos programas no alcanzan o superan los estándares. | <ul style="list-style-type: none"> Todos los programas son planeados, implementados, monitoreados o evaluados en relación a los Estándares Esfera. Los programas alcanzan o superan los estándares. |

Notas

TABLA 2: Capacidades de Preparación y Respuesta a Desastres

El propósito de esta tabla es que los miembros puedan diagnosticar sus capacidades en relación al propósito principal de la Misión de ACT. Es obligatorio para todos los miembros completar esta tabla como parte de la Fase 1 de la Iniciativa de Desarrollo de Capacidades.

| Nivel de Capacidad | | | | | | |
|--------------------|---|--|--|---|---|--|
| Ref. | Factor de Capacidad | Fuente de Información | 1 'Naciente' | 2 'En desarrollo' | 3 'Madurando' | 4 'Madura' |
| DPR1 | Experiencia en la Preparación para Desastres (PD) | Reflexión/revisión por parte del personal de gerencia y programas. | La organización no tiene experiencia reciente (en los últimos 5 años) en la participación directa en proyectos de PD. | La organización tiene experiencia reciente en PD pero no ha iniciado todavía su integración en el trabajo de la organización. | 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. |
| DPR2 | Conciencia de Amenazas y Vulnerabilidades | Reflexión/revisión por parte del personal de gerencia y programas. | La organización no ha efectuado un análisis de amenazas y vulnerabilidades. | La organización ha efectuado un análisis de amenazas y vulnerabilidades pero no ha sido exhaustiva (Por ejemplo, excluyó algunas áreas y/o fuentes de información). | La organización ha efectuado un análisis sistemático y exhaustivo de amenazas y vulnerabilidades pero la información no se actualiza con regularidad y ahora alguna información está desactualizada. | La organización ha efectuado un análisis exhaustivo de amenazas y vulnerabilidades, actualiza la información con regularidad y usa el análisis como base para la planificación de proyectos. |
| DPR3 | Vínculos con Foros y Organismos Nacionales de Preparación y Respuesta a Desastres (incluidos los Foros ACT, si existe uno) | Reflexión/revisión por parte del personal de gerencia y programas. Entrevistas con la coordinación del foro nacional de preparación y respuesta a desastres. Entrevistas con otras agencias. | La organización no tiene vínculos con foros y organismos de preparación y respuesta a desastres (incluidos los Foros ACT). | La organización tiene vínculos con foros y organismos de preparación y respuesta a desastres pero los vínculos están escasamente desarrollados (Por ejemplo, la organización no participa regularmente en los foros o tiene un nivel bajo de representación). | La organización tiene buenos vínculos con foros y organismos de preparación y respuesta a desastres pero no participa en proyectos conjuntos con otros miembros del foro y no ha definido claramente su papel en planes de respuesta a nivel nacional o en foros. | La organización participa activamente en foros de preparación y respuesta a desastres, y en proyectos conjuntos con otros miembros del foro y tiene un papel claramente definido en planes de respuesta a nivel nacional o en foros. |
| DPR4 | 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 | Reflexión/revisión por parte del personal de gerencia y programas de miembros de ACT y de los socios nacionales/locales. Entrevistas con la coordinación del foro nacional de preparación y respuesta a desastres. Entrevistas con otras agencias. | Los programas actuales están ubicados en áreas comparativamente de bajo riesgo y vulnerabilidad. La organización tiene poco conocimiento y vínculos limitados con las áreas de alto riesgo y vulnerabilidad. | Los programas actuales incluyen áreas de alto riesgo y vulnerabilidad pero la mayoría permanecen en áreas comparativamente de bajo riesgo y vulnerabilidad. La organización tiene poco conocimiento y vínculos limitados con áreas de alto riesgo y vulnerabilidad. | Los programas actuales están divididos entre áreas comparativamente de bajo riesgo y vulnerabilidad y áreas de alto riesgo y vulnerabilidad. La organización tiene buen conocimiento y vínculos con áreas de alto riesgo y vulnerabilidad pero podrían ser mejorados. | La mayoría de los programas están localizados en áreas de alto riesgo y vulnerabilidad. Su conocimiento y vínculos organizacionales dentro de las áreas de alto riesgo y vulnerabilidad son excelentes. |

| | | | | | | |
|------|---|--|--|--|---|---|
| DPR5 | Labor Realizada en Preparación y Reducción del Riesgo a Desastres (RRD) por Socios Nacionales y Locales | Reflexión/revisión por parte del personal de gerencia y programas del miembro de ACT y de los socios nacionales/locales. | Ninguno de los socios nacionales/locales de la organización tiene programas de PD ni de RRD o ha iniciado un proceso para incluir la temática de PD y RRD en todas las áreas del trabajo de sus organizaciones. | Algunos de los socios nacionales/locales de la organización tienen programas de PD y de RRD y algunos han iniciado un proceso para incluir la temática de PD y RRD en todas las áreas del trabajo de sus organizaciones. | La mayoría de los socios nacionales/locales de la organización tienen programas de PD y de RRD y muchos iniciaron un proceso para incluir la temática de PD y RRD en todas las áreas del trabajo de sus organizaciones. | Todos los socios nacionales/locales de la organización tienen programas de PD y de RRD y han incluido exitosamente la temática de PD y RRD en todas las áreas del trabajo de sus organizaciones. |
| DPR6 | Experiencia en Respuesta a Desastres | Reflexión/revisión por parte del personal de gerencia y programas | La organización no tiene experiencia reciente (en los últimos 5 años) de la participación directa en operaciones de respuesta a desastres. Las capacidades de la organización y su personal para una respuesta efectiva en caso de desastres son muy limitadas. | La organización tiene experiencia reciente en la participación directa en operaciones de respuesta a desastres. Se cuenta con planes para el desarrollo organizativo y de las capacidades del personal para dar una respuesta efectiva en caso de desastres. | La organización tiene experiencia reciente y sustancial en la participación directa en operaciones de respuesta a desastres. La capacidad de la organización y su personal para dar una respuesta efectiva en caso de desastres está siendo desarrollada y mantenida. | La organización tiene mucha experiencia en operaciones de respuesta en caso de desastres y está frecuentemente participando en este tipo de operaciones en diferentes partes del país. La capacidad de la organización y su personal para dar respuesta en caso de desastres es fuerte. |
| DPR7 | Cobertura de sectores "críticos para la vida" por los programas actuales (sectores "críticos para la vida" = salud, nutrición, agua y saneamiento, seguridad alimentaria, refugios, protección y salud mental/ayuda psicosocial) | Reflexión/revisión por parte del personal de gerencia y programas | Los programas actuales no cubren ninguno de los sectores críticos para la vida. La capacidad de la organización para responder efectivamente en relación a estos sectores es muy limitada. | Los programas actuales cubren menos de la mitad de los sectores críticos para la vida. La organización puede responder efectivamente en relación a estos sectores. | Los programas actuales cubren la mayoría pero no todos los sectores críticos para la vida. La organización puede responder efectivamente en relación a estos sectores. | Los programas actuales cubren la mayoría de los sectores críticos. La organización puede responder efectivamente a todos estos sectores. |
| DPR8 | Competencia Técnica de los Programas y del Personal sectorial | Reflexión/revisión por parte del personal de gerencia y programas | <ul style="list-style-type: none"> Nadie del personal sectorial y de programas tiene calificación técnica/profesional relevante para su área de responsabilidad Nadie del personal relevante ha recibido formación en preparación y respuesta a desastres en los últimos 2 años. | <ul style="list-style-type: none"> Parte del personal sectorial y de programas tiene calificación técnica/profesional relevante para su área de responsabilidad Parte pero no todo el personal relevante ha recibido formación en preparación y respuesta a desastres en los últimos 2 años. | <ul style="list-style-type: none"> La mayoría del personal sectorial y de programas tiene calificación técnica/profesional relevante para su área de responsabilidad Todo el personal relevante ha recibido formación en preparación y respuesta a desastres en los últimos 2 años. | <ul style="list-style-type: none"> Todo el personal sectorial y de programas tiene calificación técnica/profesional relevante para su área de responsabilidad Todo el personal relevante recibe formación regularmente en preparación y respuesta a desastres. |

| | | | | | | |
|-------|--|---|--|--|--|--|
| DPR9 | Comprensión de su Rol y Especialización en la Respuesta a los Desastres | Reflexión/revisión por parte del personal de gerencia y programas Entrevistas con la coordinación del foro nacional de preparación y respuesta a desastres. Entrevistas con otras agencias. | La organización no tiene claridad sobre el rol que intenta jugar o el que se requerirá jugar en caso de un desastre y de su ventaja comparativa en relación a otras agencias. | La organización tiene una idea sobre el rol que intenta jugar o del que se requiere de ella en el evento de un desastre y de su ventaja comparativa en relación a otras agencias. Pero no las ha incorporado en su Plan Estratégico y de Contingencia. | La organización tiene una idea clara sobre el rol que intenta jugar o del que se requiere de ella en el evento de un desastre y de su ventaja comparativa en relación a otras agencias. Pero no las ha incorporado completamente en su Plan Estratégico y de Contingencia. | La organización tiene mucha claridad sobre el rol que intenta jugar o del que se requiere de ella en el evento de un desastre y de su ventaja comparativa en relación a otras agencias. Estas han sido incorporadas completamente en su Plan Estratégico y de Contingencia. |
| DPR10 | Planes de Contingencia para la preparación de Respuesta a Desastres | Reflexión/revisión por parte del personal de gerencia y programas | La organización no ha intentado todavía preparar un plan de contingencia de respuesta a desastres. | La organización ha preparado o está preparando un plan de contingencia de respuesta a desastres. Sin embargo éste no cubre la organización en su totalidad y/o el proceso está por completarse. | La organización tiene un Plan de Contingencia de respuesta a desastres. Sin embargo, sus elementos no han sido revisados recientemente y requieren de actualización. | La organización tiene un Plan de Contingencia de respuesta a desastres integral y es revisado y actualizado regularmente. |
| DPR11 | Evaluaciones de Necesidades en Emergencia | Reflexión/revisión por parte del personal de gerencia y programas | La organización no ha identificado los equipos que serían responsables de hacer una rápida evaluación inicial de la emergencia o la subsiguiente y detallada evaluación de emergencia. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización ha identificado los equipos que serían responsables de hacer una rápida evaluación inicial de emergencia o la subsiguiente y detallada evaluación de emergencia. • Las mujeres están pobremente representadas en los equipos • Los arreglos para su movilización no están claros y no han entrenado conjuntamente • Los métodos para evaluar las necesidades no hacen diferencia entre las necesidades de las mujeres adultas, jovencitas, muchachos y hombres adultos. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización ya ha identificado los equipos que serían responsables de hacer una rápida evaluación inicial de emergencia y la subsiguiente y detallada evaluación de emergencia. • Las mujeres no están adecuadamente representadas en los equipos • Algunos, pero no todos, han recibido formación sobre evaluación de necesidades • Los arreglos para su movilización están claros y entrenan juntos, pero aún no han trabajado juntos en la respuesta a una emergencia verdadera. • Algunos, pero no todos los métodos para evaluar las necesidades hacen la diferencia entre las necesidades de las mujeres adultas, jovencitas, muchachos y hombres adultos. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización ya ha identificado y formado completamente los equipos responsables de las evaluaciones de emergencia y la subsiguiente y detallada evaluación de emergencia. • Los equipos casi han alcanzado un balance de género • Los arreglos de su movilización están claros y los equipos entrenan regularmente en periodos entre desastres. • Todos los métodos para las evaluaciones de necesidades diferencian entre las necesidades de mujeres adultas, jovencitas, muchachos y hombres adultos. |

| | | | | | | |
|-------|--|---|--|--|--|---|
| DRP12 | Vínculos con el Equipo de Apoyo Rápido de ACT (RST) | Reflexión/revisión con el personal de gerencia y programas Entrevistas con personal del RST y con el oficial de programa de ACT. | La organización está escasamente familiarizada con el concepto del RST de ACT y no tiene mecanismos establecidos que le permitan hacer un vínculo efectivo con el RST. | La organización está familiarizada con el concepto del RST de ACT pero todavía no ha completado los planes para trabajar con un RST en el evento de un desastre mayor. | La organización está familiarizada con el concepto del RST de ACT y ha completado los planes para trabajar con un RST en el evento de un desastre mayor. Sin embargo, el mecanismo del RST no ha sido incorporado en los ejercicios de planificación de contingencia. | La organización tiene vínculos/experiencia con el mecanismo RST. Ha desarrollado bien los planes para trabajar con el RST en el evento de un desastre. El mecanismo RST ha sido incorporado en la planificación de contingencia. |
| DPR13 | Capacidad de los Recursos Humanos, Sistemas de Finanzas y Administración para Hacer frente a un Aumento de Escala Rápido en caso de un desastre | Reflexión/revisión por parte de todo el personal | Los sistemas de Recursos Humanos, Finanzas, y Administración no han sido específicamente analizados y fortalecidos para sobre llevar un aumento de escala rápido en el evento de un desastre. | Los sistemas de Recursos Humanos, Finanzas, y Administración han sido analizados con respecto a un aumento de escala rápido en caso de desastre pero mucho del fortalecimiento necesario aun está por realizarse. | Los sistemas de Recursos Humanos, Finanzas, y Administración han sido analizados y fortalecidos para sobre llevar un aumento de escala rápido en el evento de un desastre. Sin embargo, no todo el fortalecimiento necesario ha sido completado. | Los sistemas de Recursos Humanos, Finanzas, y Administración han sido fortalecidos exitosamente para sobre llevar un aumento de escala rápido en el evento de un desastre. |
| DPR14 | Capacidad de Logística y Compras para Hacer frente a un Aumento de Escala Rápido en el caso de un Desastre | Reflexión/revisión por parte de todo el personal. Entrevistas con proveedores potenciales. | Los sistemas de Logística y Compras no han sido analizados y fortalecidos específicamente para sobre llevar un rápido aumento de escala en el evento de un desastre. | Los sistemas de Logística y Compras han sido analizados con respecto a un rápido aumento de escala pero una gran parte del fortalecimiento aún está por realizarse. | Los sistemas de Logística y Compras han sido analizados y fortalecidos para sobre llevar un rápido aumento de escala en el evento de un desastre. Sin embargo, no todo el fortalecimiento necesario ha sido completado. | Los sistemas de Logística y Compras han sido fortalecidos exitosamente para sobre llevar un rápido aumento de escala en el evento de un desastre. |
| DPR15 | Capacidad de los Sistemas de Tecnologías de Información y Comunicaciones para hacer frente a los desastres y la Necesidad de un Aumento de Escala Rápido en caso de un Desastre | Reflexión/revisión por parte de todo el personal. Entrevistas con proveedores/ especialistas de comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> Los sistemas de comunicaciones y TI no han sido analizados y fortalecidos específicamente para sobre llevar un desastre y las necesidades de un rápido aumento de escala en el evento de un desastre. Los sistemas de comunicaciones y TI son vulnerables en desastres que afecten los sistemas telefónicos nacionales. | <ul style="list-style-type: none"> Los sistemas de comunicaciones y TI han sido analizados con respecto a la probabilidad de desastres y la necesidad de un aumento de escala rápido. Gran parte del fortalecimiento necesario para escapar de daños o sobre llevar un desastre, todavía debe completarse. Los sistemas de comunicación y TI son vulnerables a desastres que afectan los sistemas telefónicos nacionales. | <ul style="list-style-type: none"> Los sistemas de comunicaciones y TI han sido analizados y fortalecidos para sobre llevar un posible aumento de escala rápido en el evento de un desastre. Parte del trabajo necesario para sobre llevar un aumento de escala rápido todavía debe completarse. Algunos aspectos del sistema aun se mantienen vulnerables a desastres. | <ul style="list-style-type: none"> Los sistemas de comunicaciones y TI han sido exitosamente fortalecidos para sobre llevar un rápido aumento de escala en el evento de un desastre. Los sistemas serán capaces de operar durante la mayoría de desastre. |

| | | | | | | |
|-------|--|---|---|---|---|---|
| DPR16 | Acceso a Fuentes de Financiamiento para Permitir un Aumento de Escala Rápido Incluso en el caso de un Desastre de gran Magnitud | Reflexión/revisión con el personal de gerencia y programas y aquellos responsables de recaudación de fondos. | <ul style="list-style-type: none"> • En el evento de un desastre significativo, la organización dependerá completamente de los fondos disponibles del RRF de ACT y de los que se podrían obtener a través de los Pedidos de Ayuda ACT. • No se han realizados intentos para desarrollar fuentes de financiamiento alternativas. • La organización no tiene en sus reservas un fondo de emergencia para las actividades iniciales de respuesta. | <ul style="list-style-type: none"> • En el evento de un desastre significativo, la organización dependerá mayormente de los fondos disponibles del RRF de ACT y de los que podría obtener a través de los Pedidos de Ayuda ACT. • Los intentos para desarrollar fuentes de financiamiento alternativas han tenido éxitos limitados. • La organización tiene en sus reservas un fondo de emergencia pero es limitado y los procedimientos para los desembolsos no son claros. | <ul style="list-style-type: none"> • En el evento de un desastre significativo la organización dependerá mayormente de los fondos disponibles del RRF de ACT y de los que podría obtener a través de los Pedidos de Ayuda ACT. • Los intentos para desarrollar fuentes de financiamiento alternativas han tenido éxito y es probable que generen fondos complementarios desde varias fuentes. • La organización tiene en sus reservas un fondo de emergencia que es adecuado para las actividades iniciales de respuesta en desastres locales. | <ul style="list-style-type: none"> • En el evento de un desastre significativo la organización ha desarrollado exitosamente relaciones con una variedad de fuentes de financiamiento nacionales e internacionales que podría acceder en caso de un desastre y por lo tanto, complementar los fondos a través de ACT • La organización tiene fondos de emergencias en reserva que serían adecuados para financiar las actividades iniciales de respuesta aun en caso de desastres mayores. |
| DPR17 | Efectividad de los socios nacionales y locales en la respuesta a los desastres | Reflexión/revisión con el personal de gerencia y programas de la organización y de los socios nacionales/locales. | Ninguno de los socios nacionales/locales tiene experiencia significativa o capacidad de respuesta en caso de desastres. | Algunos de los socios nacionales/locales tienen experiencia significativa y capacidad de respuesta en caso de desastres. | Muchos de los socios nacionales/locales tienen experiencia significativa y capacidad de respuesta en caso de desastres. | Todos los socios nacionales/locales tienen experiencia significativa y capacidad de respuesta en caso de desastres. |
| DPR18 | Pruebas de los procedimientos de respuesta a desastres | Reflexión/revisión con la gerencia y todo el personal | La organización nunca realiza ensayos ni simulacros para medir la eficacia de los procedimientos de respuesta en caso de desastre. | La organización raramente realiza ensayos ni simulacros para medir la eficacia de los procedimientos de respuesta en caso de desastre. | La organización realiza ensayos y simulacros para medir la eficacia de los procedimientos de respuesta en caso de desastre, pero no se organizan regularmente. | La organización frecuentemente realiza ensayos y simulacros para medir la eficacia de los procedimientos de respuesta en caso de desastre. |
| DPR19 | Calidad de los programas de respuesta | Reflexión/revisión con el personal de gerencia y programas | Ninguno de los programas de respuesta a emergencias alcanza o sobrepasa los Estándares Mínimos Esfera. | Sólo algunos de los programas de respuesta a emergencias alcanzan o sobrepasan los Estándares Mínimos Esfera. | La mayoría de los programas de respuesta a emergencias alcanzan o sobrepasan los Estándares Mínimos Esfera. | Todos de los programas de respuesta a emergencias alcanzan o sobrepasan los Estándares Mínimos Esfera. |

| | | | | | | |
|-------|---|--|---|--|---|--|
| DPR20 | Cumplimiento con la estructura de Programación para la Igualdad de Género del IASC (Manual de Género del IASC) www.humanitarianinfo.org/iasc/gender | Reflexión/revisión con el personal de gerencia y programas | <ul style="list-style-type: none"> El personal de la organización no conoce el Manual de Género IASC y su marco de referencia para el programa de igualdad de género. Los programas de respuesta no cumplen con ningún aspecto del marco de referencia de IASC. | <ul style="list-style-type: none"> Algunos empleados de la organización conocen el Manual de Género IASC y su marco de referencia para el programa de igualdad de género. Los programas de respuesta cumplen sólo con uno o dos aspectos del marco de referencia. | <ul style="list-style-type: none"> Muchos empleados de la organización conocen el Manual de Género IASC y su marco de referencia para el programa de igualdad de género. Los programas de respuesta cumplen con no más de la mitad de los aspectos del marco de referencia. | <ul style="list-style-type: none"> Muchos empleados de la organización conocen el Manual de Género IASC y su marco de referencia para el programa de igualdad de género. Los programas cumplen con todos los aspectos del marco de referencia. |
| DPR21 | Cumplimiento con los principios generalmente aceptados de buenas prácticas en la protección y enfocados en la labor humanitaria (ALNAP, UNHCR, etc.) | Reflexión/revisión con el personal de gerencia y programas | <ul style="list-style-type: none"> El personal de la organización no está conciente de los riesgos de protección presentes dentro del contexto o que están potencialmente presentes dentro de sus programas. Los programas de respuesta contienen elementos que pueden incrementar el riesgo de la población afectada. | <ul style="list-style-type: none"> Algunos empleados de la organización están concientes de los riesgos de protección presentes dentro del contexto o que están potencialmente presentes dentro de sus programas. La organización está conciente de las problemáticas de protección en sus programas pero los programas de respuesta aún contienen elementos que presentan riesgo. | <ul style="list-style-type: none"> Muchos empleados de la organización están concientes de los riesgos de protección presentes dentro del contexto o que están potencialmente presentes dentro de sus programas. La organización está conciente de las problemáticas de protección en sus programas Los programas de respuesta no abordan completamente todas las necesidades de protección. | <ul style="list-style-type: none"> Todo el personal de la organización está conciente de los riesgos de protección presentes dentro del contexto o que están potencialmente presentes dentro de sus programas. Los programas de respuesta están concientes de las problemáticas de protección. Los programas de respuesta no contienen ningún elemento que pueda representar riesgo a la población. |
| DPR22 | Abordaje de los aspectos ambientales | Reflexión/revisión con el personal de gerencia y programas | <ul style="list-style-type: none"> El personal de la organización no está conciente de los riesgos ambientales presentes en el contexto o que están potencialmente presentes dentro de sus programas. Los programas de respuesta contienen elementos que están dañando el medio ambiente (por ejemplo, profundizando las fuentes de agua o agotando los recursos forestales). | <ul style="list-style-type: none"> Algunos empleados de la organización están concientes de los riesgos ambientales presentes en el contexto o que están potencialmente presentes dentro de sus programas. La organización está conciente de las problemáticas ambientales en sus programas pero los programas de respuesta aún contienen elementos que están dañando el medio ambiente. | <ul style="list-style-type: none"> Muchos empleados de la organización están concientes de los riesgos ambientales presentes en el contexto o que están potencialmente presentes dentro de sus programas. La organización está conciente de las problemáticas ambientales en sus programas Los programas de respuesta aún contienen elementos que dañan potencialmente el medio ambiente. | <ul style="list-style-type: none"> Todo el personal de la organización está conciente de los riesgos ambientales presentes en el contexto o que están potencialmente presentes dentro de sus programas. Los programas de respuesta están completamente concientes de las problemáticas ambientales. Los programas de respuesta no contienen ningún elemento que potencialmente dañen el medio ambiente. |

| | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|--|---|
| DPR23 | Programación Sensible a los Conflictos (Do No Harm) | Reflexión/revisión con el personal de gerencia y programas Entrevistas con representantes de agencias trabajando en la misma área y representantes de la población afectada. | <ul style="list-style-type: none"> El personal de la organización no está conciente de la Programación Sensible a Conflictos (Do No Harm) y el rol que los programas humanitarios pueden jugar en incrementar o reducir tensiones o conflictos Los programas de respuesta contienen elementos que están incrementando tensiones o conflictos. | <ul style="list-style-type: none"> Algunos empleados de la organización están concientes de la Programación Sensible a Conflictos (Do No Harm) y el rol que los programas humanitarios pueden jugar en incrementar o reducir tensiones o conflictos. La organización está conciente de la necesidad de programas con sensibilidad a los conflictos pero algunos programas todavía contienen elementos que están incrementando tensiones o conflictos. | <ul style="list-style-type: none"> Muchos empleados de la organización están concientes de la Programación Sensible a Conflictos (Do No Harm) y el rol que los programas humanitarios pueden jugar en incrementar o reducir tensiones o conflictos. La organización está conciente de la necesidad de establecer programas con sensibilidad a los conflictos y está cambiando sus procedimientos de diseño de programas. Algunos de los programas todavía contienen elementos que potencialmente pueden incrementar tensiones o conflictos. | <ul style="list-style-type: none"> Todo el personal de la organización está conciente de la Programación Sensible a Conflictos (Do No Harm) y el rol que los programas humanitarios pueden jugar en incrementar o reducir tensiones o conflictos. La organización está conciente de la necesidad de establecer programas con sensibilidad a los conflictos y está cambiando sus procedimientos de diseño de programas. Ninguno de sus programas contiene elementos que potencialmente pueden incrementar tensiones o conflictos. |
| DPR24 | Independencia del Gobierno y de otras partes potenciales de un conflicto | Reflexión/revisión con la junta directiva, gerencia y personal. Entrevistas con representantes del gobierno, partidos de oposición, otras agencias y sociedad civil. | <ul style="list-style-type: none"> La organización tiene una imagen de estar vinculada cercanamente con el gobierno o con otros partidos que generarían posibles conflictos que pondrían en peligro su rol humanitario en el evento de un posible conflicto. | <ul style="list-style-type: none"> La organización tiene una imagen de estar vinculada cercanamente con el gobierno o con otros partidos que generarían posibles conflictos que pondrían en peligro su rol humanitario en el evento de un posible conflicto. Hay poca comprensión entre el público en general de la misión e imparcialidad de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> La organización tiene una imagen de ser independiente del gobierno o de otros partidos que generarían posibles conflictos. Aunque hay comprensión entre el público en general de la misión e imparcialidad de la organización, éste está limitado a ciertos grupos/áreas. | <ul style="list-style-type: none"> La organización tiene una imagen de ser independiente del gobierno o de otros partidos que generarían posibles conflictos. La organización tiene buena reputación para la mayoría de sectores de la población y su misión e imparcialidad es reconocida ampliamente. |
| DPR25 | Directrices y Procedimientos de Seguridad | Reflexión/revisión con la gerencia y todo el personal | <ul style="list-style-type: none"> La organización no tiene ningún tipo de directriz de seguridad No se ha asignado a ningún miembro del personal la responsabilidad de monitorear y asegurar la protección del resto del personal. | <ul style="list-style-type: none"> La organización ha desarrollado directrices de seguridad pero no son integrales y cumplen escasamente los Principios de Seguridad (PASS) de ACT. Muchos empleados no están familiarizados con los principios. Se ha asignado a un miembro del personal la responsabilidad de monitorear y asegurar la protección del resto del | <ul style="list-style-type: none"> La organización ha desarrollado directrices de seguridad integrales pero no cumplen totalmente los Principios de Seguridad (PASS) de ACT y no son actualizadas regularmente. El personal está conciente de los principios pero usualmente no los cumplen. Se ha asignado y entrenado apropiadamente a un | <ul style="list-style-type: none"> La organización ha desarrollado directrices de seguridad integrales y cumple totalmente los Principios de Seguridad (PASS) de ACT y son actualizadas regularmente. El personal comprende totalmente y sigue las directrices de seguridad. Se ha asignado a un miembro del personal con una responsabilidad clara para monitorear y |

TABLA 3: Capacidades Organizacionales Generales

El propósito de esta tabla es que los miembros puedan realizar un diagnóstico de sus capacidades organizacionales. Si un miembro ha realizado un diagnóstico de estas capacidades en los últimos dos años y no desea repetir el proceso, puede solicitar un permiso al Oficial de Desarrollo de Capacidades para no utilizar esta tabla como parte de la Fase 1 de la CDI.

| | | | Nivel de Capacidad | | | |
|------|---------------------------------------|---|--|---|--|---|
| Ref. | Factor de Capacidad | Fuente de Información | 1 'Naciente' | 2 'En desarrollo' | 3 'Madurando' | 4 'Madura' |
| GO1 | Eficacia de la Junta Directiva | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, gerencia y personal. | <ul style="list-style-type: none"> No existe una Junta Directiva o cuerpo directivo independiente que provea una política de dirección o visión estratégica. | <ul style="list-style-type: none"> Los miembros de la Junta directiva u organismo independiente han sido identificados pero no han asumido su rol de liderazgo. La Junta Directiva independiente intenta manejar la organización a nivel micro en lugar de proveer una visión estratégica. | <ul style="list-style-type: none"> La membresía de la Junta Directiva está estable y funcionando. La Junta Directiva es capaz de diferenciar entre su rol y el de la gerencia. La Junta Directiva está conciente de su responsabilidad de proveer visión estratégica y representar los intereses de las partes pero no lo hace consistentemente. Existen los mecanismos para obtener insumos de las partes interesadas pero no se usan consistentemente. | <ul style="list-style-type: none"> La Junta Directiva provee políticas de dirección y visión estratégica La Junta Directiva provee rendición de cuentas y credibilidad. La Junta Directiva está compuesta por miembros quienes representan la variedad de intereses de todas las partes. La Junta Directiva tiene un balance de género. Existen los mecanismos para obtener insumos apropiados de todas las partes interesadas. |
| GO2 | Misión / objetivo | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, gerencia y personal. | <ul style="list-style-type: none"> La organización tiene una idea vaga de su visión y misión y la contribución que intenta hacer. La misión es comprendida sólo por uno o pocos miembros de la Junta Directiva y del personal de gerencia y dirección. Las actividades implementadas por los socios tienen poca relación con la misión de la organización. Los planes operativos son desarrollados por el personal de gerencia y dirección con pocos | <ul style="list-style-type: none"> La visión y misión es clara internamente pero no es comprendida claramente por el público. La misión no se refleja en la planificación o en las funciones de trabajo. Los planes operativos son desarrollados por el personal de gerencia y dirección con pocos insumos del personal y socios. Las mujeres del personal estuvieron escasamente representadas en el proceso de desarrollo de la misión y las decisiones de planificación. | <ul style="list-style-type: none"> La visión y misión es clara para el personal, los socios y el público. Las estrategias y objetivos están en concordancia con la misión. La planificación operativa puede ser conducida por la gerencia y vinculada al proceso de presupuestos con algún insumo del personal y socios. Las mujeres del personal no estuvieron bien representadas en el proceso de desarrollo de la misión y las decisiones de planificación. | <ul style="list-style-type: none"> La organización tiene la misión/objetivo claramente definida y articulada la cual es comprendida por todos los socios. Las estrategias son consistentes con la misión, realistas y toman la forma de objetivos que pueden ser alcanzados. Los planes operativos son desarrollados conjuntamente por la dirección/gerencia, el personal y socios según sea apropiado. La organización tiene un plan estratégico actualizado que es la |

| | | | | | | |
|-----|----------------------|--|---|--|---|--|
| | | | insumos del personal y socios. | | | base de sus actividades. <ul style="list-style-type: none"> Las mujeres han sido bien representadas en el desarrollo de la misión y de las decisiones de planificación. |
| GO3 | Estatus Legal | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, gerencia y personal. Entrevista con el asesor legal. | <ul style="list-style-type: none"> La organización podría o no estar registrada legalmente de acuerdo a las regulaciones locales. La organización no se beneficia de ningún estatus de excepción de impuestos o fiduciario permisible bajo la ley local. | <ul style="list-style-type: none"> La organización está registrada pero aún no ha integrado la asesoría legal y financiera en la planificación y las decisiones de la gerencia. La organización no está cumpliendo con algunos requisitos laborales y de informes locales. | <ul style="list-style-type: none"> La organización ha integrado la apropiada asesoría de expertos en sus sistemas de gerencia y planificación La organización está cumpliendo de forma general con los requisitos laborales, de impuestos, e informes. | <ul style="list-style-type: none"> La organización está registrada apropiadamente de acuerdo a las regulaciones locales. La organización se beneficia del estatus legal y financiero permisible bajo la ley local. |
| GO4 | Socios | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, gerencia y personal. | <ul style="list-style-type: none"> Los vínculos entre la organización y los socios son débiles. La organización ve a la comunidad como beneficiarios pasivos en lugar de verlos como socios potenciales. La organización no ha podido identificar socios claves. | <ul style="list-style-type: none"> La organización está mejorando su capacidad para involucrar a los socios. Algunos miembros claves de la comunidad pueden ser consultados o invitados en la toma de algunas decisiones porque se ha identificado su interés en el resultado. | <ul style="list-style-type: none"> Los socios de la organización están bien definidos y sus necesidades y puntos de vista son considerados en la planificación y la toma de decisiones. La organización está llegando al punto de ver a la comunidad y otras partes interesadas como socios. | <ul style="list-style-type: none"> Los socios de la organización están bien definidos. La organización reconoce a la comunidad y otras partes interesadas como socios. Los resultados de los diagnósticos de necesidades de las comunidades son integrados en el proceso de planificación. La misión y estrategias de la organización son revisadas por los socios. |
| GO5 | Liderazgo | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, gerencia y personal. | <ul style="list-style-type: none"> Hay una persona o pocas personas en la organización que controlan la mayoría de las funciones. El estilo de liderazgo de la gerencia es directivo y el personal provee insumos técnicos. La gerencia no articula claramente al personal el propósito de la organización. La Junta Directiva y el personal de dirección y gerencia no tienen claridad de sus roles respectivos. | <ul style="list-style-type: none"> La mayoría de las decisiones son tomadas por la Junta Directiva y algunas veces con insumos de uno o dos miembros del personal. El personal tiene poca comprensión de cómo la dirección y gerencia toman las decisiones. La Dirección es vista principalmente como órgano directivo y controlador en lugar de habilitar la auto dirección a los empleados y monitorear su desempeño. | <ul style="list-style-type: none"> La relación entre la dirección y gerencia con el personal es más consultativa y las decisiones de gerencia son delegadas. El personal comprende las decisiones pero no está sistemáticamente involucrado en el proceso. La Dirección comprende que uno de sus principales roles es proveer dirección y monitorear el desempeño pero todavía está preocupado por el control. Se hace un mayor | <ul style="list-style-type: none"> La Junta Directiva y la dirección y gerencia tienen una comprensión clara sobre sus roles y responsabilidades como proveedores de dirección. El estilo del liderazgo es participativo. La dirección y gerencia son responsables ante los socios. La dirección es accesible a todos los socios Un aproximado balance de género existe en las posiciones de liderazgo. |

| | | | | | | |
|-----|--|---|--|--|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • La dirección no comprende bien su responsabilidad ante los socios. | <ul style="list-style-type: none"> • La Dirección está conciente de los socios pero no muestra disponibilidad hacia ellos. • Las posiciones de liderazgo son ocupados únicamente por hombres. | <p>esfuerzo por contactar e involucrar a los socios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres están escasamente representadas en las posiciones de liderazgo. | |
| GO6 | Estructura y Cultura organizacional | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, gerencia y personal. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no tiene claramente definida una estructura ni líneas de autoridad y responsabilidad. • La organización no tiene políticas gerenciales. • La organización no tiene sistemas para medir la congruencia entre la misión y la cultura operacional. • La organización no tiene un sistema para asegurar la participación apropiada del personal en la toma de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización ha definido una estructura pero las líneas de autoridad no son claras y la autoridad tiende a ser ejercida por una o pocas personas. • La organización ha desarrollado sistemas y políticas pero éstas aún no están siendo implementadas, no son seguidas regularmente ni tampoco han sido revisadas. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización ha definido una estructura con líneas claras de autoridad y responsabilidad. • La administración de la organización pone énfasis en las áreas de responsabilidad pero no confiere la autoridad necesaria a las personas para permitirles operar efectivamente. • La organización no ha incorporado efectivamente la estructura en las tareas asignadas; tampoco la usa para diagnosticar el desarrollo organizacional o asegurar la rendición de cuentas. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización ha definido una estructura con líneas claras de autoridad y responsabilidad. • Existen políticas gerenciales para asegurar auditorias de desarrollo organizacional de forma regular. • Existen sistemas para medir la congruencia entre la misión y la cultura operacional. • Existen sistemas para asegurar la participación adecuada, en todos los niveles, del personal en la toma de decisiones. • La organización tiene sistemas operativos para asegurar la rendición de cuentas mutua. |
| GO7 | Planificación | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, gerencia y personal. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización realiza alguna planificación pero con poco o ningún insumo del personal y socios. • La organización toma decisiones y planifica actividades sin ninguna referencia a las estrategias acordadas para alcanzar la misión. • Hay poca evaluación sobre los recursos requeridos para realizar las actividades. • Una vez que los planes han sido implementados no son revisados o modificados. • No se planifica para obtener recursos y tampoco son | <ul style="list-style-type: none"> • Los planes operativos anuales son desarrollados y revisados principalmente por la dirección y gerencia sin referencia a los planes de años anteriores, análisis de disponibilidad de recursos u otros factores que podrían afectar su implementación. • Los planes son desarrollados con participación limitada de los socios y el personal. • No se realiza ningún monitoreo y una vez que los planes son implementados no se revisan. • Los planes continúan siendo de corto plazo y se | <ul style="list-style-type: none"> • La planificación estratégica y de corto plazo es conducida principalmente por la dirección y gerencia. • El Personal y los socios pueden tener alguna participación en la planificación pero no están involucrados en la toma de decisiones. • Hay alguna revisión ocasional de la implementación de planes. | <ul style="list-style-type: none"> • Se toman en cuenta los insumos de los socios apropiados durante la planificación. • Los planes operativos reflejan el plan estratégico. Los planes operativos son actualizados. • Se planifica para obtener los recursos y son distribuidos apropiadamente. • Existe la flexibilidad para ajustar los planes en base a los resultados del monitoreo. |

| | | | distribuidos apropiadamente. | basan en los recursos disponibles. | | |
|-----|--------------------------------|---|---|--|--|--|
| GO8 | Personal | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, personal de Recursos Humanos y el personal (incluyendo un diagnóstico separado para las opiniones de las mujeres en el personal). | <ul style="list-style-type: none"> No hay procedimientos formales de personal para administrar los salarios y beneficios o registrar información del personal. No existe un procedimiento formal de contrataciones. No están definidos los procesos de contratación, no son transparentes o competitivos. No existen procedimientos para recursos. Los sistemas y cultura organizacional no son atractivos para las mujeres en el personal. | <ul style="list-style-type: none"> Existen sistemas básicos de administración de personal pero continúan las prácticas de contratación informales. Las posiciones no se anuncian externamente y no hay procedimientos para determinar las calificaciones para el empleo, reclutamiento, contratación y terminación. No han sido integrados a la cultura organizacional los procedimientos para recursos y respeto mutuo. Los sistemas y cultura organizacional no son atractivos para las mujeres en el personal pero la organización está desarrollando programas y procedimientos para mejorar la situación. | <ul style="list-style-type: none"> Aún no se comprende totalmente el valor estratégico de los recursos humanos y la necesidad de integrar las prácticas de personal en el proceso de planificación estratégica. Se han formalizado todos los sistemas de personal necesarios aunque ocasionalmente los mecanismos informales son usados. Los procedimientos de recursos y respeto mutuo se han integrado en la cultura organizacional. Existen programas y procedimientos para hacer la cultura organizacional más atractiva a las mujeres en el personal. Muchas de las mujeres, aunque no todas, se refieren a la organización como un lugar atractivo para trabajar. | <ul style="list-style-type: none"> Existen criterios para el personal. El proceso de contratación está claramente definido. El proceso de contratación es transparente y competitivo. Las descripciones de puestos están claramente definidas. El personal se desplaza de acuerdo a sus descripciones de puestos. La gerencia promueve el respeto mutuo entre el personal. El personal sabe que existen procedimientos para recursos. Todas las mujeres se refieren a la organización como un lugar atractivo para trabajar y se sienten cómodas. |
| GO9 | Desarrollo de Programas | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de programas y el personal. | <ul style="list-style-type: none"> El desarrollo de Programas es ampliamente motivado por los donantes o el personal con pocos insumos de los socios y es manejado sobre la base proyecto-por-proyecto. El diseño de programas, su implementación, monitoreo y evaluación, si es que son hechos, son implementados en base a los requerimientos de los donantes. Las actividades de monitoreo, evaluación e informes no están incluidas en el diseño del programa. | <ul style="list-style-type: none"> Los proyectos individuales son desarrollados dentro de un marco de referencia programático. Evaluaciones ocasionales son conducidas a solicitud de los donantes y son implementadas por personal externo. Los socios participan sólo como destinatarios del programa. No existe un sistema integral para determinar el propósito y los objetivos del programa/proyectos o para su monitoreo y evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> Existe un sistema integrado para el desarrollo de programas y su implementación. El sistema fue impuesto por un donante o puede haber sido desarrollado por la organización misma. En cualquier caso, el sistema provee la información requerida por el donante y permite que el monitoreo y evaluación sea ejecutada por el personal. Los socios son consultados en el diseño del programa y participan en la implementación y evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> Los socios y el personal participan en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de los programas. El diseño del programa incorpora actividades de monitoreo, evaluación e informes. Las modificaciones de los programas reflejan el uso de monitoreo, evaluación y hallazgos de los informes. |

| | | | | | | |
|------|---------------------------------------|---|---|---|--|---|
| GO10 | Procedimientos Administrativos | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de programas y el personal. | <ul style="list-style-type: none"> • No existen procedimientos o manuales administrativos. • Los procedimientos administrativos son informales y el personal no tiene una comprensión común de ellos. | <ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos administrativos están siendo formalizados • Los procedimientos administrativos no están siendo utilizados totalmente. | <ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas administrativos están formalizados y funcionando. • Existen los procedimientos y manuales administrativos pero no son usados regularmente. | <ul style="list-style-type: none"> • Existen los procedimientos y manuales administrativos. • El personal se adhiere a los procedimientos y manuales administrativos. • Los procedimientos y manuales administrativos son actualizados regularmente. |
| GO11 | Manejo de Riesgos | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de finanzas, programas, auditoría interna/externa y el personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Auditorías e inventarios son irregulares. • No se hace auditoría externa. • La organización no tiene planificado desarrollar un sistema de manejo de riesgos. (identificar, evaluar y abordar riesgos que no permiten alcanzar los objetivos, mandato y misión) | <ul style="list-style-type: none"> • Auditorías e inventarios continúan siendo irregulares. Auditoría externa se realiza a la solicitud de los donantes. • La organización está considerando desarrollar un sistema de manejo de riesgos. (identificar, evaluar y abordar riesgos que no permiten alcanzar los objetivos, mandato y misión) | <ul style="list-style-type: none"> • Auditorías e inventarios han sido integrados en los sistemas de la organización. • Auditorías externas se realizan cada año. • La organización está desarrollando un sistema de manejo de riesgos. (identificar, evaluar y abordar riesgos que no permiten alcanzar los objetivos, mandato y misión) pero aún no ha sido completado. | <ul style="list-style-type: none"> • Se realizan auditorías de inventarios. • Los reportes de la auditoría externa anual incluyen una revisión de las prácticas gerenciales. • Se implementan las recomendaciones sobre las prácticas gerenciales incluidas en los informes de auditoría externa. • La organización ha desarrollado, aprobado y se está implementando un sistema de manejo de riesgos. (identificar, evaluar y abordar riesgos que no permiten alcanzar los objetivos, mandato y misión). |
| GO12 | Sistemas de Información | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, el equipo de TI, y el personal. | <ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema en la organización para obtener, analizar o diseminar datos • La información es capturada al azar y manualmente. • La información no es compartida con los socios. | <ul style="list-style-type: none"> • El potencial de utilización de los datos no es comprendido. • Existe un sistema rudimentario de información pero no es accesible a todo el personal. • Las computadoras son utilizadas principalmente para el procesamiento de documentos y contabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Un sistema de información está operando y es accesible a la mayoría del personal. • El sistema de información es utilizado principalmente para el procesamiento de documentos y contabilidad pero algunas personas comprenden el uso de datos y lo usan de forma temporal. • No hay mecanismo para integrar la información del sistema al proceso de planificación de la organización. • No hay mecanismo para diseminar o solicitar retroalimentación. | <ul style="list-style-type: none"> • Existe un sistema para obtener, analizar, y reportar datos e información. • Se ha entrenado personal para manejar los sistemas de información. • Los sistemas son usados para procesar, diseminar, y solicitar retroalimentación sobre la información. |

| | | | | | | |
|------|--|--|--|--|---|--|
| GO13 | Informes de Programas | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de programas y el personal | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no informa sobre los resultados de las actividades o evaluaciones a los socios. • La organización no comparte información basada en lecciones aprendidas de las actividades y evaluaciones. • La organización no tiene la habilidad de preparar informes sobre actividades y evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización proporciona información sobre actividades y evaluaciones cuando es solicitada por un donante. • La organización comparte información cuando se le solicita. • Los formatos de informes reflejan las necesidades del donante. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización todavía no tiene un sistema efectivo para compartir información sobre lecciones aprendidas de su experiencia. • Ocasionalmente, la organización publica los resultados de sus actividades y evaluaciones pero no tiene una estrategia para su diseminación. • La organización ha desarrollado algunos formatos de informes flexibles para reflejar necesidades de diferentes socios. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene la habilidad para producir informes apropiados. • La organización prepara regularmente informes de actividades. • La organización prepara regularmente reportes de evaluación. • Los formatos de los informes son flexibles, variados y responden a los requerimientos de información de los socios. |
| GO14 | Desarrollo de los Recursos Humanos | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de recursos humanos y el personal | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no conduce evaluaciones sistemáticas del desempeño del personal sobre los cuales puede planificar cambios y mejoras. • Hay poca o ninguna comprensión de la relación entre el desempeño del personal y el alcance de los objetivos de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Existe una buena correlación entre las responsabilidades del personal y sus requerimientos de habilidades. • Puede existir un sistema de evaluación del personal pero no está basado necesariamente en el desempeño del trabajo. • La organización ha identificado los recursos para implementar entrenamiento temporal del personal. • Las políticas de personal no están definidas. • No hay entrenamiento para los voluntarios que trabajan para la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene un sistema de evaluación basada en el desempeño el cual no es siempre aplicado o equitativo. • Algunas veces, el personal es asignado y promovido de acuerdo a su desempeño laboral. • Las necesidades de desarrollo del personal son diagnosticadas y usadas para desarrollar planes de entrenamiento. • Existen políticas de personal. • El entrenamiento de los voluntarios de la organización es inconsistente. | <ul style="list-style-type: none"> • Existe un plan de desarrollo de recursos humanos. • El entrenamiento del personal se basa en capacidad, necesidades y objetivos. • Existen las oportunidades de integrar las habilidades adquiridas en el entrenamiento al trabajo de la organización. • Las evaluaciones de puestos y promociones son basadas en el desempeño y son equitativas. • Las políticas de personal son respetadas. • Los voluntarios están incluidos en el plan de desarrollo de recursos humanos. |
| GO15 | Procedimientos y Prácticas de los Recursos Humanos. | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de recursos humanos y el personal | <ul style="list-style-type: none"> • Los roles y las responsabilidades de los puestos son intercambiables y no son claras. • Se espera que el poco personal cumpla responsabilidades más allá de su capacidad y algunas tareas | <ul style="list-style-type: none"> • Existe el inicio del vínculo entre las responsabilidades de dirección y su experiencia y capacidad pero algunos vacíos continúan en los requerimientos de habilidades. • Existen las descripciones de puestos basadas en la | <ul style="list-style-type: none"> • Los puestos están bien definidos y documentados en las descripciones de puestos y tareas asignadas. • Todas las habilidades centrales requeridas para las funciones de los puestos existen | <ul style="list-style-type: none"> • Las descripciones de puestos están documentadas y actualizadas. • Se respetan las descripciones de puestos. • Los vínculos entre las capacidades del personal y la misión de la organización están |

| | | | | | | |
|------|---------------------------------|--|---|--|--|--|
| | | | <p>esenciales hechas por cualquiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las descripciones de puestos y responsabilidades de trabajo no están documentadas. El desempeño de puestos no es evaluado y no hay un plan para mejorar el desempeño del personal. No se comprende la relación entre el desempeño del personal y el alcance de los objetivos del programa de la organización. Los salarios no son competitivos y no existen beneficios. Las regulaciones de trabajo e impuestos no son respetadas. No existen mecanismos de resolución de conflictos. | <p>idea del supervisor del trabajo que debe realizarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe un sistema de desempeño pero no necesariamente se basa en el desempeño definido en la descripción del puesto. La organización ha identificado algunos recursos temporales para entrenamiento del personal. Algunos beneficios existen pero los salarios no son competitivos. La organización respeta algunas de las regulaciones laborales y de impuestos. Los procedimientos para la resolución de conflictos existen pero no se usan. | <p>dentro de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe un sistema de evaluación basada en el desempeño y el personal es asignado y promovido de acuerdo al desempeño. Existe alguna planificación de recursos humanos pero aún no está integrada en el proceso de desempeño o de planificación estratégica. Existe un plan de entrenamiento basado en un diagnóstico de necesidades de desarrollo del personal. Salarios y beneficios están estructurados pero no son competitivos. Generalmente se respetan las regulaciones y requisitos de impuestos y de trabajo. Algunas veces se utilizan los procedimientos de resolución de conflictos. | <p>claramente definidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Los salarios están claramente estructurados y son competitivos. La política de beneficios está documentada y es implementada. La organización cumple con las regulaciones y requisitos de impuestos y empleo. Regularmente se supervisa. Los procedimientos de resolución de conflictos se utilizan cuando son necesarios. Existe una política de salud y seguridad. |
| GO16 | Diversidad | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de recursos humanos y el personal | <ul style="list-style-type: none"> La Junta Directiva y el personal no representan la diversidad de la comunidad y de los intereses de los socios. | <ul style="list-style-type: none"> No existe una política pero en algunos niveles de la organización existe alguna conciencia e interés del valor y la necesidad de que haya representación de los miembros de la comunidad. | <ul style="list-style-type: none"> Existe la política de diversificar la composición de la Junta Directiva y el personal pero su composición aún no refleja completamente la de la comunidad. | <ul style="list-style-type: none"> La diversidad de la comunidad se refleja en la composición de la Junta Directiva y del personal. |
| GO17 | Organización del Trabajo | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de recursos humanos y el personal | <ul style="list-style-type: none"> Hay poca comprensión de la necesidad de organizar el trabajo más allá de dar las directrices. No hay mecanismos para coordinar las actividades de los diferentes miembros del personal. Hay poca comprensión | <ul style="list-style-type: none"> El trabajo es organizado por los supervisores. Poca atención se presta al flujo de trabajo o a la organización conciente del trabajo más allá de los planes de trabajo. Se desarrollan planes de trabajo individuales, por unidad o por proyectos pero estos planes no son | <ul style="list-style-type: none"> Continua dominando la mentalidad jerárquica y la Dirección toma la mayoría de las decisiones. Una variedad de métodos de trabajo son utilizados. Se reconoce que el personal hace sugerencias útiles sobre cómo organizar su propio trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> Se tienen reuniones de personal regularmente. El personal participa en la toma de decisiones. Se promueve el trabajo en equipo. La información se comparte libremente entre el personal. Se promueve que los equipos de trabajo tomen |

| | | | | | | |
|------|---------------------|--|--|--|--|--|
| | | | <p>de lo que significa trabajar en equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las reuniones son irregulares y no tienen un propósito determinado ni agenda; son dominadas por el interés de unos pocos y no llegan a conclusiones concretas. El personal provee insumos técnicos y no participa en la toma de decisiones. No existen líneas o mecanismos formales de comunicación interna en la organización. | <p>coordinados a través de las funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se conducen reuniones de personal de acuerdo a los procedimientos. La comunicación interna de la organización se conduce de manera informal. Se está desarrollando la conciencia entre el personal y la dirección de que existe falta de comunicación y traslapes. | <ul style="list-style-type: none"> Se promueve el trabajo en equipo y los planes de trabajo se comparten entre unidades y sitios de trabajo. La comunicación es abierta, intra jerárquica y vincula la estructura de unidades/proyectos de la organización. El personal sabe cómo participar en las reuniones y está conciente de cómo se toman las decisiones. | <p>la iniciativa y se auto motiven.</p> |
| GO18 | Contaduría. | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de finanzas y el personal | <ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos financieros de la organización están incompletos. Aún no se han establecido las cuentas de la organización por proyectos y los fondos operativos no están separados. | <ul style="list-style-type: none"> Existe un sistema básico de registro financiero. Existen categorías de cuentas y los fondos de los proyectos son separados pero algún financiamiento entre proyectos todavía ocurre. | <ul style="list-style-type: none"> La mayoría de fondos de la organización son separados y generalmente trata de evitar financiamiento entre proyectos. Existen procedimientos financieros y los sistemas de reportes funcionan parcialmente. | <ul style="list-style-type: none"> Existen procedimientos financieros y sistemas de reportes que funcionan plenamente. Existen categorías de cuentas para la separación de fondos por proyectos. |
| GO19 | Presupuestos | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de finanzas y el personal | <ul style="list-style-type: none"> Los presupuestos son inadecuados y si acaso existen es debido al requisito del donante. No se comprende el uso de presupuesto como una herramienta de gerencia y se puede cuestionar su confiabilidad. La organización no tiene control de presupuestos. La organización no tiene una unidad de finanzas para preparar y manejar los presupuestos. | <ul style="list-style-type: none"> Hay presupuestos desarrollados para actividades de proyectos pero usualmente son sobregirados o no utilizados completamente. El director ejecutivo o el contador son el único personal que comprende la información de los presupuestos. No hay controles de presupuestos. | <ul style="list-style-type: none"> Usualmente, los gastos totales divergen de las proyecciones del presupuesto. Los directores de los departamentos o las unidades son consultados por la gerencia de finanzas sobre la planificación del presupuesto y gastos. El presupuesto refleja los planes de los programas. El presupuesto es controlado con una perspectiva organizacional. El proceso del presupuesto no incorpora un análisis de género. | <ul style="list-style-type: none"> El proceso del presupuesto está integrado a los planes operativos anuales. Existe una unidad financiera responsable por la preparación, manejo e implementación del presupuesto anual. Se hacen proyecciones financieras anuales. Se implementa el presupuesto anual. El presupuesto es controlado con una perspectiva organizacional. El proceso de presupuesto incorpora un análisis de género. |

| | | | | | | |
|------|---|--|--|--|--|---|
| GO20 | Control de Inventarios / Auditoría | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de logística y compras, departamento de finanzas, auditoría interna/externa y el personal | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no tiene procedimientos para manejar las cuentas por cobrar y pagar, tampoco existen inventarios o procedimientos de compras. • No se realizan auditorías o revisiones financieras externas. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización ha establecido controles financieros pero no ha implementado los procedimientos. • Auditorías independientes o revisiones financieras externas son raramente utilizadas y solo a solicitud del donante. • No se han establecido controles para los inventarios ni se han implementado. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene sistemas de control financieros y de inventarios adecuados. • Las auditorías independientes o revisiones financieras externas se realizan periódicamente a solicitud del donante. • Las auditorías internas son realizadas de forma improvisada. | <ul style="list-style-type: none"> • Existen sistemas de control de inventarios. • Se siguen los controles de inventarios. • Existen sistemas de compras y están siendo usados. • Las auditorías internas se realizan regularmente. • Las auditorías externas se realizan regularmente. • Los gastos se controlan por la distribución presupuestaria. |
| GO21 | Informes Financieros. | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de logística y compras, departamento de finanzas, auditoría interna/externa y el personal | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no tiene un sistema para informar sobre su status financiero. • Si se producen informes financieros son de acuerdo al donante. • Los informes financieros son inadecuados, incompletos, difíciles de comprender y no son producidos a tiempo. • Si existen los informes financieros, estos no son usados para la planificación o para análisis. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene un sistema para producir informes financieros pero estos todavía responden a la demanda de los donantes. • Los informes financieros no se producen a tiempo o lo suficientemente completos para ser usados en la planificación a largo plazo. • Los informes financieros no son revisados por el comité de la Junta Directiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Ocasionalmente, la organización produce informes financieros correctos y completos los cuales son proporcionados a la Junta Directiva y la gerencia. • La organización usa los informes financieros, cuando están disponibles, para su planificación de largo plazo. • La auditoría externa prepara informes financieros que son diseminados. | <ul style="list-style-type: none"> • Una firma registrada de auditores prepara un informe financiero que es publicado y diseminado. • El informe incluye un balance y sus anexos. • El informe es revisado por el comité de la Junta Directiva. • El informe se usa para la planificación y el análisis. |
| GO22 | Diversificación de la Base de Ingresos | Reflexión/revisión con la dirección y gerencia, departamento de finanzas y el personal | <ul style="list-style-type: none"> • La organización depende de un donante. • La organización no tiene la capacidad para diversificar el financiamiento o participar en licitaciones. • La organización no tiene actividades para la generación de fondos o la recuperación de costos. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización está conciente de la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento pero aún no ha desarrollado un plan o una estrategia para ello. • La organización no ha desarrollado la capacidad para participar en licitaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización ha identificado más de un donante internacional pero todavía no ha desarrollado los contactos locales. • La organización ha desarrollado un plan de actividades de generación de fondos o para recobrar costos pero aún no lo implementa. • La organización tiene la capacidad para licitar pero aún no ha ganado ningún contrato. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene donantes múltiples. • Existe un plan de generación de fondos y recuperación de costos. • La organización tiene la habilidad para entrar en licitaciones y ha ganado contratos. • La organización tiene una estrategia para diversificar fuentes de financiamiento. |

| | | | | | | |
|------|---|--|---|--|--|--|
| GO23 | Experiencia y Capacidad Sectorial | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, dirección y gerencia, departamento de programas, personal de campo y el personal en general. Entrevistas con otras agencias trabajando en los mismos sectores para obtener sus percepciones. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene algunas buenas ideas de cómo abordar las necesidades de la población meta. • La organización tiene poca experiencia en la implementación o experiencia en programas. • La organización no tiene ninguna experiencia o capacidad sectorial. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización está incrementando su experiencia y capacidad sectorial pero aún no es reconocida como experta. • Si se requiere, la organización tiene la habilidad de proyectar más experiencia y capacidad en el sector meta. • La organización continúa dando servicios que no reflejan siempre las necesidades cambiantes de los socios. | <ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce que la organización tiene experiencia y capacidad significativa en el sector y se le invita a discusiones sectoriales. • La organización es capaz de dar servicios apropiados y eficaces a los socios. • La organización comienza a introducir una cuota por servicios u otro mecanismo de recuperación de costos en sus servicios. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene experiencia y capacidad sectorial relevante. • Su experiencia y capacidad son reconocidas por un amplio grupo de socios. • La organización es capaz de adaptar sus programas y servicios a las necesidades cambiantes de los socios. |
| GO24 | Compromiso / Apropiación de los Socios | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, dirección y gerencia, departamento de programas y el personal. Reflexión/revisión con los socios de forma individual y en grupos. | <ul style="list-style-type: none"> • Los servicios de la organización son definidos por donantes y gerentes sin participación de los socios. • Los programas de la organización no son eficientes, adecuados, oportunos (porque ellos no reflejan las necesidades actuales) • La organización no está proveyendo asistencia técnica o construcción de capacidades/ entrenamiento a los socios. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización busca la opinión de los socios para definir servicios pero no lo hace de una manera sistemática o integral. • La organización ha identificado recursos para el entrenamiento ad hoc a los socios en programas o áreas técnicas. • Los programas de la organización no son eficientes, adecuados, costos efectivos ni oportunos. • La organización no ha identificado recursos para apoyar la construcción de capacidades de los socios. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene mecanismos para la participación de sus socios en la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos • La organización ha planificado transferir responsabilidades gerenciales a los socios y proveerles entrenamiento y desarrollo organizacional para apoyarles en la construcción de sus capacidades. • Los programas están siendo más eficientes, adecuados, costo efectivos y oportuno | <ul style="list-style-type: none"> • Las prioridades de los programas se basan en las necesidades actuales. • Las prioridades de los programas y servicios son definidas en colaboración con los socios. • Los programas son eficientes, adecuados, costo efectivos y oportunos |
| GO25 | Publicidad y Fomento de la Sensibilización | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, dirección y gerencia, departamento de programas y el personal. Reflexión/revisión con los socios de forma individual y en grupos. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no hace ningún esfuerzo de mercadeo social de sus programas entre los socios. • La organización no educa o construye sensibilidad entre los socios. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no tiene conciencia de la necesidad del mercadeo social de sus programas. • La organización está educando y sensibilizando de forma ad hoc con los recursos disponibles y no por la necesidad de los socios. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización ha iniciado actividades de mercadeo social pero le falta una estrategia • La organización tiene un plan para concienciar y educar a los socios. | <ul style="list-style-type: none"> • Los programas son publicitados activamente con los socios. • La organización educa y conciencia activamente entre los socios. |

| | | | | | | |
|------|--|---|---|--|---|--|
| GO26 | Relaciones con los Socios | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, dirección y gerencia, departamento de programas y el personal. Reflexión/revisión con los socios de forma individual y en grupos. | <ul style="list-style-type: none"> • La agenda de la organización es impulsada ampliamente por donantes y la gerencia, con poca o ninguna participación de los socios. • La organización está ubicada en un centro urbano y sus oficinas centrales están a una distancia considerable de donde implementa sus actividades dificultando la participación efectiva de los socios. • La organización desarrolla sus sistemas y programas de una forma jerárquica. | <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo de la organización está enfocado en el terreno y los socios la ven como una aliada. • La organización está creciendo en credibilidad con sus socios meta y con donantes interesados en el mismo sector del programa. • La organización todavía no es vista como una contraparte por sus socios. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización opera desde un lugar en el campo del proyecto. • La organización involucra a sus socios en la toma de decisiones. • La organización ve a sus socios como responsables de proveer recursos de contraparte. • La organización provee recursos a las comunidades meta para desarrollar capacidad institucional. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene credibilidad con los socios. • La organización es un recurso valioso para los socios. • La relación entre socios y la organización es de contrapartes con un propósito común. |
| GO27 | Colaboración entre Organizaciones | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, dirección y gerencia, departamento de programas y el personal. Reflexión/revisión con dirección y gerencia y departamento de programas de las agencias de la ONU y ONGs. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no tiene experiencia en el trabajo con agencias de la ONU y otras ONGs. • La organización no es conocida o de confianza en la comunidad de las organizaciones. • La organización no tiene planes de trabajar en colaboración con otras ONG activas en la misma región o sector. • La organización tiene poca conciencia de su rol en incidencia o desarrollo de políticas públicas. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización está siendo conocida y aumentando su confianza entre la comunidad de ONGs pero tiene poca experiencia en el trabajo conjunto con otras ONGs. • La organización no tiene experiencia en el trabajo con agencias de la ONU. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización trabaja con otras ONGs internacionales o locales. • La organización participa y apoya a redes de ONGs pero no tiene un rol de liderazgo en ninguna de las coaliciones de ONGs. • La organización ha ganado alguna experiencia al trabajar con una agencia de la ONU. • La organización ha implementado algunas actividades de incidencia aleatorias. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización participa en redes y comparte recursos con ONGs internacionales y nacionales. • La organización trabaja con más de una agencia de la ONU. • La organización juega un papel al promover redes y coaliciones. • La organización participa en actividades de incidencia. |
| GO28 | Colaboración con el Gobierno | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, dirección y gerencia, departamento de programas y el personal. Entrevistas con agencias gubernamentales relevantes (nacional/provincial) | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no colabora con agencias de gobierno que trabajan en el mismo sector o área geográfica. • La relación de la organización con el gobierno es desfavorable. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización ha identificado intereses que comparte con el gobierno y su relación es amistosa. • La organización colabora con diferentes agencias de gobierno o sus representantes en problemáticas o actividades en sectores específicos. | <ul style="list-style-type: none"> • La relación con el gobierno es amistosa y algunas veces informal. • La organización es llamada por el gobierno para realizar proyectos específicos o colaborar en problemáticas sectoriales. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene contactos con personas decisorias. • La organización es capaz de establecer un dialogo con quienes establecen políticas. • La organización y el gobierno intercambian recursos. • Las actividades y recomendaciones de la organización están |

| | | | | | | |
|------|-------------------------------|--|---|---|---|--|
| | | | | | | integrados en los planes de desarrollo del gobierno. |
| GO29 | Relaciones Públicas | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, dirección y gerencia, departamento de información/RP y el personal. Entrevistas con representantes de socios. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no es muy conocida fuera del ámbito de sus actividades o socios. • La organización no tiene una imagen clara con la cual expresarse o presentarse al público. • La organización no ha preparado un documento para diseminar información sobre sus objetivos y actividades. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización es conocida en su propia comunidad pero hace poco para promocionar sus actividades con el público o tomadores de decisiones del gobierno. • La organización comprende que las relaciones públicas son importantes pero no tiene habilidad para implementar actividades de relaciones públicas. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene contacto limitado con tomadores de decisiones claves y tiene líneas limitadas de comunicación con el público. • La organización tiene ideas claras sobre problemáticas pero todavía tiene que desarrollarlas en una plataforma política. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización entabla relaciones públicas y tiene una imagen positiva entre los socios. • Los objetivos y metas son comprendidos por los socios. • Se disemina información sobre las actividades de la organización. |
| GO30 | Recursos Locales | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, dirección y gerencia, departamento Finanzas/gestión y el personal. Entrevistas con representantes de la Soc. Civil y del sector privado. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiende a ver al sector empresarial con recelo y desconfianza. • La organización no trabaja en cooperación con nadie del sector privado para reunir fondos, o adquirir experiencia, capacidad técnica o influencia. • Los programas de la organización no están basados en la disponibilidad de recursos locales. • La organización no participa activamente en las actividades de la sociedad civil. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización ha iniciado a identificar apoyo local más allá del que recibe de los socios. • La organización busca asistencia técnica de algunas empresas y recursos del gobierno. • La organización compra bienes y servicios en el sector privado. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización obtiene apoyo del sector privado y de las agencias gubernamentales pero los proyectos todavía dependen del apoyo continuo de donantes externos. • La organización ha reclutado a personas del sector privado para ser parte de la Junta Directiva o como asesores técnicos. • La organización se relaciona con otras organizaciones de la sociedad civil. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización se relaciona con el sector privado para obtener capacidad técnica, recursos en especie o capacidad humana. • La organización participa en sociedades comunitarias. • La organización tiene estructuras para facilitar relaciones de trabajo con la sociedad civil. |
| GO31 | Medios de Comunicación | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, dirección y gerencia, departamento de información/RP y el personal. Entrevistas con organizaciones mediáticas relevantes. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no tiene relaciones con medios de comunicación, tampoco ellos conocen el trabajo de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Las actividades de la organización no son conocidas fuera de su comunidad. • La organización todavía no sabe como tener acceso o usar los medios de comunicación para informar al público sobre su trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene contactos con los medios de comunicación, los cuales usa cuando desea informar al público sobre una problemática importante. • La organización recibe atención y ha sido consultada por los medios sobre una problemática relevante. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene una estrategia de medios de comunicación. • La organización recibe atención positiva de los medios. • Los medios consultan con la organización sobre problemáticas relevantes. |

| | | | | | | |
|------|---|---|--|--|---|--|
| GO32 | Sostenibilidad del Programa/Beneficios | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, dirección y gerencia, departamento de programas y el personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Los socios de la organización no sienten que se benefician de los servicios o programas. • La organización no comprende o planifica para la continuidad. • La organización no está trabajando con instituciones locales. • La organización no participa en actividades de transferencia de habilidades. | <ul style="list-style-type: none"> • Los socios de la organización reconocen los beneficios de los servicios y programas pero ellos no tienen los medios para continuar sin la asistencia de la organización. • La organización todavía tiene que desarrollar relaciones con organizaciones locales y no provee construcción de capacidades. | <ul style="list-style-type: none"> • Los socios de la organización reconocen los beneficios y participan en la toma de decisiones pero continúan dependientes de la asistencia de la organización. • La organización ha desarrollado relaciones con instituciones locales y provee entrenamiento y asistencia técnica para construir capacidades pero no tiene estrategias de salida. | <ul style="list-style-type: none"> • Los programas son apoyados por aquellos a quienes sirven. • La comunidad se siente propietaria de los beneficios. • La organización ha desarrollado sistemas para la continuidad de sus programas de acuerdo a los cambios en la comunidad. • La organización ha desarrollado sistemas para la continuidad de sus programas en el mediano y largo plazo. • La organización ha desarrollado estrategias programáticas de salida. • La organización asegura la transferencia de habilidades a nivel local. |
| GO33 | Sostenibilidad Organizacional | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, dirección y gerencia, departamento de programas y el personal. Entrevistas con representantes de socios relevantes, agencias de gobierno y otras ONGs. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización no tiene una visión compartida y habilidades para interactuar con otras organizaciones de desarrollo en la sociedad civil. • La organización no tiene comprensión de su rol de socio en el desarrollo. • La organización no participa en coaliciones o redes. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene una visión compartida de desarrollo pero no tiene la comprensión y las habilidades para interactuar con otras organizaciones de desarrollo. • La organización pertenece a coaliciones y redes pero aún no tiene liderazgo. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene una visión clara de su rol y habilidades necesarias para participar en actividades de desarrollo. • La organización participa en redes y coaliciones pero aún no tiene liderazgo en la comunidad de organizaciones. • La organización reconoce que tiene experiencia y capacidad en el sector pero no es reconocida como líder, y no es consultada por donantes o gobierno. | <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene una visión compartida de su rol en la sociedad. • La organización participa en redes claves. • La organización comparte información de manera proactiva. • La organización participa en la arena dinámica del desarrollo. • La organización tiene vínculos con organizaciones internacionales, instituciones de educación, entidades de gobierno, centros de investigación, organizaciones cívicas y el sector privado. • La organización tiene la capacidad de revisar sus estructuras en respuesta a necesidades organizacionales. • La organización está conciente de la legislación que afecta a las ONGs. |

| TABLA 4: Rendición de Cuentas, Motivación y Capacidades de Aprendizaje | | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|---|
| <i>El propósito de esta tabla es diagnosticar las capacidades en relación a la rendición de cuentas, motivación y aprendizaje. Estos no son requisitos formales para ser miembro de ACT pero existen expectativas de buenas prácticas para los miembros de ACT. La motivación organizacional para desarrollar capacidad y un compromiso para aprender son requisitos importantes de la Iniciativa de Desarrollo de Capacidades. Por lo tanto, es obligatorio completar esta tabla.</i> | | | | | | |
| | | | Nivel de Capacidad | | | |
| Ref. | Factor de Capacidad | Fuente de Información | 1 'Naciente' | 2 'En desarrollo' | 3 'Madurando' | 4 'Madura' |
| AML1 | Transparencia con las Poblaciones Afectadas por Desastres. | Reflexión/revisión con el personal de gerencia y programas. Entrevistas con poblaciones afectadas por desastres y sus representantes. | <ul style="list-style-type: none"> La organización no provee información o planes, derechos y selección de procedimientos a las poblaciones afectadas que presta servicios o planea prestar sus servicios. La organización no ha establecido procedimientos de reclamos. | <ul style="list-style-type: none"> Algunas veces, la organización provee información o planes, derechos y selección de procedimientos a las poblaciones afectadas que presta servicios o planea prestar sus servicios. La organización ha iniciado a establecer procedimientos de reclamos. | <ul style="list-style-type: none"> A menudo, la organización provee información o planes, derechos y selección de procedimientos a las poblaciones afectadas que presta servicios o planea prestar sus servicios. La organización ha establecido procedimientos de reclamos en muchos programas pero no todos. | <ul style="list-style-type: none"> La organización siempre provee información o planes, derechos y selección de procedimientos a las poblaciones afectadas a quienes presta servicios o planea prestar sus servicios. La organización tiene procedimientos de reclamos bien establecidos en todos sus programas. |
| AML2 | Participación de las Poblaciones Afectadas por Desastres y sus Representantes en las Decisiones del Programa y dando su Consentimiento Informado | Reflexión/revisión con el personal de la gerencia y programas Entrevistas con poblaciones afectadas por desastres y sus representantes. | <ul style="list-style-type: none"> La organización nunca involucra a las poblaciones afectadas y sus representantes en las decisiones del programa. La organización nunca busca el consentimiento informado de las poblaciones afectadas y sus representantes. | <ul style="list-style-type: none"> La organización involucra algunas veces a las poblaciones afectadas y sus representantes en las decisiones del programa. La organización busca algunas veces el consentimiento informado de las poblaciones afectadas y sus representantes. | <ul style="list-style-type: none"> La organización a menudo involucra a las poblaciones afectadas y sus representantes en las decisiones del programa. La organización a menudo busca el consentimiento informado de las poblaciones afectadas y sus representantes. | <ul style="list-style-type: none"> La organización siempre involucra a las poblaciones afectadas y sus representantes en las decisiones del programa. La organización siempre busca el consentimiento informado de las poblaciones afectadas y sus representantes. |
| AML3 | Evaluación de los Programas y del Desempeño | Reflexión/revisión con la Junta Directiva, Dirección, departamento del programa, personal, y con personas y grupos de las partes interesadas. | <ul style="list-style-type: none"> La organización no tiene un sistema de monitoreo y evaluación los logros de su programa/proyecto. La organización no tiene un mecanismo para determinar indicadores de impacto, establecer líneas base o evaluar el impacto de sus actividades. | <ul style="list-style-type: none"> La organización es capaz de evaluar proyectos para determinar si las actividades programadas se realizaron de acuerdo al plan y si los objetivos específicos de los proyectos fueron alcanzados pero los resultados no son usados para ajustar el programa. La organización no tiene línea base o sistema para monitorear sus | <ul style="list-style-type: none"> La organización ha determinado indicadores sin involucrar a las partes interesadas, Recopila datos de línea base con los cuales monitorear actividades de proyectos pero no los usa para modificar proyectos. Está conciente de la necesidad de desarrollar capacidad de evaluación para medir impacto pero no ha establecido un | <ul style="list-style-type: none"> La organización y las partes interesadas colaboran para desarrollar indicadores. Se han determinado indicadores para cada objetivo del programa. Los datos de impacto y línea base son analizados regularmente. Los resultados de evaluaciones se utilizan para hacer ajustes al programa. |

| | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> Resultados e indicadores fueron elaborados como requisito del donante. | sistema | <ul style="list-style-type: none"> Los resultados de evaluaciones se difunden adecuada y pertinentemente. |
| AML4 | <p>Motivación para el Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Reflexión/revisión con la Junta Directiva, Dirección, departamento del programa y personal. Reflexión/revisión con personas y grupos de las partes interesadas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Ni la Junta Directiva ni la Dirección se han comprometido a desarrollar la capacidad de la organización para cumplir mejor su misión y objetivos. La organización ha emprendido actividades de desarrollo de capacidades en el pasado pero no han tenido un impacto perceptible en su eficacia. No ha habido ningún esfuerzo serio para aprender de experiencias anteriores en relación con el desarrollo de capacidades | <ul style="list-style-type: none"> Algunas personas de la Junta Directiva y la Dirección están interesadas el desarrollo de capacidades de la organización para cumplir mejor su misión y objetivos. La esfuerzos de la organización para desarrollar su capacidad son fragmentados y descoordinados La organización no tiene una estrategia o plan para el desarrollo de capacidades. Ha habido algunos intentos de aprender de experiencias anteriores en relación con el desarrollo de capacidades pero no ha habido seguimiento o no se han traducido en políticas y planes claros La organización es totalmente dependiente de recursos externos para financiar sus actividades de desarrollo de capacidades | <ul style="list-style-type: none"> Casi todas las personas de la Junta Directiva y la Dirección están comprometidas con el desarrollo de capacidades de la organización para cumplir mejor su misión y objetivos. La organización ha elaborado una estrategia para el desarrollo de capacidades, pero ésta aún tiene que ser vinculada adecuadamente con el Plan Estratégico y hasta el momento no se ha dotado de los recursos adecuados Muchas, pero no todas las actividades de desarrollo de capacidades están documentadas y analizadas, y a muchos de estas se les da seguimiento. La organización sigue dependiendo en gran medida de los recursos externos para financiar sus actividades de desarrollo de capacidades | <ul style="list-style-type: none"> Todas las personas de la Junta Directiva y la Dirección están comprometidas con el desarrollo de capacidades de la organización para cumplir mejor su misión y objetivos. El desarrollo de capacidades es un compromiso claro en el Plan Estratégico y esto enlaza con un plan integral de desarrollo de capacidades Todas las actividades de desarrollo de capacidades están documentadas y analizadas regularmente para identificar lecciones aprendidas y áreas donde se pueden hacer mejoras. La organización utiliza sus propios recursos para financiar muchas de sus actividades de desarrollo de capacidades |
| AML5 | <p>Espacio para el Aprendizaje</p> | | <ul style="list-style-type: none"> La organización no crea espacio para el aprendizaje en el nivel organizacional o de proyecto La cultura de la organización desalienta la reflexión sobre la experiencia, la experimentación y el aprendizaje La organización no cuenta con una política de desarrollo de personal o de un presupuesto para capacitación | <ul style="list-style-type: none"> A veces, la organización realiza revisiones de su trabajo en los niveles de proyecto y organizacional pero son esporádicas y a menudo sin seguimiento. La cultura de la organización no anima la reflexión sobre experiencia, la experimentación y el aprendizaje La organización está desarrollando una política de desarrollo de personal pero el presupuesto para el entrenamiento es inadecuado | <ul style="list-style-type: none"> A menudo, la organización realiza revisiones de su trabajo en los niveles de proyecto y organizacional La cultura de la organización incentiva la reflexión sobre experiencia, la experimentación y el aprendizaje La organización tiene una política de desarrollo de personal pero el presupuesto para el entrenamiento es inadecuado | <ul style="list-style-type: none"> La organización ha construido con éxito el espacio para aprender a nivel de proyectos y a nivel de procesos organizacionales. La cultura de la organización anima y apoya activamente la reflexión sobre la experiencia, la experimentación y el aprendizaje La organización tiene una política de desarrollo de personal clara y un presupuesto de capacitación apropiado |

Tabla 5: Buena Gestión de las donaciones en apoyo a los Socios Implementadores de ACT

Los miembros de ACT que proveen recursos en apoyo a socios implementadores, desempeñan una función de suma importancia dentro de la Alianza. Sin embargo, para desempeñar dicha función de manera efectiva, se requiere de una serie de capacidades particulares y cualidades que no están cubiertas completamente en las otras tablas incluidas en la Herramienta del OCA ACT. Por lo tanto, esta tabla tiene la intención de ayudar a aquellos miembros de ACT (de manera particular a aquellos con oficinas locales en países propensos a desastres) que proveen recursos en apoyo a socios implementadores, para valorar y reflexionar sobre sus capacidades en relación a este rol. Algunos miembros de ACT movilizan y proveen recursos a organizaciones socias, siendo su principal función, mientras que para otros, ésta puede ser asumida como parte de su ejecución directa. La tabla tiene la intención de ser usada por miembros de ACT en cualquiera de estas situaciones.

Con excepción de RP9, la tabla no hace diferencia entre socios implementadores que son miembros de ACT y aquellos que no lo son.

| Ref. | Factor de Capacidad | Fuente de Información | Nivel de Capacidad | | | |
|------|---|--|---|---|--|---|
| | | | 1 'Naciente' | 2 'En desarrollo' | 3 'Madurando' | 4 'Madura' |
| GD1 | Selección de los Nuevos socios Implementadores | Cuestionario o entrevista con directores y una muestra del personal del miembro proveedor y sus socios implementadores | <ul style="list-style-type: none"> Los nuevos socios implementadores son seleccionados sin previa evaluación sistemática de sus capacidades, valores ni fortalezas y debilidades organizacionales. | <ul style="list-style-type: none"> Con frecuencia, los nuevos socios implementadores son seleccionados sin previa evaluación sistemática de sus capacidades, valores ni fortalezas y debilidades organizacionales. | <ul style="list-style-type: none"> Algunas veces, los nuevos socios implementadores son seleccionados siguiendo una evaluación sistemática de sus capacidades, valores y fortalezas y debilidades organizacionales. | <ul style="list-style-type: none"> Los nuevos socios implementadores siempre son seleccionados siguiendo una evaluación sistemática de sus capacidades, valores y fortalezas y debilidades organizacionales. |
| GD2 | Amplitud del Apoyo Provisto | Cuestionario o entrevista con directores y una muestra del personal del miembro proveedor y sus socios implementadores | <ul style="list-style-type: none"> El apoyo para los socios implementadores es provisto una sola vez y está limitado a los programas de respuesta a desastres. El tipo de apoyo disponible está limitado a una única forma (recursos financieros, recursos en especie o recursos humanos) | <ul style="list-style-type: none"> El apoyo para los socios implementadores se extiende más allá de los programas de respuesta a desastres para incluir la preparación y / o recuperación y rehabilitación en casos de desastres. El tipo de apoyo disponible está limitado a dos tipos de recursos de los siguientes: recursos financieros, recursos en especie o recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> El apoyo para los socios implementadores se extiende más allá de la respuesta a desastres, preparación y recuperación en casos de desastres, para incluir el desarrollo de capacidades y el desarrollo organizacional. El tipo de apoyo disponible incluye recursos financieros, recursos en especie y recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> El apoyo para los socios implementadores, potencialmente cubre todos los aspectos de su trabajo y operación. El nivel del apoyo incluye el financiamiento de terceros donantes. Los socios implementadores sienten que no están limitados en el tipo y forma de apoyo que pueden solicitar del miembro proveedor de recursos. |
| GD3 | Base de la Relación | Cuestionario o entrevista con directores y una muestra del personal del miembro proveedor y sus socios implementadores | <ul style="list-style-type: none"> No existe un acuerdo formal que cubra los principios, funciones y responsabilidades de la relación, con ninguno de los socios implementadores. El compromiso con | <ul style="list-style-type: none"> Existe un acuerdo formal que cubre los principios, funciones y responsabilidades de la relación, con algunos de los socios implementadores, pero no con todos. | <ul style="list-style-type: none"> Existe un acuerdo formal que cubra los principios, funciones y responsabilidades de la relación, con todos los socios implementadores, pero la adhesión a sus disposiciones no son | <ul style="list-style-type: none"> Existe un acuerdo formal que cubra los principios, funciones y responsabilidades de la relación, con todos los socios implementadores, y la adhesión a sus disposiciones son |

| | | | | | | |
|-----|-------------------------------------|--|---|---|---|---|
| | | | socios implementadores es esporádico y está relacionado con la agenda del miembro que moviliza los recursos. | <ul style="list-style-type: none"> El personal del miembro implementador no está familiarizado con las disposiciones del acuerdo formal. La cooperación con los socios implementadores es continua pero es dominado por la agenda del miembro que moviliza los recursos. | <p>revisadas regularmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Algunos integrantes del personal del miembro implementador no está familiarizado con las disposiciones del acuerdo formal. La cooperación con los socios implementadores es continua pero la mayoría de los socios sienten que la relación no está basada en el respeto mutuo. | <p>revisadas regularmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal del miembro implementador conoce bien las disposiciones del acuerdo formal. La cooperación con los socios implementadores es continua y los socios sienten que la relación se basa en el respeto mutuo. |
| GD4 | Transparencia de la Relación | Cuestionario o entrevista con directores y una muestra del personal del miembro proveedor y sus socios operacionales | <ul style="list-style-type: none"> Las razones de las decisiones relacionadas con los socios implementadores no son comunicadas formalmente. Los documentos estratégicos y los planes de trabajo no son compartidos con los socios implementadores. Los socios implementadores generalmente se sienten excluidos de la información y discusiones que son de relevancia directa para ellos. | <ul style="list-style-type: none"> Las razones de las decisiones relacionadas con los socios implementadores son comunicadas formalmente a algunos de ellos, pero no a todos. Los documentos estratégicos y los planes de trabajo son compartidos con algunos de los socios implementadores. Algunos socios implementadores generalmente se sienten excluidos de la información y discusiones que son de relevancia directa para ellos | <ul style="list-style-type: none"> Las razones de las decisiones relacionadas con los socios implementadores son comunicadas formalmente a todos. Los documentos estratégicos y los planes de trabajo son compartidos con todos los socios implementadores. Los socios implementadores no se sienten excluidos de la información y discusiones que son de relevancia directa para ellos, pero les gustaría contar con más oportunidades para la discusión en áreas de mutuo interés. | <ul style="list-style-type: none"> Los documentos estratégicos y los planes de trabajo son compartidos todos los socios implementadores. Reuniones regulares son realizadas para revisar las actividades apoyadas, los programas de colaboración y el plan futuro. Los socios implementadores se sienten plenamente consultados y se sienten capaces de plantear cualquier tema. |
| GD5 | Confiable en la Relación | Cuestionario o entrevista con directores y una muestra del personal del miembro proveedor y sus socios implementadores | <ul style="list-style-type: none"> Hay muchos casos de promesas y acuerdos con socios implementadores que no están siendo cumplidos. Los socios implementadores tienen mucha incertidumbre si una solicitud de apoyo contará con una respuesta pronta, ya sea que se le provea del apoyo requerido o que se le proporcione una clara justificación del por qué ésta no será provista. | <ul style="list-style-type: none"> Hay pocos casos de promesas y acuerdos con socios implementadores que no están siendo cumplidos. Los socios implementadores tienen incertidumbre si una solicitud de apoyo contará con una respuesta pronta, ya sea que se le provea del apoyo requerido o que se le proporcione una clara justificación del por qué ésta no será provista. | <ul style="list-style-type: none"> No existen casos de promesas y acuerdos con socios implementadores que no estén siendo cumplidos. Los socios implementadores saben que una solicitud de apoyo resultará en el otorgamiento del apoyo requerido o se le proporcionará una justificación clara del por qué ésta no será provista. Sin embargo, la respuesta puede ser que sea pronta. | <ul style="list-style-type: none"> Los socios implementadores tienen plena confianza que las promesas y acuerdos con el socio proveedor de apoyo serán cumplidos. Los socios implementadores saben que una solicitud de apoyo resultará en la pronta provisión del apoyo requerido o en una justificación clara del por qué no será provista. |

| | | | | | | |
|-----|---|--|---|--|---|---|
| GD6 | Flexibilidad en la Relación | Cuestionario o entrevista con directores y una muestra del personal del miembro proveedor y sus socios implementadores | <ul style="list-style-type: none"> • Una vez que se ha tomado un acuerdo para proporcionar apoyo, no es posible que el miembro implementador haga modificaciones a ningún aspecto del acuerdo. • Con respecto a la provisión de apoyo, los socios implementadores consideran a los proveedores de apoyo, altamente rígidos e inflexibles y cerrados a considerar nuevas iniciativas o propuestas. | <ul style="list-style-type: none"> • Una vez que se ha tomado un acuerdo para proporcionar apoyo, es difícil y engorroso para el miembro implementador, hacer modificaciones a cualquier aspecto del acuerdo. • Con respecto a la provisión de apoyo, los socios implementadores consideran a los proveedores de apoyo, bastante inflexibles y poco dispuestos a considerar nuevas iniciativas o propuestas. | <ul style="list-style-type: none"> • Una vez que se ha tomado un acuerdo para proporcionar apoyo, es sencilla y relativamente fácil para los socios implementadores, realizar modificaciones a algunos aspectos del acuerdo. • Los socios implementadores consideran a los proveedores de apoyo generalmente flexibles y dispuestos a considerar nuevas iniciativas o propuestas. | <ul style="list-style-type: none"> • Una vez que se ha tomado un acuerdo para proporcionar apoyo, es sencillo y relativamente fácil para los socios implementadores, realizar modificaciones a cualquier aspecto del acuerdo. • Los socios implementadores consideran a los proveedores de apoyo altamente flexibles y siempre dispuestos a considerar nuevas iniciativas o propuestas. |
| GD7 | Respeto a la Autonomía de los Socios Implementadores | Cuestionario o entrevista con directores y una muestra del personal del miembro proveedor y sus socios implementadores | <ul style="list-style-type: none"> • Ningún esfuerzo es realizado para acomodar la agenda y los procedimientos establecidos de los socios implementadores. • En el trato con el miembro proveedor de recursos, los socios implementadores sienten que ellos son meramente programas ejecutores de contratos, utilizados por el proveedor de recursos usando sus procedimientos. | <ul style="list-style-type: none"> • Algún esfuerzo es realizado para acomodar la agenda y los procedimientos establecidos de los socios implementadores. • En el trato con el miembro proveedor de recursos, los socios implementadores sienten que raras veces son considerados como organizaciones autónomas. | <ul style="list-style-type: none"> • Se realiza un esfuerzo significativo para acomodar la agenda y los procedimientos establecidos de los socios implementadores. • En el trato con el miembro proveedor de recursos, los socios implementadores sienten que generalmente son considerados como organizaciones autónomas. | <ul style="list-style-type: none"> • La agenda y los procedimientos establecidos de los socios implementadores está completamente acomodada. • En el trato con el miembro proveedor de recursos, los socios implementadores sienten que generalmente son considerados como organizaciones autónomas. |
| GD8 | Base Estratégica de la Relación | Cuestionario o entrevista con directores y una muestra del personal del miembro proveedor y sus socios implementadores | <ul style="list-style-type: none"> • La relación con todos los miembros implementadores es de corto plazo y futuras relaciones no pueden predecirse objetivamente. • No se hacen esfuerzos por combinar planes o acordar estrategia con los miembros implementadores. | <ul style="list-style-type: none"> • La relación con muchos de los miembros implementadores es de corto plazo pero con algunos se ha cambiado a relaciones de largo plazo (3-5 años y más). • Se hacen esfuerzos por combinar planes o acordar estrategias con algunos miembros implementadores, pero con la mayoría no se hacen tienen planes conjuntos ni se fijan estrategias. | <ul style="list-style-type: none"> • La relación con muchos de los miembros implementadores es de largo plazo (3-5 años y más). • Planes conjuntos y el establecimiento de estrategia es la norma pero la alineación entre los planes estratégicos del miembro implementador y del miembro proveedor de recursos, algunas veces es débil. | <ul style="list-style-type: none"> • La relación con todos los miembros implementadores tiene un horizonte planificado de por lo menos cinco años. • Planes conjuntos y el establecimiento de estrategia ha producido una fuerte alineación entre los planes estratégicos del miembro implementador y del miembro proveedor de recursos. |

Tabla 6. Tabla de Diagnóstico de Capacidad Organizacional de los Foros ACT

Esta tabla tiene el propósito de ayudar a los Foros ACT a diagnosticar su capacidad para implementar su rol de coordinación de actividades relacionadas con emergencias de los miembros ACT. (Esta tabla está basada en las Políticas y Directrices Consolidadas para los Foros Nacionales y Regionales de ACT aprobada por el Comité de Emergencia en Abril del 2007). Este diagnóstico complementa el proceso OCA realizado por miembros ACT individualmente durante la Fase 1 de la Iniciativa de Desarrollo de Capacidades (CDI). Es obligatorio completar este proceso para cualquier Foro ACT que solicite fondos CDI. Esta tabla no es relevante para miembros ACT operando en países donde no existe o no ha sido establecido un Foro ACT.

Los Foros que inician este proceso deberán adaptar el proceso OCA ACT con su Equipo OCA a su situación y contratar un facilitador externo. El Equipo OCA para el auto diagnóstico deberá tener representantes de los diferentes miembros y de los socios seleccionados. Todos los miembros del Foro deberán participar en el proceso de selección del facilitador externo.

| | | | Nivel de Capacidad | | | |
|------|-----------------------------------|---|--|---|---|---|
| Ref. | Factor de Capacidad | Fuente de Información | 1 'Naciente' | 2 'En desarrollo' | 3 'Madurando' | 4 'Madura' |
| FA1 | Memorando de Entendimiento | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros. | <ul style="list-style-type: none"> No Existe un Memorándum de Entendimiento. No hay esfuerzos en este momento para preparar uno. | <ul style="list-style-type: none"> Un Memorándum de Entendimiento se está preparando o esperando aprobación de todos los miembros ACT y de la OC-ACT. | <ul style="list-style-type: none"> Existe un Memorándum de Entendimiento que ha sido aprobado por todos los miembros ACT y de la OC-ACT. No se ha desarrollado un mecanismo para revisar y adaptar el Memorándum de Entendimiento y que responda a los contextos y necesidades cambiantes. | <ul style="list-style-type: none"> Existe un Memorándum de Entendimiento aprobado. Existen mecanismos para revisar y adaptar el Memorándum de Entendimiento regularmente para que responda a los contextos y necesidades cambiantes |
| FA2 | Membresía y Participación | <p>Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros.</p> <p>Entrevistas con personas seleccionadas de las principales organizaciones externas (ONGs internacionales, agencias de la ONU y del gobierno).</p> | <ul style="list-style-type: none"> No se han acordado criterios para la membresía. No todos los miembros ACT en el país se consideran miembros del Foro y participan en las reuniones. El Foro contiene organizaciones que no son miembros de ACT Internacional y su estatus de observador no es claro a otros miembros del Foro y organizaciones externas. | <ul style="list-style-type: none"> Se están desarrollando los criterios para la membresía y no han sido aprobados todavía. Todos los miembros ACT en el país se consideran miembros del Foro pero no participan regularmente en las reuniones. El Foro contiene organizaciones que no son miembros de ACT Internacional pero su estatus de observador está claro a otros miembros del Foro pero posiblemente no lo está para organizaciones externas | <ul style="list-style-type: none"> Se han aprobado totalmente los criterios para la membresía. Todos los miembros ACT en el país se consideran miembros del Foro y participan regularmente en las reuniones, aunque no se tiene una participación balanceada de mujeres y hombres. El Foro contiene organizaciones que no son miembros de ACT Internacional y su estatus de observador es claro a otros miembros del Foro y para organizaciones externas | <ul style="list-style-type: none"> El Foro tiene criterios claros para la membresía. El Foro incluye a todos los miembros ACT presentes en el país y estos juegan un rol activo en el trabajo del Foro y en las actividades que realiza. Existe un buen balance de género entre quienes participan en el Foro. |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|---|
| FA3 | Funciones y Responsabilidades de los Miembros | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros. (Refiérase a la lista de roles y responsabilidades de los Miembros del Foro ACT y su Agencia Coordinadora en el numeral 8.3 de las Políticas y Directrices Consolidadas para Foros Nacionales y Regionales de ACT – aprobadas por el Comité de Emergencia en Abril del 2007) | <ul style="list-style-type: none"> • Generalmente, los roles y responsabilidades de los miembros no están claros. • No hay acuerdo sobre la Agencia Coordinadora • No se visualizan esfuerzos por preparar un documento que establezca los roles y responsabilidades. | <ul style="list-style-type: none"> • En ciertas áreas, los roles y responsabilidades de los miembros no están claros. • Existen esfuerzos por preparar un documento (posiblemente como parte del Memorándum de Entendimiento) que establezca los roles y responsabilidades pero éste aún no ha sido finalizado o aprobado. • Se tiene un acuerdo sobre la Agencia Coordinadora pero no está desempeñando su rol satisfactoriamente. | <ul style="list-style-type: none"> • Los roles y responsabilidades de los miembros están claramente articulados pero no son siempre cumplidos por algunos miembros. • Existe una Agencia Coordinadora y se está desempeñando satisfactoriamente. | <ul style="list-style-type: none"> • Los roles y responsabilidades de los miembros están claramente articulados y son seguidos por los miembros de forma consistente. • Existe una Agencia Coordinadora y se está desempeñando bien. • Existen planes para una buena rotación del rol de la Agencia Coordinadora. |
| FA4 | Mecanismos de Coordinación | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro no intenta coordinar las actividades de sus miembros o facilitar su cooperación. | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro realiza esfuerzos limitados para coordinar las actividades de sus miembros y facilitar su cooperación. • Los miembros no están en la disposición de liderar esfuerzos en nombre del Foro. | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro está desempeñando un rol útil en coordinar las actividades de sus miembros y facilitar su cooperación pero esto está limitado a sólo una parte del espectro potencial de actividades. • Algunos miembros están en la disposición de liderar esfuerzos en nombre del Foro. • Algunos miembros sienten que el Foro está compitiendo con ellos en lugar de complementarlos. | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro está desempeñando un valioso papel al coordinar una amplia gama de actividades de sus miembros y al facilitar su colaboración en muchas áreas • Muchos miembros están en la disposición de proveer liderazgo en nombre del Foro. • El Foro complementa en lugar de competir con sus miembros. • El Foro es capaz de hablar con una voz colectiva de parte de sus miembros. |
| FA5 | Estructura | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros | <ul style="list-style-type: none"> • La estructura no es fija y los miembros difieren en su entendimiento de la estructura. • No se han iniciado esfuerzos para desarrollar y clarificar la estructura o están estancados. | <ul style="list-style-type: none"> • La estructura no es fija pero los miembros están trabajando para alcanzar un acuerdo sobre ésta. | <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un acuerdo sobre la estructura y refleja la función de coordinación del Foro. Sin embargo, es limitada por el hecho que: • No todo el personal de todos los miembros está claro sobre la estructura y operación del Foro. • La estructura es dependiente del apoyo externo. • La estructura es relativamente inflexible y no hay mecanismos para | <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un acuerdo sobre la estructura y refleja la función de coordinación del Foro. • Todo el personal de todos los miembros está claro sobre la estructura y operación del Foro. • La estructura está fundada desde dentro de los recursos de todos los miembros. • Hay mecanismos para revisarla regularmente y adaptarla al contexto y |

| | | | | | | |
|-----|---|---|--|--|--|---|
| | | | | | revisarla regularmente y adaptarla al contexto y necesidades. | necesidades. La estructura es relativamente flexible. |
| FA6 | Reuniones | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros | <ul style="list-style-type: none"> • A menudo, no está clara la responsabilidad de convocar y facilitar las reuniones. • No siempre se lleva memoria y es compartida después de la reunión. • Las reuniones son irregulares y pueden pasar periodos largos entre reuniones. | <ul style="list-style-type: none"> • No siempre está clara la responsabilidad de convocar y facilitar las reuniones. • Se llevan memorias de las reuniones pero los puntos de acción no están claros y la difusión no es satisfactoria. • Las reuniones se realizan a intervalos regulares. | <ul style="list-style-type: none"> • Usualmente está clara la responsabilidad de convocar y facilitar las reuniones. • Las reuniones se realizan en intervalos regulares y con una calendarización acordada por los miembros. • Se llevan memorias con puntos de acción claros y son difundidas apropiadamente. • Las reuniones podrían ser mejores y podrían tomar menos tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> • Usualmente está clara la responsabilidad de convocar y facilitar las reuniones. • Las reuniones se realizan en intervalos regulares y con una calendarización acordada por los miembros. • Se llevan memorias con puntos de acción claros y son diseminadas apropiadamente. • Las reuniones son bien conducidas y no toman más tiempo del necesario. |
| FA7 | Intercambio de Información y Transparencia | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros | <ul style="list-style-type: none"> • No se ha realizado un intento por alcanzar un acuerdo sobre que tipos de información se debe compartir entre los miembros. • Los detalles sobre las próximas reuniones y actividades no son compartidos anticipadamente con todos los miembros del Foro o con el personal apropiado de los miembros. • Las decisiones de relevancia directa al y del Foro son a menudo tomadas por grupos no-inclusivos. • Las decisiones no son comunicadas completamente a los miembros del Foro. | <ul style="list-style-type: none"> • Se están realizando intentos por alcanzar un acuerdo entre los miembros sobre que tipos de información se debe compartir entre los miembros. • Los detalles sobre las próximas reuniones y actividades son compartidos anticipadamente con todos los miembros pero aún hay imperfecciones en la diseminación. • Algunas veces, las decisiones de relevancia directa al y del Foro son tomadas por grupos no-inclusivos. • La decisiones de relevancia directa al y del Foro no son comunicadas completamente a los miembros del Foro. | <ul style="list-style-type: none"> • Se ha alcanzado un acuerdo entre los miembros sobre que tipos de información se debe compartir entre los miembros. • Los detalles sobre las próximas reuniones y actividades son compartidos anticipadamente con todos los miembros pero aún hay imperfecciones en la diseminación. • Algunas veces, las decisiones de relevancia directa al y del Foro son tomadas por grupos no-inclusivos y son casi siempre comunicadas completamente a los miembros del Foro. | <ul style="list-style-type: none"> • Los detalles sobre las próximas reuniones y actividades son compartidos siempre y de ante mano con el personal apropiado de los miembros y la información es clara y relevante. • Las decisiones de relevancia directa al y del Foro son tomadas por grupos incluyentes y son comunicadas completamente a los miembros del Foro. |
| FA8 | Actividades Conjuntas: Planes de Preparación y Respuesta | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro no tiene un Plan de preparación y respuesta conjunto y no planificado preparar uno. | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro está preparando un plan de preparación y respuesta pero aún no se finalizado o no ha sido aprobado. | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro ha preparado y aprobado un plan de preparación y respuesta. • No existen los mecanismos para actualizarlo regularmente y el plan puede necesitar | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro ha preparado y aprobado un plan de preparación y respuesta. • Existen los mecanismos para actualizarlo regularmente y el plan está actualizado. |

| | | | | | | |
|------|--|---|---|---|--|---|
| | | | | | <p>actualización.</p> <ul style="list-style-type: none"> No se realizan ejercicios conjuntos para ensayar el plan. | <ul style="list-style-type: none"> Regularmente, se realizan ejercicios conjuntos para ensayar el plan. |
| FA9 | Actividades Conjuntas: Evaluaciones de Emergencia | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros | <ul style="list-style-type: none"> El Foro no ha desarrollado los arreglos y capacidades necesarias para iniciar de forma conjunta una evaluación inicial de emergencia y las evaluaciones subsecuentes más detalladas y no tiene planes de desarrollar tal capacidad. | <ul style="list-style-type: none"> El Foro está desarrollando los arreglos y capacidades necesarias para iniciar de forma conjunta una evaluación inicial de emergencia y las evaluaciones subsecuentes más detalladas pero estos tienen que finalizarse o ser aprobados. | <ul style="list-style-type: none"> El Foro ha desarrollado y aprobado los arreglos y capacidades necesarias para iniciar de forma conjunta una evaluación inicial de emergencia y las evaluaciones subsecuentes más detalladas. No existen los mecanismos para actualizar tales arreglos y estos pueden necesitar actualización. No se realizan ejercicios conjuntos para ensayar las evaluaciones de emergencia | <ul style="list-style-type: none"> El Foro ha desarrollado y aprobado los arreglos y capacidades necesarias para iniciar de forma conjunta una evaluación inicial de emergencia y las evaluaciones subsecuentes más detalladas. Existen los mecanismos para actualizar tales arreglos y están actualizados. Regularmente, se realizan ejercicios conjuntos para ensayar las evaluaciones de emergencia |
| FA10 | Actividades Conjuntas: Preparación de los Pedidos de Ayuda | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros | <ul style="list-style-type: none"> El Foro no juega un rol coordinando la preparación de pedidos de ayuda únicamente compara propuestas no relacionadas entre si de diferentes miembros. | <ul style="list-style-type: none"> El Foro juega un rol menor coordinando la preparación de pedidos de ayuda. El Foro asegura que diferentes miembros usen unidades de costos similares. El Foro cuestiona a los miembros cuando las áreas de operación parecen entrecruzarse. | <ul style="list-style-type: none"> El Foro juega un rol significativo coordinando la preparación de pedidos de ayuda. El Foro asegura que diferentes miembros usen unidades de costos similares y cuestiona a los miembros cuando las áreas de operación parecen entrecruzarse. El Foro tiene reuniones durante la preparación de los pedidos de ayuda para asegurarse que los miembros conocen los planes de los otros y puedan discutir cambios a sus pedidos de ayuda para lograr una respuesta más efectiva de ACT. | <ul style="list-style-type: none"> El Foro juega un rol central coordinando la preparación de pedidos de ayuda de ACT El Foro facilita la preparación conjunta de pedidos de ayuda de los miembros. El pedido de ayuda comprende una respuesta conjunta de los miembros de ACT los cuales trabajan juntos y se complementan con los programas de cada uno. |
| FA11 | Actividades Conjuntas: Formación sobre Políticas y Procedimientos | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros | <ul style="list-style-type: none"> El Foro no juega un rol en la formación de los miembros sobre políticas y procedimientos de ACT. | <ul style="list-style-type: none"> El Foro juega un rol menor en la formación de los miembros sobre políticas y procedimientos de ACT. La formación es dada principalmente por un miembro del Foro pero | <ul style="list-style-type: none"> El Foro juega un rol significativo en la formación de los miembros sobre políticas y procedimientos de ACT. El Foro organiza y da formación en nombre de todos los miembros del | <ul style="list-style-type: none"> El Foro juega un rol central en la formación de los miembros sobre políticas y procedimientos de ACT. La formación se da de forma regular y cubre políticas y procedimientos |

| | | | | | | |
|------|--|---|--|---|--|---|
| | | | | éste asegura la participación del personal de otros miembros. | Foro. • Sin embargo, la formación no es regular y no cubren políticas y procedimientos aprobados en los últimos 12 meses. | aprobados en los últimos 12 meses. |
| FA12 | Actividades Conjuntas: Desarrollo de las Capacidades | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro no juega un rol apoyando o coordinando el desarrollo de capacidades de los miembros. | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro juega un rol menor apoyando o coordinando el desarrollo de capacidades de los miembros. • El Foro ha tenido algún éxito en promover que los miembros compartan sus experiencias relacionadas con el desarrollo de capacidades. | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro juega un rol significativo apoyando o coordinando el desarrollo de capacidades de los miembros. • El Foro facilita regularmente el intercambio de experiencias relacionadas con el desarrollo de capacidades. • Sin embargo, los miembros del Foro no comparten sus planes de desarrollo de capacidades. | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro juega un rol central apoyando o coordinando el desarrollo de capacidades de los miembros. • Los miembros comparten regularmente sus planes de desarrollo de capacidades dentro del Foro. • Los miembros realizan proyectos conjuntos de desarrollo de capacidades. |
| FA13 | Vínculos con Foros y Organismos que Trabajan en Preparación y Respuesta a Desastres | <p>Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros.</p> <p>Entrevistas con representantes seleccionados de Foros y Agencias que trabajan en preparación y respuesta a desastres (ONGs internacionales, agencias de la ONU y de gobierno).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Hay conocimiento mínimo de la existencia del rol del Foro ACT entre las agencias y foros que trabajan en preparación y respuesta a desastres. • El Foro no hace esfuerzos para crear conciencia de su propio rol fuera de los círculos ACT. | <ul style="list-style-type: none"> • Las agencias y foros que trabajan en preparación y respuesta a desastres conocen la existencia y el rol del Foro ACT pero tienen relaciones de trabajo sólo con ciertos miembros del Foro. • El Foro está haciendo esfuerzos para crear conciencia de su propio rol fuera de los círculos ACT. | <ul style="list-style-type: none"> • Las agencias y foros que trabajan en preparación y respuesta a desastres conocen bien de la existencia y el rol del Foro ACT pero tienen relaciones de trabajo predominantemente con algunos miembros del Foro. • Un representante del Foro participa en reuniones de coordinación humanitaria pero principalmente con el propósito de obtener información para miembros pequeños del Foro que no pueden enviar a sus propios representantes. | <ul style="list-style-type: none"> • Las agencias y foros que trabajan en preparación y respuesta a desastres ven al Foro ACT como un actor coherente y significativo con diferentes miembros trabajando juntos con un propósito común. • Representantes del Foro participan activamente en reuniones de coordinación humanitaria y tiene confianza de hablar en nombre del resto de los miembros del Foro. |
| FA14 | Plan Estratégico | Cuestionario/entrevistas con representantes de las gerencias y personal de los miembros | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro no tiene un plan estratégico y no tiene planificado preparar uno. | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro está considerando cómo preparar su Plan Estratégico pero no ha iniciado el proceso. | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro está preparando su Plan Estratégico pero tiene que ser finalizado o aprobado por los miembros y ratificado por la CO-ACT. | <ul style="list-style-type: none"> • El Foro tiene su Plan Estratégico y ha sido aprobado por los miembros y ratificado por la CO-ACT. • El plan de trabajo y las actividades del Foro están de acuerdo a su Plan Estratégico. |

