

Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad Global de ACT 2011-2013

GCDI11 Solicitud de ayuda

\$3,179,449 USD

Ginebra, octubre de 2010

Queridos colegas:

En los últimos tres años, ACT Alianza ha participado activamente en una iniciativa destinada a aumentar la capacidad de los miembros y los foros de ACT para responder a los desastres de una manera eficaz y oportuna cumpliendo con las normas profesionales. Esta "Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad" fue planeada originalmente por los miembros de ACT Internacional tras un amplio proceso de consulta.

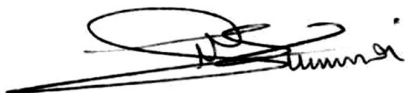
Logros de la primera solicitud de ayuda: se completó una herramienta integral de evaluación de la capacidad en febrero de 2008 (que fue revisada en 2010); se llevaron a cabo 9 talleres de orientación regional para ayudar a los miembros a comprender el proceso y cómo empezarlo; 30 miembros nacionales, al menos 22 oficinas de miembros internacionales en los países y 10 foros evaluaron sus capacidades e identificaron las prioridades para el desarrollo de la capacidad; se completaron 8 proyectos de fortalecimiento de la capacidad que abordaron las necesidades con respecto a las prioridades identificadas por medio de la evaluación de la capacidad; se planearon y dirigieron 3 acontecimientos regionales junto con 4 intercambios regionales; se celebraron los primeros "Días del Coordinador de Foros" durante la Asamblea General de 2010; y se creó un grupo comunitario en el nuevo sitio web destinado a cualquier persona interesada en debatir/aprender sobre la creación de capacidad.

Ahora, tomando en cuenta la unificación de ACT para el Desarrollo y ACT Internacional en ACT Alianza y considerando el examen de mitad de período de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad que se realizó en julio y agosto de 2010, se propone un nuevo ciclo del programa y ha sido desarrollada una nueva solicitud de ayuda trienal para el período 2011-2013.

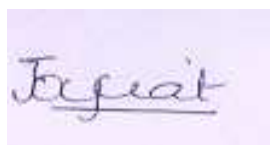
Las principales novedades de la nueva solicitud de ayuda son: la inclusión de capacidades de desarrollo en la herramienta de evaluación, mayor énfasis y apoyo durante el proceso inicial ("Fase I") que conduce al plan de fortalecimiento de la capacidad, más apoyo a los facilitadores a través de una guía y formación especializada, la inclusión de la creación de capacidad dirigida específicamente a los dirigentes de ACT y un componente de más peso sobre compartir conocimientos.

La Alianza reconoce que el desarrollo de la capacidad es un proceso a largo plazo y se compromete a proporcionar el esfuerzo y el compromiso continuos que se precisan. Tenemos varios miembros y foros en medio del proceso y un gran número interesados en empezar. Esperamos que el éxito de esta solicitud de ayuda nos ayude a cumplir nuestros objetivos y hacer realidad la meta global de reforzar las capacidades de los miembros para proporcionar servicios de alta calidad en su respuesta en casos de desastre y labor de desarrollo e incidencia pública.

Gracias,



John Nduna
Secretario General de ACT Alianza



Joycia Thorat
Presidenta del Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad

Fecha de terminación del proyecto: 31 de diciembre de 2013

Calendario de presentación de informes: La Secretaría de ACT hará público un informe provisional (datos financieros y parte explicativa) cada seis meses desde enero de 2011.

Seguimiento y evaluación: La Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad será controlada con regularidad por el Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad y la Encargada del Desarrollo de la Capacidad, y será evaluada en 2013 por un consultor externo.

Auditoría: La Secretaría de ACT hará públicos cada año los estados financieros auditados, tan pronto como sean aprobados por la Junta directiva de ACT durante su reunión anual.

Informe final: La fecha de publicación de este informe dependerá de la solicitud de ayuda posterior.

Objetivo(s) total(es) de la solicitud de ayuda.....	\$3.179.449
<u>Menos:</u> Contribuciones de ACT Alianza.....	<u>\$25.000</u>
Saldo solicitado.....	\$3.154.449

Por favor, tengan la amabilidad de enviar sus contribuciones a cualquiera de las siguientes cuentas bancarias de ACT:

Dólares estadounidenses

Número de cuenta: 240-432629.60A

IBAN: CH46 0024 0240 4326 2960A

Euros

Número de cuenta bancaria en euros: 240-432629.50Z

IBAN: CH84 0024 0240 4326 2950Z

Nombre de la cuenta: ACT - Action by Churches Together

UBS AG

8, rue du Rhône

P.O. Box 2600

1211 Geneva 4, SUIZA

Código SWIFT (BIC): UBSW CHZH80A

Por favor, informen también al Oficial Jefe de Finanzas **Jean-Daniel Birmele**

(Jean.Daniel.Birmele@actalliance.org) y a la Encargada del Desarrollo de la Capacidad **Barbara Wetsig**

(Barbara.Wetsig@actalliance.org) de cualquier promesa de contribución/contribución y transferencia.

Les agradeceríamos que nos informaran de todo intento de presentar solicitudes de financiación ante la Unión Europea, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y/u otro donante original y el resultado de las mismas. Les damos las gracias de antemano por su amable colaboración.

Para más información, por favor contacten con:

Secretaria General Adjunta de la Secretaría de ACT (teléfono: +41 22 791 6069) o

Encargada del Desarrollo de la Capacidad de ACT, Barbara Wetsig-Lynam (teléfono: +41 22 791 6230)

Sitio web de ACT: <http://www.actalliance.org>

Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad de ACT Alianza 2011-2013

RESUMEN

En los últimos tres años, ACT Alianza ha participado activamente en una iniciativa destinada a aumentar la capacidad de los miembros y los foros de ACT para responder a los desastres de una manera eficaz y oportuna cumpliendo con las normas profesionales. Esta “Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad” fue planeada originalmente por los miembros de ACT Internacional tras un amplio proceso de consulta.

Ahora, tomando en cuenta la unificación de ACT para el Desarrollo y ACT Internacional en ACT Alianza y considerando el examen de mitad de período de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad que se realizó en julio y agosto de 2010, se propone un nuevo ciclo del programa y ha sido desarrollada una nueva solicitud de ayuda trienal para el período 2011-2013. Dicha solicitud de ayuda refleja la Alianza unificada por medio del diseño de actividades y herramientas dirigidas a fortalecer a los miembros y foros de ACT Alianza en su labor de desarrollo y asistencia humanitaria.

Al igual que antes, las actividades de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad están agrupadas en dos fases. La Fase I consiste en que los miembros y foros de ACT trabajen en un proceso de evaluar sus propias capacidades de organización, identificar lagunas, dar prioridad a necesidades y diseñar a continuación un plan de fortalecimiento de la capacidad de 3-5 años. En la Fase II, los miembros y foros ponen en práctica sus planes; pueden obtener acceso a los fondos de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad para abordar las necesidades que han identificado con respecto a las prioridades por medio de proyectos de creación de capacidad vinculados a su plan. En ambas fases, los miembros y los foros tienen oportunidades para aprender unos de otros.

Objetivos 2011-2013

1. Los miembros de ACT han recibido apoyo a la hora de llevar a cabo procesos de diagnóstico de capacidad organizativa de calidad que tuvieron como resultado el desarrollo de planes de fortalecimiento de la capacidad realistas y con buenos objetivos.
2. Los miembros de ACT que implementan la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad han demostrado un mayor nivel de capacidad en las áreas de capacidad organizativa y del personal a las que se ha dado prioridad.
3. Los miembros de ACT que participan en la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad se dedican a aprender de las experiencias y prácticas de los demás por medio de mecanismos de aprendizaje adecuados y útiles.

Las principales novedades de la nueva solicitud de ayuda son: la inclusión de capacidades de desarrollo en la herramienta de evaluación, mayor énfasis y apoyo durante el proceso inicial (“Fase I”) que conduce al plan de fortalecimiento de la capacidad, más apoyo a los facilitadores a través de una guía y formación especializada, la inclusión de la creación de capacidad enfocada específicamente a los dirigentes de ACT y un componente de más peso sobre compartir conocimientos.

La Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad recibe orientación de un Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad integrado por individuos de los miembros de ACT con conocimientos especializados en concreto en el desarrollo de la capacidad ya sea desde la perspectiva de los miembros que desarrollan su propia capacidad o la capacidad de organismos asociados. Dentro de la Secretaría de ACT, la Encargada del Desarrollo de la Capacidad apoya al Grupo Directivo, gestiona el programa de la iniciativa en general y respalda el diseño y la creación de los mecanismos de aprendizaje activo. Debido al elevado interés de los miembros de la Alianza por participar en la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad, la Encargada del Desarrollo de la Capacidad cuenta ahora con la ayuda de una Asistente que procesa las solicitudes de las Fases I y II y brinda apoyo administrativo general a la iniciativa.

La Encargada del Desarrollo de la Capacidad y el Grupo Directivo controlan con regularidad el progreso y la experiencia adquirida al implementar la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad y, cuando es oportuno, se perfeccionan los enfoques y procedimientos empleados por ésta. La Encargada del Desarrollo de la Capacidad prepara regularmente informes sobre los progresos realizados en la iniciativa en consulta con el Grupo Directivo; dichos informes son presentados ante los órganos rectores, los donantes y los miembros de ACT. Al terminar la solicitud de ayuda, se realizará una evaluación independiente exhaustiva con el fin de examinar los logros y determinar si la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad sigue siendo relevante, impactante y rentable para la Alianza.

I. ANTECEDENTES

Durante la época de ACT Internacional (1994-2009), el programa de Capacitación para la Administración de Emergencias (CAE) fue el principal vehículo de la labor de ACT sobre la creación de capacidad de 1998 a 2004. El programa CAE fue evaluado a finales de 2002¹. Algunas de las conclusiones de la evaluación fueron:

- la capacitación benefició principalmente a los individuos más que a sus organizaciones;
- la concepción que tenía el CAE de la “creación de capacidad” como una simple “formación del personal” era demasiado limitada y no incorporó suficientemente la capacidad de desarrollo organizativo y de respuesta en casos de desastre.

En 2003/2004, una evaluación a fondo de ACT Alianza “Unlocking the Potential Within” (Liberar el potencial interior) recomendó que ACT pusiera “la creación de capacidad en el centro de su labor”². Los debates en el seno de la Secretaría, el Comité Ejecutivo y el Comité de Emergencia de ACT respecto a cómo llevar adelante esa importante recomendación condujeron a la decisión de reemplazar el programa CAE por un Fondo de Creación de Capacidad que contribuiría a financiar las actividades de creación de capacidad propuestas por los miembros.

Como primera etapa de reflexión sobre el Fondo de Creación de Capacidad, un consultor emprendió un estudio en el primer trimestre de 2006. El estudio reveló, con pocas excepciones, un amplio apoyo entre los miembros a la creación de dicho fondo (Robinson 2006). Sus conclusiones clave fueron que los miembros de ACT ya financian y realizan una parte importante del trabajo sobre creación de capacidad de la Alianza. No obstante, el estudio encontró que:

- La capacidad que tienen esos miembros para apoyar actividades de creación de capacidad varía mucho: algunos cuentan con equipos de acompañantes y especialistas en el ámbito y han desarrollado enfoques integrales de la coordinación entre los diferentes miembros de ACT sobre las actividades de creación de capacidad; a este respecto, unos informan de una buena coordinación y otros de su inexistencia.
- Los medios que usan los miembros para proporcionar apoyo a la creación de capacidad también varían: unos siguen centrando su apoyo en la formación mientras otros utilizan una mezcla de formación, acompañamiento y tutelaje.
- Los principales temas de los esfuerzos de creación de capacidad y formación fueron, de mayor a menor importancia: la preparación en previsión de desastres, la gestión del ciclo de los proyectos, la administración financiera, los temas psicosociales, el desarrollo organizativo y las normas Esfera.

Al concluir este estudio, se hicieron planes para consultar a los miembros de ACT que implementan directamente actividades de respuesta humanitaria. Esta consulta se llevó a cabo por medio de un proceso regional orientado por un Grupo de Referencia Consultivo de cinco miembros. Un total de 46 individuos participaron en los cinco acontecimientos de la consulta en representación de 21 foros nacionales de ACT. En términos generales, la consulta recibió aportaciones de aproximadamente el 50% de los miembros con sede en países de ingresos bajos y medianos.

Durante el transcurso del proceso de consulta, se hizo patente que los miembros y los foros querían que el Fondo de Creación de Capacidad fuera “más que un simple fondo”, lo cual significaba que querían más que

¹ Bennett J., Pereira J. y Strevens A. (2003) “Evaluation of the ACT Emergency Management Training Programme (EMT)”.

² Eriksson, John y Borton, John. (2004) “Unlocking the Potential Within: Evaluation of the ACT Alliance in the International Response to Crisis”, Oficina de Coordinación de ACT, Ginebra.

un fondo de administración centralizada que concediera subvenciones relativamente modestas a proyectos de creación de capacidad dispares de toda la Alianza. Se desarrolló una nueva visión y marco con las aportaciones de los participantes en los posteriores acontecimientos de la consulta, del Grupo de Referencia Consultivo y, en las últimas etapas, del Comité Ejecutivo de ACT. Dentro de esa visión y marco, el desarrollo de la capacidad se ve, ante todo, como el proceso de movilizar y compartir los recursos humanos, los conocimientos y también los recursos financieros que ya existen en el seno de la Alianza. Se acordó, además, que el desarrollo de la capacidad no debería ser ad hoc sino un proceso estratégico basado en conclusiones sólidas de una evaluación inicial.

A los efectos de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad, el desarrollo de la capacidad ha sido definido como:

Un proceso por el cual ACT Alianza busca incrementar las capacidades de sus miembros y foros, y por medio de ellos, de las iglesias relacionadas y otras instituciones de la Alianza, para responder a desafíos humanitarios y de desarrollo tanto en los programas como a niveles de organización.

En la medida de lo posible intenta desarrollar la capacidad aprovechando e intercambiando el conocimiento, la experiencia y las capacidades que existen dentro de la Alianza y dando prioridad a las necesidades de los miembros y sus asociados que están motivados para hacerlo. Las capacidades serán desarrolladas de tal manera que los miembros de ACT, las instituciones de la Alianza y, cuando sea apropiado, también las de sus asociados se ajusten a las políticas y procedimientos de ACT. La Alianza reconoce que el desarrollo de la capacidad es potencialmente un proceso a largo plazo y se compromete a proporcionar el esfuerzo y el compromiso continuos que se precisan.

La Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad fue diseñada y después lanzada a finales de 2007. Comenzó con una solicitud de ayuda de tres años que cubría los gastos de las actividades durante el período 2008-2010. El objetivo de aquella solicitud de ayuda era aumentar la capacidad de las organizaciones miembros y los foros de ACT para responder a los desastres de una manera eficaz y oportuna cumpliendo a su vez con las normas profesionales y los compromisos que contiene el Acuerdo de cooperación con ACT.

Objetivos y logros del período 2008-2010

1. Diseñar e introducir una herramienta y un proceso integrales de evaluación de la capacidad para los miembros y los foros, incluyendo la celebración de 9 talleres de orientación regional.
 - 1.1 *Logro:* se cumplió totalmente este objetivo. La herramienta se completó en febrero de 2008 y se presentó en 9 talleres de orientación regional (4 en África: Occidental, Oriental, Meridional y francófona; 1 en Asia: Bangladesh; 2 en América Latina: El Salvador y Cuba; 1 en Europa del Este: Serbia; y un seminario mundial durante la Asamblea General).
2. Durante la Fase I, evaluar las capacidades e identificar las prioridades con respecto a las necesidades de desarrollo de la capacidad de 10 foros y 30 miembros antes de que finalice la solicitud de ayuda.
 - 2.1 *Logro:* se cumplió totalmente este objetivo.
3. Durante la Fase II, implementar unos 8 proyectos de fortalecimiento de la capacidad que abordarán las necesidades prioritarias identificadas por medio de la evaluación de la capacidad.
 - 3.1 *Logro:* se cumplió totalmente este objetivo.
4. Crear y desarrollar mecanismos útiles y adecuados para que los miembros de ACT aprendan activamente de las experiencias, prácticas y conocimientos en relación con el desarrollo de la capacidad de los demás.
 - 4.1 *Logro:* Aunque se implementaron todas las actividades correspondientes a este objetivo, es demasiado pronto para determinar su “utilidad”. Se planearon y dirigieron acontecimientos de aprendizaje regional en tres regiones junto con 4 intercambios regionales. Se planearon y celebraron los días del coordinador de foros durante la Asamblea General dirigidos a 10 coordinadores de foros. El Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad y algunos miembros interesados han empezado a utilizar el espacio comunitario del sitio web para intercambiar ideas, compartir conocimientos y apoyarse unos a otros en la creación de capacidad. A pesar de que estos esfuerzos han tenido éxito en algunos aspectos, todos ellos están en una etapa muy

incipiente pues han sido llevados a la práctica en los últimos meses de la solicitud de ayuda 2008-2010.

Como la solicitud de ayuda de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad se planeó en un momento en que habían comenzado las conversaciones sobre la unificación de ACT Internacional y ACT para el Desarrollo, la intención de ampliar el enfoque humanitario de la iniciativa para incluir también las capacidades de desarrollo estuvo presente desde el principio. Se programó que la herramienta de evaluación fuera revisada en 2010 para incluir todas las capacidades de la nueva ACT Alianza y así se hizo.

También se planeó y llevó a cabo en 2010 un examen externo de mitad de período de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad, cuyo principal objetivo era entender si la iniciativa estaba avanzando en la dirección correcta. Los mensajes más importantes de dicho examen fueron:

- Sí, la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad es relevante para los miembros; se valoran mucho las herramientas.
- Es necesario que los miembros de ACT Alianza sientan más como propia la iniciativa, incluyendo una comunicación eficaz y un aumento del trabajo en las regiones del Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad.
- Se aprende mucho del propio proceso; hay que dar más valor y poner más énfasis en ello.
- Se debe dar más prioridad a compartir conocimientos, centrándose en aprender de las experiencias con y en la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad.
- La Guía de diagnóstico de capacidad organizativa tiene que ser más fácil de usar.
- Los miembros de ACT que aportan más fondos tendrían que estar más involucrados en la Herramienta de diagnóstico de capacidad organizativa. Entre otras cosas, deberían coordinar la labor de creación de capacidad y evaluar ellos mismos su capacidad de organización.

II. META Y OBJETIVOS, 2011-2013

De acuerdo con la intención original de los miembros, los foros y el gobierno de ACT, la meta y los objetivos de esta solicitud de ayuda son:

Impacto

Los afectados por desastres, pobreza e injusticia han sido capaces de mejorar sus condiciones (o han visto mejorar su situación) de manera más eficaz gracias a los servicios y el apoyo proporcionados por los miembros de ACT.

Consecuencia/meta

Los miembros de ACT han reforzado sus capacidades y están realizando trabajo de alta calidad mientras cumplen con las normas profesionales y los compromisos de ACT. Son capaces de responder a los desastres y trabajar con las comunidades para abordar los problemas de la pobreza y la injusticia de manera eficaz y oportuna.

Resultados/objetivos

1. Los miembros de ACT han recibido apoyo a la hora de llevar a cabo procesos de *diagnóstico de capacidad organizativa* (DCO) de calidad que tuvieron como resultado el desarrollo de planes de fortalecimiento de la capacidad realistas y con buenos objetivos.
 - a. Fase I: 30 organizaciones miembros y 20 foros nacionales han realizado evaluaciones exhaustivas de la capacidad y han diseñado planes de fortalecimiento de la capacidad de 3-5 años.
 - b. La guía revisada 2010 de la herramienta de diagnóstico de capacidad organizativa traducida al francés y al español, difundida a todos los miembros y que se utiliza como un recurso para los miembros y foros
 - c. 6 talleres regionales de orientación de procesos de diagnóstico de capacidad organizativa llevados a cabo para ayudar a los miembros que deseen participar de manera más productiva con el proceso de DCO.

- d. Facilitadores DCO identificados y provistos de capacitación de facilitadores en el uso de guía para el facilitador de DCO para optimizar los resultados de diagnóstico de capacidad organizativa.
2. Los miembros de ACT que implementan la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad han demostrado un mayor nivel de capacidad en las áreas de capacidad organizativa y del personal a las que se ha dado prioridad.
 - a. Fase II: se han implementado 48 proyectos de fortalecimiento de la capacidad de miembros y foros, y se han planeado y dirigido actividades eficaces para aumentar la capacidad de los dirigentes de ACT.
 - b. Los líderes de los miembros de ACT y foros identificados y provistos de formación adecuada para la Alianza de ACT para el Desarrollo de liderazgo.
3. Los miembros de ACT que participan en la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad se dedican a aprender de las experiencias y prácticas de los demás por medio de mecanismos de aprendizaje adecuados y útiles.
 - a. Eventos globales y regionales desarrollados y atendidos.
 - b. El intercambio regional de visitas planificadas y ejecutadas en cosas claves de aprendizaje priorizadas por los mismos miembros / foros.
 - c. Todos los miembros de ACT que participan en la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad se dedican a aprender de las experiencias y prácticas de los demás por medio de mecanismos de aprendizaje adecuados y útiles.

Véase también el Apéndice 1: Marco lógico de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad.

III. DESTINATARIOS: MIEMBROS Y FOROS DE ACT

La Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad se centra en fortalecer las capacidades de todos los miembros y foros de ACT. Los recursos técnicos están a disposición de todos. Los recursos financieros se ofrecen de manera prioritaria a los miembros del hemisferio sur. Se espera que todos los miembros de los foros que se acercan a la iniciativa participen por igual. Todos los miembros de ACT, incluidos los donantes, deberían autoevaluarse en relación con los elementos de capacidad identificados en las diagnósticos de la capacidad organizativa, siguiendo las recomendaciones del examen de mitad de período. La nueva solicitud de afiliación a ACT Alianza obliga a los nuevos miembros a comprometerse a evaluar sus capacidades (valiéndose de la Herramienta de diagnóstico de la capacidad organizativa de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad) dentro de los dos años posteriores a adquirir su condición de miembro.

Un objetivo que se ha añadido recientemente a la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad es el liderazgo dentro de la Alianza. Desde los coordinadores de foros hasta los directores ejecutivos de los organismos miembros y los órganos rectores de ACT, el liderazgo es un aspecto fundamental que desempeña un papel significativo en las fortalezas o debilidades de las organizaciones e instituciones. Para la nueva Alianza unificada en especial, es importante que sus dirigentes compartan una visión y tengan un enfoque común. La Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad escuchará las necesidades de los dirigentes de ACT mientras tratan de realizar la misión y visión de ACT Alianza, y creará oportunidades de aprendizaje relevantes adaptadas especialmente para ellos.

N. B.: La Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad no es el mecanismo adecuado para desarrollar las capacidades de quienes no pertenecen a ACT, incluidos los asociados en la ejecución de los miembros de ACT. Es responsabilidad de los miembros de ACT desarrollar las capacidades de los asociados que implementan para ellos.

IV. ACTIVIDADES/COMPONENTES FUNDAMENTALES

OBJETIVO 1: Fase I

a. Autoevaluaciones y planes de fortalecimiento de la capacidad facilitados

Para desarrollar la capacidad, primero es necesario identificar las fortalezas y debilidades de una organización con el fin de centrar los esfuerzos en aquellos aspectos concretos que deben ser fortalecidos o ‘establecidos’. Los miembros y foros nacionales de ACT han reconocido unánimemente la lógica y la

necesidad de tal enfoque (Robinson 2006; Borton 2007). De hecho, el proceso de consulta regional reveló que casi todos opinaban que no se debería permitir solicitar financiación para la Fase II a los miembros que no han evaluado su capacidad de organización³.

En la literatura sobre el desarrollo de la capacidad, hay una clara preferencia por la autoevaluación para fomentar que los resultados se sientan como propios y que toda la organización se comprometa a abordar los problemas que surgen. En las consultas regionales hubo una clara preferencia por utilizar el enfoque de la autoevaluación facilitada (en que alguien ajeno a la organización –un consultor o un especialista de otro miembro de ACT– facilita el proceso). Muchos miembros y foros nacionales de ACT creyeron necesaria la participación de un facilitador externo para garantizar un nivel de objetividad mayor del que se podría dar en el caso de que solo se realizara una autoevaluación interna. Muchos sugirieron que el facilitador externo fuera un consultor (preferentemente un consultor nacional) o un representante de otro miembro de ACT adecuadamente calificado que desempeñara el papel de facilitador externo neutral. El examen de mitad de período recomendó que, de ser posible, los facilitadores tomaran parte en el proceso desde la preparación de diagnóstico de la capacidad organizativa hasta la ejecución de las actividades de desarrollo de la capacidad.

Los miembros individuales de ACT y los foros de ACT utilizarán la Herramienta de diagnóstico de la capacidad organizativa tal y como se describe a continuación para realizar una evaluación, como valor de referencia de la capacidad que tienen. Todavía queda mucho trabajo por hacer después de la evaluación: analizar los resultados, dar prioridad a las lagunas y diseñar seguidamente un plan de fortalecimiento de la capacidad de 3-5 años. Se recomienda que dicho plan forme parte de un plan estratégico general de la organización.

b. La Guía⁴ y Herramienta de diagnóstico de capacidad organizativa (DCO) de ACT forman el punto de partida de las actividades de la Fase I: prepararse para las evaluaciones de la capacidad organizativa y llevarlas a cabo utilizando el enfoque de la autoevaluación facilitada.

La herramienta, que fue diseñada originalmente en 2007/2008 para ACT Internacional, se modificó en 2010 con el objetivo de incorporar la necesidad de crear capacidad en la labor de desarrollo, normas de rendición de cuentas más duras y un mayor énfasis en la incidencia pública, entre otras adaptaciones.

El examen de mitad de período recomendó que la Herramienta DCO de ACT abarcara las iniciativas humanitaria, de desarrollo de la capacidad, de incidencia pública y de desarrollo transformacional de ACT Alianza de manera holística e integral. La herramienta no debería parecer inconexa ni difícil de comprender para los miembros que realizan el ejercicio de la evaluación de la capacidad organizativa. Lo más importante es mantener el ritmo/fluidez desde el nivel 1 (naciente) hasta el nivel 4 (maduro). La revisión de 2010 tenía como objetivo tratar de resolver las lagunas, pero se no debería considerar finita. La herramienta es un documento vivo y puede ser revisada según la experiencia y las necesidades de los miembros. Durante el período de esta solicitud de ayuda se utilizará la versión revisada de 2010, la cual será sometida a una nueva revisión en 2013.

La herramienta está formada por más de cien componentes de capacidad diferentes, organizados en siete tablas. Las primeras seis tablas están dirigidas a las organizaciones individuales y la séptima está escrita para los foros. Son las siguientes:

1. Compromisos de los miembros de ACT: se refieren principalmente a las obligaciones y los compromisos de los miembros resumidos en el Documento Fundacional de ACT y el Formulario de solicitud de la condición de miembro, que tratan cuestiones como: el cumplimiento de las políticas de ACT; los requisitos de visibilidad de ACT; el Código de buenas prácticas de ACT, incluido el Código de conducta sobre explotación sexual, abuso de poder y corrupción; y la coordinación con otros miembros de ACT.

³ Se puede considerar eximir de partes del proceso de evaluación de la capacidad organizativa de la Fase I a los miembros de ACT que han evaluado recientemente su capacidad organizativa con la participación de un facilitador externo y cubriendo aspectos similares a los de la herramienta de ACT. Véanse las tablas de la Herramienta de evaluación de la capacidad organizativa para determinar cuáles son obligatorias.

⁴ La guía se basa en métodos suficientemente probados que emplean PACT (Private Agencies Collaborating Together), WWF (Fondo Mundial para la Naturaleza), otras ONG y organizaciones de la sociedad civil, y ha sido utilizada por los miembros de ACT desde 2008.

2. Capacidades organizativas generales que cubren temas como: la gestión de los recursos humanos, la gestión financiera, los sistemas administrativos, la calidad del liderazgo y del gobierno, y la eficacia de los sistemas de control y presentación de informes; es necesario subrayar más la importancia de la participación de la comunidad.
3. Capacidades programáticas generales que cubren temas como: la planificación, el seguimiento, la evaluación y otros aspectos del ciclo de los proyectos que son importantes para cualquier tipo de programa ya sea humanitario o de desarrollo, y cuestiones interdisciplinarias como la rendición de cuentas, el género, los temas psicosociales, la reducción del riesgo de desastres y la incidencia pública.
4. Desarrollo transformacional: se refiere principalmente al documento “Nuestra manera de entender el desarrollo” de ACT para el Desarrollo. El desarrollo transformacional se basa en los principios de participación, empoderamiento, desarrollo de la capacidad, no discriminación, equidad entre los sexos, conciencia de cuestiones culturales y espirituales, promoción de la paz y la reconciliación, comunicación eficaz, sostenibilidad del medio ambiente y consolidación de los derechos humanos.
5. Capacidades de preparación y respuesta a desastres: que cubren temas como: la capacidad de respuesta rápida; la capacidad de despliegue, esto es, la capacidad de reaccionar rápidamente a un aumento de las actividades; la competencia técnica en relación con sectores críticos; el conocimiento del concepto de Equipo de apoyo rápido de ACT y la capacidad de conectar con él eficazmente; los preacuerdos con asociados en la ejecución y proveedores; y la eficacia de dichos asociados a la hora de brindar asistencia según las normas y procedimientos de ACT.
6. Buena colaboración en apoyo de los asociados en la ejecución: que cubre temas como la selección de los asociados, la transparencia de la relación, la flexibilidad y el compromiso de trabajar con los asociados.
7. Compromisos de los foros de ACT: hacen referencia sobre todo a la política y las directrices de los foros nacionales y regionales de ACT Alianza aprobadas por la Junta directiva de ACT en junio de 2010 que abordan temas como: contar con un Memorando de Entendimiento, las funciones y responsabilidades dentro del foro, realizar evaluaciones conjuntas y tener un plan de contingencia/emergencia conjunto.

La guía y la herramienta serán publicadas en español, francés e inglés. Se invita a los miembros a traducir la herramienta a otros idiomas. Si la traducción es necesaria para el éxito de la evaluación, el coste de la misma puede formar parte del presupuesto de la Fase I.

c. Talleres de orientación de la Fase I de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad: Se ha demostrado que estos talleres son indispensables para involucrar a los miembros en el proceso de la Fase I. Los talleres introducen a los miembros a la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad y les explican paso por paso todo el proceso de la Fase I. Casi todos los participantes se sienten capaces de dirigir el proceso en sus organizaciones tras asistir al taller. Se prefiere que los talleres sean regionales en vez de nacionales para atender a tantos miembros como sea posible. El presupuesto incluye los costes de la participación en el taller de al menos dos miembros del personal de cada miembro de la región, los costes de contratar a dos facilitadores –si los locales no están disponibles–, más los costes habituales de alojamiento, comida, etc. Se pide a los miembros no locales con oficinas en el país que cubran sus propios gastos de viaje y alojamiento según sea necesario.

d. Formación de facilitadores: En 2010 se ha diseñado una nueva guía para facilitadores. Hubo acuerdo en que los miembros obtendrán resultados mejores y más precisos si los facilitadores reciben una formación/iniciación similar en ACT y el proceso de la Fase I de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad con las herramientas que la acompañan. Se organizarán como mínimo dos formaciones regionales por año para explicar paso por paso la guía y la herramienta a los facilitadores profesionales.

Principios de trabajo y financiación

Los fondos para las evaluaciones de la capacidad organizativa de los miembros nacionales de ACT están disponibles para cubrir los costes en los que se incurra durante la preparación y realización del proceso de evaluación de la capacidad organizativa. Se permitirá un presupuesto máximo de, en principio, 8.000 dólares estadounidenses por evaluación y miembro, y 4.000 dólares para las evaluaciones de los foros (únicamente la tabla 7). Los fondos recaudados en esta solicitud de ayuda para las actividades de la Fase I son fundamentalmente para que los miembros y los foros puedan contratar a un consultor profesional de desarrollo organizativo que les explicará paso por paso todo el proceso de la Fase I. Un pequeño porcentaje de la financiación puede ser utilizado para viajes dentro del país y alojamiento para garantizar que el mayor número posible de personal representativo en un país puede participar en la evaluación. Además, todos los

miembros y foros tienen que contribuir a los costes de su evaluación como muestra visible de su compromiso y asunción del proceso como propio.

Al finalizar el proceso, se espera que el miembro de ACT presente a la Secretaría informes financieros y explicativos que incluyan los resultados de diagnóstico de la capacidad organizativa, una descripción del proceso seguido y las lecciones aprendidas, y un plan de fortalecimiento de la capacidad de 3-5 años.

Se pide a los miembros de ACT que ofrecen bilateralmente proyectos de creación de capacidad a otros miembros de ACT que se aseguren de que esos proyectos se adecuan al plan de fortalecimiento de la capacidad del miembro de ACT en cuestión desarrollado a partir de los resultados de una DCO. Al mismo tiempo, se anima a todos los miembros de ACT a que den prioridad a formación/talleres que formen parte de su plan de capacidad.

OBJETIVO 2: Fase II

a. Implementación de planes de fortalecimiento de la capacidad

Los miembros de ACT que completan la Fase I y han informado satisfactoriamente sobre el proceso y sus resultados reúnen los requisitos necesarios para presentar propuestas pidiendo la financiación de la Fase II para abordar las prioridades en cuanto al desarrollo de la capacidad que han identificado durante la Fase I.

Uno de los principales puntos fuertes de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad es que los miembros la dirigen, no está predeterminada. Hay más de cien elementos de capacidad en la Herramienta DCO a partir de los cuales los miembros pueden diseñar otros tantos proyectos diferentes de la Fase II. Los proyectos deben estar directamente relacionados con los resultados de la evaluación y formar parte de su plan de 3-5 años. Los miembros no deberían esperar que la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad de ACT sea la única fuente de financiación para implementar sus planes de fortalecimiento de la capacidad. Se anima a los miembros y los foros a que primero se dirijan a sus asociados/donantes tradicionales para pedirles apoyo. Las necesidades que queden sin cubrir se pueden tratar entonces utilizando los limitados fondos de la Fase II de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad.

Las propuestas de proyectos de la Fase II serán presentadas ante la Secretaría de ACT para que las examinen los Encargados del Programa Regional del país correspondiente y la Encargada del Desarrollo de la Capacidad, quien también recopilará las propuestas para que las estudie el Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad. Al examinar las propuestas de la Fase II, los Encargados del Programa Regional, la Encargada del Desarrollo de la Capacidad y el Grupo Directivo prestarán especial atención a los resultados de las evaluaciones de la capacidad organizativa de la Fase I y considerarán en qué medida las propuestas tratan las necesidades prioritarias identificadas durante dicha fase. (Véanse las Directrices para otros requisitos de las propuestas).

b. Capacitación de dirigentes

En esta etapa del desarrollo institucional de la alianza mundial de los miembros de ACT, tanto los miembros como los foros de ACT se enfrentan a numerosos desafíos organizativos, entre ellos, la coordinación, la promoción de políticas e información compartidas, y la garantía de un funcionamiento organizativo eficaz en aras de la promoción de ACT Alianza. Se espera que todos los dirigentes de ACT (coordinadores de foros, directores ejecutivos, integrantes de órganos rectores) desempeñen un papel fundamental a la hora de apoyar el buen funcionamiento de las estructuras organizativas de los foros de ACT, cultivar los principios y valores de ACT Alianza, promover el aprendizaje y la coordinación, y garantizar que las cuestiones institucionales más amplias de los miembros y los foros de ACT son coherentes con la misión y el mandato de ACT Alianza.

Los “Días del Coordinador de Foros” es una actividad predefinida que se puso a prueba en 2010. Se trata de un tiempo en que los coordinadores de foros de ACT pueden reunirse, como por ejemplo durante un acontecimiento mundial o regional, para intercambiar experiencias, compartir lecciones aprendidas, actualizar sus destrezas y entender mejor temas habituales de ACT. Es un arreglo flexible en que los coordinadores de ACT aprovechan un gran acontecimiento de la Alianza para celebrar una reunión donde identifican y tratan problemas comunes que afectan al buen funcionamiento del foro y se mantienen al corriente de temas actuales de ACT, incluyendo la puesta al día sobre nuevas políticas.

Se diseñarán actividades similares para otros dirigentes de ACT. La Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad escuchará las necesidades de los dirigentes de ACT mientras tratan de realizar la misión y visión de ACT Alianza, y creará oportunidades de aprendizaje relevantes adaptadas especialmente para ellos (dependiendo de la financiación disponible).

OBJETIVO 3: Compartir conocimientos

ACT Alianza se esfuerza por inspirar el aprendizaje institucional en y entre sus miembros que participan en la labor humanitaria y de desarrollo. Considerando que las personas individuales son el principal vehículo para promover el aprendizaje dentro de ACT Alianza, la eficacia de este se ve condicionada en gran medida por los sistemas y las estructuras de la organización. Desde el punto de vista de la rendición de cuentas, se considera que tanto establecer condiciones eficaces para aprender de nuestra experiencia y gestionar el conocimiento como el compromiso y la motivación para desarrollar la capacidad propia son temas clave para promover el aprendizaje en la organización.

Aprender de otros miembros de ACT con experiencia y conocimientos especializados se ve como una manera rentable de desarrollar la capacidad dentro de la Alianza. Sobre esta base se desarrolló la iniciativa de “Compartir conocimientos”, para apoyar y fomentar el aprendizaje en y entre los miembros de ACT. Esta iniciativa será respaldada como forma de aprendizaje organizativo en todos los pasos que puedan ser identificados, y el fomento de las relaciones de aprendizaje y el perfeccionamiento de los métodos serán un proceso dinámico continuado.

El componente de “Compartir conocimientos” intenta explotar una variedad de oportunidades de aprendizaje dentro de ACT Alianza. A través de este aprendizaje, la iniciativa puede ser aprovechada desde dentro para mejorar la manera de trabajar en los miembros y los foros, como se explica en las actividades más abajo.

a) Encuentros educativos mundiales y regionales

Se celebrarán encuentros educativos regionales para reunir a los trabajadores clave de los miembros de ACT que participan en la respuesta humanitaria y la labor de desarrollo con el objetivo de que reflexionen juntos, compartan las mejores prácticas y creen capacidad sobre los temas prioritarios identificados por los propios miembros. El énfasis en el aprendizaje regional viene motivado por el hecho de que los miembros de la misma región experimentan desafíos comunes y compartir entre ellos las experiencias regionales brindaría muchas posibilidades de ayudar a impulsar la actuación en torno a los problemas/lagunas comunes identificados en relación con la capacidad.

Los temas del aprendizaje cubrirán aquellas áreas que representan desafíos importantes para la planificación y la gestión de la respuesta humanitaria y la labor de desarrollo así como aquellas relacionadas con los principios y normas de ACT Alianza. Dentro de ese ámbito, los temas específicos del aprendizaje son identificados por los miembros y se inspiran en desafíos comunes nuevos o recurrentes donde los miembros de la región se han encontrado con claras lagunas. Tales áreas podrían incluir la planificación para causar impacto, la obligación de rendir cuentas a las poblaciones afectadas incluyendo el diseño de mecanismos de denuncia, la reducción del riesgo de desastres, una asociación/colaboración eficaz, etc., dependiendo de las necesidades de los miembros de la región que puedan reflejar los resultados de las DCO llevadas a cabo por algunos miembros.

Los encuentros educativos contarán con métodos de aprendizaje flexibles que incluyan una combinación de talleres, intercambios individualizados, visitas a proyectos, etc. La idea es crear un espacio más amplio para el aprendizaje utilizando diversos materiales didácticos aunque esto puede variar de una región a otra dependiendo de las necesidades de los miembros en cada región. Los encuentros son gestionados por los miembros, tanto su contenido específico como el proceso. Siempre que sea posible, se hará hincapié en el intercambio de conocimientos entre los miembros.

Ya que no se espera que un acontecimiento extraordinario produzca automáticamente el cambio deseado en las prácticas organizativas, los encuentros educativos son solo medios que ayudan a los participantes a tomar más impulso para luchar por el propósito más elevado de que la organización sea eficaz y positiva en la labor

humanitaria y de desarrollo. Esto implica que los encuentros son un trampolín para que los propios miembros adquieran un compromiso más práctico y continuado con temas de capacidades organizativas.

Se crearán plataformas para la comunicación en curso, dando continuidad a los encuentros educativos, con el fin de que se sigan compartiendo conocimientos. Las presentaciones, informes y fotografías (y si es posible, enlaces a vídeos en directo) de esos acontecimientos también se publicarán en la sección de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad del sitio web de ACT para servir de aprendizaje a un público más amplio dentro de la Alianza.

Se prevé un encuentro educativo mundial en 2012, distanciado por igual de las Asambleas Generales, que reúna a los miembros de ACT de diferentes continentes para compartir conocimientos sobre el desarrollo de la capacidad. Aparte de abordar desafíos prácticos a los que se enfrentan los miembros de ACT, el que los participantes solucionen problemas juntos y establezcan relaciones entre ellos por medio de los encuentros educativos contribuirá enormemente a aumentar la cohesión, ampliar la colaboración y establecer más contactos dentro de la Alianza en general. Los participantes deben estar involucrados en las Fases I y II de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad.

b) Visitas de intercambio regionales

Se reconoce que las visitas educativas por parte del personal de una organización para ver y comprender los procesos específicos de gestión de programas que está realizando otra organización son un método eficaz para transferir conocimientos y destrezas, además de para promover valores comunes de la Alianza. Es más probable que se produzca un cambio duradero en las prácticas organizativas tras el compromiso consciente de aprender de nuestras propias experiencias y las experiencias de otros.

Para que sean eficaces, las visitas educativas deberían ser planificadas de forma adecuada sobre la base de las lagunas identificadas más importantes. También es necesario elegir cuidadosamente las organizaciones que proporcionan las oportunidades de aprender para asegurarse de que dichas oportunidades se corresponden lo suficiente con las lagunas que tiene que cubrir la organización visitante. Antes de realizar un intercambio educativo, el miembro que busca aprender se comunica con la organización que posiblemente proporcionará el aprendizaje para exponer el propósito de la visita educativa, las lagunas específicas con respecto a la capacidad que desea tratar, las propuestas sobre cómo se aprovecharía el aprendizaje y una petición de autorización de la visita y de cualquier consejo práctico para hacer que la visita educativa sea eficaz. Esto puede resumirse en un mandato formal que deberían perfeccionar las dos organizaciones. Por lo tanto, el compromiso de ambas organizaciones es fundamental para el éxito de un intercambio educativo regional.

También vale la pena observar que tanto la organización que visita como la que recibe la visita tienen margen para aprender durante la visita educativa puesto que diferentes organizaciones afrontan debilidades de distinta naturaleza y podrían tener diferentes niveles de fortalezas. Una visita educativa se basa en la necesidad y el deseo de aumentar la capacidad en un área específica en que otro miembro ha demostrado tener mejor capacidad y, por eso, no implica que la organización que visita es débil. En consecuencia, devolver las visitas es posible y recomendable ya que los miembros llegan a conocerse mejor con respecto a sus debilidades y sus fortalezas. La organización que visita no solo se preocupará de aprender de la organización que la acoge sino también de intercambiar experiencias que aumentarán los conocimientos de la organización anfitriona, de ahí que las visitas educativas sean beneficiosas para ambas.

La decisión sobre quién debería realizar una visita educativa debería tomar debidamente en consideración si el aprendizaje se ha de reinvertir en la organización y traducir en mejoras reales de las prácticas. Se alienta a los directores técnicos con capacidad para tomar algunas decisiones programáticas y al personal de dirección en particular a que participen en las visitas o designen a otros miembros del personal que ocupen puestos adecuados para participar. Lo fundamental es que la visita educativa sea eficaz y se pueda utilizar lo aprendido para mejorar los puntos débiles.

c) Grupos de aprendizaje, comunidades de práctica y documentación

Los participantes de encuentros educativos regionales seguirán colaborando y compartiendo experiencias para mejorar y aprender más sobre los temas debatidos durante los encuentros. Se alienta el intercambio y la colaboración continuos después de los encuentros, pues se reconoce como una etapa en que el aprendizaje se traduce en mejoras.

El intercambio de información y la colaboración resultantes entre foros/miembros y el mejor conocimiento de las políticas de ACT contribuirán enormemente a crear las condiciones necesarias para que los miembros/foros trabajen juntos con el objetivo de tratar los desafíos institucionales y técnicos comunes de ACT Alianza.

La continua identificación de lagunas y restricciones en los foros de ACT tiene potencial para motivar una respuesta innovadora y estructurada con respecto al desarrollo de la capacidad. Se espera que este intercambio habitual de información sobre 'lo que va bien' y 'lo que no va bien', junto con la documentación y las reacciones, genere una *comunidad de práctica* viable y sostenible entre los coordinadores de foros. (Ya está disponible por medio del nuevo sitio web de ACT Alianza una comunidad de práctica mundial para todos los miembros de ACT interesados).

Para captar mejor el conocimiento institucional obtenido de las experiencias en la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad, será necesario documentar metódicamente el aprendizaje a través de estudios de casos, historias y otros medios.

SENTIR COMO PROPIA

El examen sacó a relucir el asunto de que los miembros de ACT Alianza no sentían totalmente como propia la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad. Se espera que los integrantes del Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad, designados desde las organizaciones miembros de ACT Alianza, desempeñen un papel proactivo en la promoción de la iniciativa en las regiones. Con el fin de garantizar que los miembros de ACT Alianza sienten más como propia la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad –y que la comunicación es eficaz y el Grupo Directivo aumenta su trabajo en las regiones–, se han incluido las siguientes actividades en la nueva solicitud de ayuda.

a. Reuniones anuales del Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad. El Grupo Directivo tendrá como mínimo una reunión física por año para analizar el trabajo realizado y planear el trabajo del año siguiente, y compartir los conocimientos que vienen de las regiones entre los miembros del grupo. Otros objetivos de la reunión son tener una perspectiva global de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad, asegurarse de que la iniciativa sigue lo planeado y cumple sus objetivos, deliberar y ofrecer orientación sobre temas que suponen un reto.

b. Formación de los miembros del Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad. Los miembros del Grupo Directivo serán formados como facilitadores de la Fase I y también recibirán capacitación para dirigir un taller de orientación con el fin de acompañar y promover con eficacia la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad en las regiones.

c. Actividades de acompañamiento del Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad en las regiones. El Grupo Directivo acompañará en su región a los miembros y foros que siguen las fases de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad. La experiencia ha demostrado que los miembros necesitan apoyo para comprender el proceso de la Fase I en particular y preparar buenas propuestas para obtener acceso a los fondos de la iniciativa. Se espera que el Grupo Directivo facilite ese apoyo técnico individual. También tendrá un papel proactivo a la hora de identificar oportunidades de promover la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad. Esto implica trabajar activamente en el campo de las comunicaciones y contar con presencia física en los acontecimientos clave.

d. Publicación de material promocional. Se producirá material promocional en forma de folletos, volantes y hojas informativas en español, francés e inglés, que será distribuido a todos los miembros de ACT como medio para aumentar la concienciación y la apropiación entre las organizaciones miembros. La herramienta revisada entrará en vigor en 2011. Además, será preparada una guía revisada y simplificada de la herramienta revisada que la haga fácil de usar. Se producirá una guía específica para uso de los facilitadores.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Todos tenemos un papel que desempeñar en el seguimiento y la evaluación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad: los miembros y los foros de ACT que participan en el proceso, el Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad, la Encargada del Desarrollo de la Capacidad y otras partes interesadas fundamentales. La Secretaría de ACT apoyará el seguimiento y la evaluación en términos generales, centrándose en la calidad global de la implementación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad, en la identificación de lagunas comunes y su adecuado tratamiento, y en sintetizar y compartir lo aprendido en común para un aprendizaje más amplio dentro de ACT Alianza. La función de seguimiento y evaluación en los miembros/foros y la Secretaría presentará perspectivas de aprendizaje interrelacionadas a medida que avanzamos hacia una práctica de ACT para el desarrollo de la capacidad.

Cada organización miembro que implementa la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad realizará un seguimiento regular de indicadores específicos basados en el plan de la iniciativa desarrollado. El análisis y la interpretación del estado de esos indicadores del desarrollo de la capacidad informarán a los miembros/foros que implementan la iniciativa de los progresos hechos y las decisiones que pueden tomar para mejorar.

(a) Sesiones de reflexión sobre el seguimiento y la evaluación de las Fases I y II para miembros y foros

El desarrollo de la capacidad no es un proceso lineal que sigue un plan detallado con una cadena de resultados determinados y una lógica clara. Tener una base estable para un seguimiento y una evaluación sistemáticos supone un desafío, lo cual hace difícil desarrollar indicadores del desarrollo de la capacidad ya que no se pueden basar en el modelo lógico de proyectos convencionales que sigue la tipología actividades-productos-resultado-impacto.

Como ante condiciones diferentes se presentan oportunidades y desafíos institucionales únicos para el éxito de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad, un aspecto fundamental de dicho éxito es que los propios miembros que implementan la iniciativa hagan un seguimiento de los indicadores de la misma. Una ejecución rigurosa de los planes de la iniciativa implica forzosamente un esfuerzo consciente por identificar de forma continua y reflexionar sobre temas para mejorarlos ya que esto contribuye al perfeccionamiento de los métodos de desarrollo de la capacidad desde el principio hasta el fin de la implementación de un plan dinámico de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad, lo cual brinda la oportunidad real de hacer modificaciones durante la implementación basadas en lo aprendido.

Se anima encarecidamente a los miembros a que realicen con regularidad sesiones de reflexión sobre el seguimiento y la evaluación para garantizar un compromiso significativo con el proceso de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad. Estas sesiones son un método reflexivo, participativo y cualitativo que permite a los participantes identificar lagunas y documentación y aprender de oportunidades y desafíos. El resultado de la reflexión sobre el seguimiento y la evaluación es un plan de acción que garantiza que se llevan adelante decisiones correctivas para mejorar la implementación, y que da seguimiento a la ejecución de planes de acción anteriores.

(b) Compartir conocimientos sobre el seguimiento y la evaluación

Los conocimientos compartidos se medirán por las actividades educativas comunes realizadas como productos y por los efectos motivados, los resultados obtenidos y la contribución general al impacto de aumentar la eficacia de los miembros en la labor humanitaria y de desarrollo. Para reducir el gran desafío de la atribución al evaluar los comportamientos de aprendizaje compartidos, se prestará particular atención a rastrear los resultados de actividades educativas específicas y se evitará la generalización tanto al establecer las herramientas de la entrevista como durante las propias entrevistas con el personal.

Lo más probable es que las conversaciones de control de los directores en cuanto mecanismo de seguimiento y la documentación sobre temas de actividades educativas comunes y su aplicación hagan tomar conciencia de cómo el aprendizaje compartido está contribuyendo a cambiar las prácticas organizativas. Esto no solo ayudará a motivar un clima en la organización en que se lleve adelante el aprendizaje para cambiar las prácticas, sino también una manera de asociar las reflexiones sobre el seguimiento con las evaluaciones futuras. Es importante observar que mientras nuestros habituales esfuerzos de desarrollo de la capacidad tratan de empoderar a los miembros para que sean más eficaces, compartir conocimientos contribuirá en

buena parte a la promoción de la capacidad institucional general de ACT. Lo aprendido en varias actividades de “Compartir conocimientos” nos ayudará a comprender mejor cómo perfeccionar los métodos que producen cambios.

(c) Supervisión técnica y rendición de cuentas del Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad y la Encargada del Desarrollo de la Capacidad

El Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad examinará cada año el progreso y la experiencia adquirida al implementar la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad y, cuando sea apropiado, se revisarán regularmente los enfoques y procedimientos empleados por la iniciativa y se tratarán de manera adecuada los problemas que surjan.

Los miembros del Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad realizarán entrevistas dos veces al año con miembros seleccionados, equilibrando los distintos niveles de miembros, en sus respectivas regiones para ayudar a recoger datos sobre el progreso de la implementación. Esto se hará por medio del envío por correo electrónico de cuestionarios estándar con pocas preguntas de evaluación aprobados por el propio Grupo Directivo. Los datos recogidos a través de las entrevistas serán recopilados por “Planificación, seguimiento y evaluación” y “Compartir conocimientos” junto con la Encargada del Desarrollo de la Capacidad, y serán comunicados con recomendaciones sobre lo que puede mejorar. Las evaluaciones de mitad de período y finales determinarán si se han puesto en práctica o no las recomendaciones mencionadas. La Encargada del Desarrollo de la Capacidad preparará con regularidad informes sobre los progresos realizados en la implementación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad en consulta con el Grupo Directivo; dichos informes serán presentados ante el Comité Ejecutivo de ACT. Cada seis meses preparará, además, informes financieros y explicativos para los donantes.

(d) Evaluación

Un consultor externo realizará la evaluación general de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad cuando se acerque el final de su implementación en 2013. Se elegirá para entrevistarse con el evaluador una muestra representativa de los miembros que implementan la iniciativa que refleje un equilibrio por región, tamaño de la organización, mandato nacional/internacional, logros en la ejecución de la iniciativa, etc.

Dado que evaluar la capacidad organizativa en la Fase I ha contribuido a establecer niveles de base para todas las categorías de la capacidad tal y como se detalla en las directrices de DCO, algunos miembros/foros que implementan la iniciativa realizarán una evaluación de seguimiento en los 24-36 meses posteriores al comienzo de la Fase II de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad. Esto ofrecerá datos de evaluación para complementar el análisis de los indicadores mínimos de la iniciativa y el entorno más amplio de la organización. Se prevé que la utilización de la Herramienta DCO (con modificaciones mínimas, se espera) en la evaluación de seguimiento proporcionará datos metodológicos consistentes para una medición fiable de los resultados de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad. Usar los parámetros de DCO de ACT para calcular los progresos de la Fase II resulta relevante y útil para todos los miembros, incluso para aquellos que no tuvieron acceso a los fondos de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad para la Fase II.

Un consultor externo llevará a cabo la evaluación basándose en los siguientes criterios:

Eficacia: ¿fueron los enfoques y métodos utilizados eficaces para contribuir a cumplir los objetivos de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad según indica la situación actual de la capacidad?

Eficiencia: ¿son los resultados alcanzados proporcionales a las aportaciones y los esfuerzos invertidos en el proceso?

Resultado: ¿ha producido la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad resultados sostenibles que sirvan más ampliamente para desarrollar la capacidad de los hombres y las mujeres que forman parte del personal y determinar la eficacia de la organización?

Sostenibilidad (promesa de impacto): ¿qué posibilidades hay de sentir el proyecto como propio, hablar de autogestión y mantener el impulso creado por la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad una vez que acabe el proyecto de la iniciativa?

En concreto, el seguimiento y la evaluación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad principalmente examinarán e informarán sobre los seis indicadores mínimos que evalúan aspectos fundamentales de los resultados, los efectos (cambio de conducta) y las consecuencias (resultados intermedios) tal y como se percibe en el marco lógico de la iniciativa, Apéndice 1.

VI. RESPONSABILIDADES ORGANIZATIVAS

a. Encargada del Desarrollo de la Capacidad. La Encargada del Desarrollo de la Capacidad es el miembro del personal ejecutivo responsable de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad. Cuenta con la ayuda de una Asistente, y está bajo las órdenes de la Secretaria General Adjunta de ACT. Sus principales funciones serán:

- Asegurarse de que la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad está logrando sus objetivos administrando el presupuesto, revisando la solicitud de ayuda cuando sea necesario y con la orientación del Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad, implementando las actividades clave, gestionando la presentación de informes, recaudando fondos, etc.
- Supervisar los procesos de las Fases I y II, guiando a los miembros y los foros a través del proceso.
- Supervisar y apoyar la creación de mecanismos para compartir conocimientos.
- Apoyar la modificación o el diseño de nuevos mecanismos y herramientas para la creación de capacidad en el seno de la Alianza según la oriente el Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad.
- Relacionar activamente los otros servicios de la Secretaría con la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad y el Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad.

Las principales funciones de la **Asistente de la Encargada del Desarrollo de la Capacidad** son procesar las solicitudes de las Fases I y II, y brindar apoyo administrativo a la Encargada en la gestión de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad.

b. Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad. La Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad recibirá orientación del Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad especialmente formado para ello. Este grupo está compuesto por individuos de los miembros de ACT con conocimientos especializados en concreto en el desarrollo de la capacidad que representan las diferentes perspectivas regionales presentes dentro de ACT Alianza. El mandato del Grupo Directivo (disponible en el sitio web de ACT) fue revisado en enero de 2010 y es enviado cada año a los miembros de la Alianza con una invitación para que las personas interesadas presenten sus currículos y una declaración personal sobre su idoneidad para el puesto. La distribución geográfica de los puestos se basa en el número actual de miembros en las respectivas regiones (septiembre de 2010). El Grupo Directivo ha contraído el compromiso firme de que haya paridad entre los sexos dentro del grupo, declarando en su mandato que “lograrán un equilibrio de género aproximado (*por ‘aproximado’ se entiende que una proporción de un 60%-40% sería aceptable, pero una proporción de un 70%-30% o peor no lo sería*)”.

Región geográfica	Nº de puestos
América del Norte	1
América Latina y el Caribe	3
Europa (incluyendo del Sur y del Este)	2
Oriente Medio y Norte de África	1
África (Oriental, Meridional, Occidental y francófona)	4
Asia	2
Australasia y el Pacífico	1
Miembros designados (especialistas en desarrollo de la capacidad/desarrollo organizativo)	1
Total designados y por regiones	15

VII. PRESUPUESTO de TRES AÑOS en DÓLARES ESTADOUNIDENSES

OBJETIVO	ACTIVIDAD		2011	2012	2013	Total, 3 años
I: Fase I	Autoevaluaciones y planes de fortalecimiento de la capacidad facilitados	25 ⁵ evaluaciones de organizaciones a 8.000 dólares cada una	64.000	88.000	48.000	200.000
		18 evaluaciones de foros @ 4.000 dólares	28.000	28.000	16.000	72.000
	Diagnóstico de capacidad organizativa y guía de aprendizaje	Traducción, impresión	5.000	2.000		7.000
	Taller de orientación sobre la DCO	6 a 12.000 dólares cada uno	24.000	24.000	24.000	72.000
	Formación de facilitadores de DCO Formación de instructores	6 a 20.000 dólares cada una	40.000	40.000	40.000	120.000
II: Fase II	Implementación del proyecto de desarrollo de la capacidad	48 proyectos a 25.000 dólares cada uno	400.000	400.000	400.000	1.200.000
	Capacitación de dirigentes			65.000	35.000	100.000
III: Compartir conocimientos	Simposio mundial sobre la creación de capacidad de los foros	1 reunión		100.000		100.000
	Encuentros educativos regionales	4 reuniones a 30.000 dólares cada una	60.000		60.000	120.000
	Intercambios regionales	24 intercambios a 3.000 dólares cada uno	24.000	24.000	24.000	72.000
	Documentación		10.000	10.000	10.000	30.000
	Grupo Directivo de Desarrollo de la Capacidad	3 reuniones anuales @ 25.000 dólares	25.000	25.000	25.000	75.000
		1 formación		20.000		20.000
		Viajes regionales	8.000	8.000	4.000	20.000
	Material promocional	Publicaciones (folletos, volantes)	2.000	2.000	1.000	5.000
Costes indirectos						
	Costes del empleo de la Encargada del Desarrollo de la Capacidad y su Asistente	Sueldos, prestaciones, etc.	238.048	238.048	238.048	714.144
	Gastos de funcionamiento de la Oficina	Renta, artículos de papelería, teléfono, etc.	26.900	26.900	26.900	80.700
	Auditoría, seguimiento y evaluación		8.500	19.000	48.500	76.000
Subtotal			963.448	1.122.948	1.000.448	3.086.844
	Financiación y apoyo a la gestión	3%	28.903	33.688	30.013	92.605
TOTAL			992.351	1.156.636	1.030.461	3.179.449

⁵ Aunque el objetivo de la solicitud de ayuda es que participen 30 miembros y 20 foros, se espera que no todos ellos tengan derecho a recibir o pidan fondos de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad para realizar la evaluación.

Annex 1

ACT CDI LOGFRAME 2011-2013

	Intervention Logic	Indicators	Means of Verification	Critical assumptions
Overall Objective	Those affected by disasters, poverty and injustice have been able to improve their conditions (or have had their conditions improved) more effectively due to the services and support provided by ACT members			
Purpose	ACT members have reinforced their capacities and are undertaking high quality work while adhering to professional standards and ACT commitments. They are able to respond to disasters and work with communities to address issues of poverty and injustice in an effective and timely manner.	<p>% CDI member organizations whose major decisions, collaboration and general organizational behavior are evidently influenced by specific empowerment emanating from CDI. (e.g. review of organizational structure, building stronger alliances, improving programming templates and processes, quality and timelines of reports, improved assessments rating, etc.</p> <p>% CDI member organizations/forums that have changed or expressed need to change at least 2 top priority capacity areas as a result of improved capacities in those areas</p> <p>% CDI member organizations who have demonstrated a practice of team reflection and drawing lessons from CDI process at least once every year of CDI to cause important improvements in their organizations & CDI process</p>		
Specific objectives	<p>1.0 ACT members supported in conducting quality OCA process that resulted in the development of realistic and well-targeted capacity development plans</p> <p>2.0 ACT members implementing the CDI have demonstrated increased level of capacity in prioritized organizational and staff capacity areas</p> <p>3.0 ACT members involved in CDI</p>	<p># OCA process facilitated with necessary quality consideration</p> <p># Capacity developed plans developed that are feasible, realistic and address the key capacity issues</p> <p># ACT members with evidence of improvement in various areas of their staff work, organizational systems and wider coordination issues in relation to previous position</p> <p># ACT members actively engaged in useful collaboration</p>	<p>OCA workshops</p> <p>Capacity development plans</p> <p>Progress reports</p> <p>Views of management</p>	<p>Members/forums continue to sustain capacity development momentum created during the OCA process</p> <p>Members/ forums continue to prioritize capacity development in their regular planning and monitoring</p>

	Intervention Logic	Indicators	Means of Verification	Critical assumptions
	are engaged in learning from each other's experience and practices through appropriate and useful learning mechanisms	activities that promote learning and are appropriate for advancing further their own capacity	Learning initiatives operating	
Expected Outputs	<p>1.1 20 forums and 30 members have identified their priority capacity needs and developed strategic 3-5 year capacity strengthening plans based on OCA results.</p> <p>1.2 The 2010 revised OCA guide & tool translated into French and Spanish, disseminated to members and used as a resource by members and forums.</p> <p>1.3 6 regional CDI orientation workshops conducted to help members wishing to conduct OCA to engage more productively with the OCA process.</p> <p>1.4 OCA facilitators identified and provided with facilitator training on the use of OCA facilitator's guide to optimize OCA results.</p> <p>2.1 48 Capacity strengthening projects that will address the priority needs of members have been implemented.</p> <p>2.2 Leaders of ACT members and</p>	<p># members & forums that have successfully conducted OCA and designed capacity strengthening plans</p> <p># of members/forums that have documented and are clear of their priority capacity development needs</p> <p>OCA guide and tool contain the revision attributes that are well aligned and simplified for members' use (revised and approved by members in 2010).</p> <p>#OCA guides (English, French and Spanish) distributed.</p> <p># CDI orientation workshops conducted</p> <p># participants who participated in OCA orientation workshop</p> <p># qualified and suitable OCA facilitators identified and trained.</p> <p>#of trained facilitators used by members and/or forums for phase I.</p> <p># capacity strengthening projects implemented that addressed members/forums priority needs identified</p> <p>% CDI implementing member organizations that have committed time and resources to implement at least 50% of CDI plan;</p> <p># leaders identified and trained</p>	<p>OCA workshop reports; OCA workshop participants' lists</p> <p>Revised copy of OCA guide & tools; OCA revision criteria agreed</p> <p>OCA orientation workshop reports; OCA orientation participants' list</p> <p>OCA facilitators' training reports; OCA facilitators' records filed</p> <p>OCA reports; Management and staff views; Products of capacity claims</p>	<p>Capacity development plans are realistic, focused and underpinned by critical capacity building issues</p>

	Intervention Logic	Indicators	Means of Verification	Critical assumptions
	<p>forums identified and provided with relevant and appropriate ACT Alliance leadership development training.</p> <p>3.1 Global and regional events developed and hosted.</p> <p>3.2 Regional exchange visits planned and implemented on key learning prioritized by members/forums.</p> <p>3.3 Appropriate and useful mechanisms for ACT members to actively learn from each other’s experience, practices and learning in relation to the CDI, have been established and developed.</p>	<p>Quality/appropriateness (ACT & members/ forums’ tailored) of leadership training curriculum developed</p> <p># global and regional learning events organized and resulted into action plans for participating member organization based on key learning issues</p> <p># staff (male and female) in CDI member organizations, forums and partners trained or provided with a learning opportunity through CDI Sharing Learning (Regional Learning Events, Regional Exchange visits, Learning Groups)</p> <p># of support visits by CDSG to members/forums</p> <p># members/ forums engaged in active coordination, learning networks as a result of their engagement in various CDI learning initiatives</p> <p>Documentation of case studies and/or lessons learned from members and/or forums engaged in CDI.</p>	<p>Leaders training workshop report; Leadership curriculum</p> <p>Global & regional workshop reports</p> <p>Regional exchange reports Views of participating & key contact members with history of progress</p>	<p>Management and the staff of ACT Members and Forums have identified the added value of shared learning, and therefore they willingly commit time for this.</p>
Activities	<ul style="list-style-type: none"> ○ Facilitated Self Assessments Implementation (sub grants) ○ OCA Guide and Tool revised, translated into French and Spanish and printed ○ OCA Orientation Workshops ○ Facilitator Guide prepared and published 	<p><u>Costs:</u></p> <p>Overall budget: \$3,179,449</p> <p>Direct activity costs: \$2,098,000</p> <p>Staff costs: \$714,144</p> <p>CDSG costs: \$115,000</p> <p>Audit, M&E: \$76,000</p>		<p>Pre-conditions</p> <p>Management and other staff of ACT members are motivated by processes that aim at developing their own capacities</p> <p>Members and forums</p>

GCDI11 Appeal

	Intervention Logic	Indicators	Means of Verification	Critical assumptions
	<ul style="list-style-type: none"> ○ OCA Facilitator Trainings ○ Capacity Development Project Implementation (sub-grants) ○ Leadership Development ○ Regional Learning Events ○ Regional exchange visits ○ Global Symposium on Forum Capacity Building ○ Documentation of Learning ○ Promotional materials for CDI prepared and published ○ CDI shared information made available to members through email sharing and website updates 	<p>Office costs: \$83,700</p> <p>Finance & Mng (3%): \$92,605</p>		<p>find OCA usable and helpful to identify and plan their capacity needs.</p>