

# Fortalecimiento institucional: Crear procesos fuertes de gestión



Miembros del Club de Paz “Una Roca” de Mwamba (en la zona de Nairobi, Kenia) se unieron al Jefe de Gobierno y otros residentes para plantar árboles en la plantación que rodea el Campo del Jefe. Fotografía de Debbie DeVoe/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street  
Baltimore, MD 21201 – EUA  
[pqsrequests@crs.org](mailto:pqsrequests@crs.org)

Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en [www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org).

Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) tiene el privilegio de servir a los pobres y a los desfavorecidos en el extranjero. Sin importar la raza, el credo o la nacionalidad, CRS proporciona ayuda de emergencia tras desastres naturales y provocados por el hombre, y, a través de proyectos de desarrollo en campos como la educación, la paz y la justicia, la agricultura, las microfinanzas, la salud y el VIH, CRS trabaja para mantener la dignidad humana y promover mejores estándares de vida. CRS también trabaja en los Estados Unidos para ampliar el conocimiento y las actividades de los católicos y otras personas interesadas en las cuestiones de paz y justicia internacionales. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los obispos de los EE. UU. a vivir con solidaridad—como una sola familia humana—a través de las fronteras, sobre los océanos y superando las diferencias de idioma, cultura y situación económica.

#### **PARA QUIENES DESEEN ADAPTAR ESTOS MATERIALES:**

El material contenido en esta publicación puede ser usado sin autorización previa. Agradeceremos mucho si nos envía información sobre cómo ha utilizado los materiales. Al final del capítulo uno, la introducción, encontrará un formulario de evaluación. También puede comunicarse con nosotros a la dirección que aparece a continuación, o por correo electrónico a [pqsrequests@crs.org](mailto:pqsrequests@crs.org).

#### **PARA QUIENES CITEN ESTOS MATERIALES EN OTRAS PUBLICACIONES:**

El material contenido en esta publicación puede ser citado o reproducido libremente sin autorización previa para fines no comerciales, siempre y cuando la fuente esté indicada y reconocida expresamente en el material reimpresso. Se prohíbe todo uso comercial.

La Guía de fortalecimiento institucional fue desarrollada al amparo de AIDSRelief, un proyecto de 600 millones de dólares que proporciona mayor acceso al tratamiento antirretrovírico a las personas que viven con VIH. El proyecto es financiado por el Plan Presidencial de Emergencia para Alivio del Sida (President's Emergency Plan for AIDS Relief, PEPFAR) de los EE. UU. Esta publicación fue posible gracias al subsidio número U51HA02521 de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (Health Resources Services Administration, HRSA).

# PRINCIPIOS DE LAS ASOCIACIONES DE CRS

- Compartir la visión de abordar las necesidades inmediatas de las personas y las causas subyacentes del sufrimiento y la injusticia.
- Tomar decisiones a un nivel lo más cercano posible a las personas a quienes éstas afectarán.
- Luchar por la reciprocidad, reconociendo que cada socio aporta habilidades, recursos, conocimientos y capacidades con un espíritu de autonomía.
- Fomentar la creación de asociaciones equitativas al definir derechos y responsabilidades mutuos.
- Respetar las diferencias y comprometerse a escuchar y a aprender unos de otros.
- Promover la transparencia.
- Involucrarse con la sociedad civil para ayudar a transformar estructuras y sistemas injustos.
- Comprometerse con un proceso a largo plazo de desarrollo organizativo local.
- Identificar, entender y fortalecer las capacidades de las comunidades, que son la fuente principal de soluciones a los problemas locales.
- Promover la sostenibilidad al reforzar la capacidad de los socios de identificar sus vulnerabilidades y construir sobre sus fortalezas.

Las asociaciones son fundamentales para el modo en que CRS se ve a sí misma en el mundo. CRS cree profundamente que el cambio se produce a través de socios locales, que al sustentar y fortalecer las instituciones locales aumenta la habilidad de una comunidad para responder a sus propios problemas. Catholic Relief Services pone su enfoque de desarrollo, ayuda en emergencias y cambio social en práctica a través del establecimiento de asociaciones con una amplia gama de organizaciones: iglesias y entidades sin fines de lucro locales, gobiernos anfitriones, organismos internacionales, entre otros. CRS se esfuerza por formar asociaciones cimentadas en una visión a largo plazo y un compromiso mutuo con la paz y la justicia. Durante más de sesenta años, CRS ha trabajado mano a mano con socios para aliviar el sufrimiento humano, promover la justicia social y asistir a las personas mientras luchan por alcanzar su propio desarrollo.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a nuestros socios de AIDSRelief, que trabajan en diez países objetivo de PEPFAR en África, América Latina y el Caribe, los que, desde hace ocho años, trabajan para servir a sus comunidades y naciones en la lucha contra el VIH. Su buena disposición para probar estos materiales de manera experimental y proporcionar una retroalimentación significativa fue esencial para el producto final.

Los autores expresan su gran agradecimiento por el financiamiento recibido de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA) de los EE. UU. a través de AIDSRelief. CRS ofreció respaldo adicional a través de la unidad de Creación de Asociaciones y Capacidades del Departamento de Respaldo a la Calidad de Programas.

Agradecemos a la Asociación Cristiana de Salud de Kenia (Christian Health Association of Kenya, CHAK), ya que algunos de los materiales usados en la Guía fueron elaborados originalmente por CHAK y el equipo de Desarrollo de Capacidades Institucionales de AIDSRelief de CRS. Estos materiales se usaron, en parte, para elaborar la Guía durante dos talleres de redacción realizados en Nairobi, Kenia, en agosto y octubre de 2010. CRS hace llegar su profundo agradecimiento a CHAK por ser su socio durante el transcurso de los años y por permitir que sus materiales se incorporen a esta Guía.

La Guía de fortalecimiento institucional fue elaborada mediante un proceso participativo por los representantes de varios departamentos de CRS. Los autores agradecen a la dirección de CRS, incluidos los directores regionales y los representantes de países, quienes enviaron a miembros de su personal en calidad de expertos en la materia al taller de redacción. Los autores incluyen a socios del consorcio de AIDSRelief y a personal de la sede central y de los programas de países y regiones de CRS:

Taylor Brown, Accenture Development Partners  
Salvador de la Torre, Catholic Medical Mission Board  
Anthony Di Filippo  
Martin Enon  
Rick Estridge  
Sarah Ford  
Linda Gamova  
David Gitari  
Tess Habtehyimer  
Ramzi Hage  
Sergey Hayrapetyan  
Josephine Jonah-Williams  
Eshetu Kassa

Tsegaye Kassa  
Kingstone Kingori  
Zoya Lyubenova  
Andrea Morton  
Selwyn Mukkath  
Cryton Munyikwa  
Evelyn Murrey  
Syon Niyogi  
Constant Niyonzima  
Jane Njoroge  
Martin Oluoch  
Emmanuel Opule  
Patrick Daniere  
Joseph Potyraj  
Mathieu Ramiamanana  
Benjamin Safari  
Guy Sharrock  
Yenni Suryani  
Mavere Tukai  
Christina Way  
George Were

En particular, agradecemos a la sede central y al personal de la Oficina Regional de África Oriental por el respaldo logístico que brindaron para garantizar que el taller de redacción y los autores contaran con respaldo durante todo el proceso de elaboración.

David Orth-Moore  
Lydia Githahu  
Millicent Achola

Queremos agradecer a Karen Moul, Funcionaria de Comunicaciones de AIDSRelief, y a Rebeka Martensen y Ashley Rytter, del equipo de Publicaciones de PQSD, por manejar el proceso de revisión editorial, traducción, diseño e impresión, y a Bryan James, por el respaldo logístico que proporcionó al proceso.

La herramienta de evaluación de la Guía fue producida con anterioridad, por un grupo distinto de autores. Área de capacidad de la integración de la igualdad entre los géneros se añadió en 2018, tras la ejecución de un proyecto piloto con 16 socios en cuatro países.

Les damos las gracias por su trabajo, que demostró ser invaluable para la Guía final.

John Donahue

Sarah Ford  
Linda Gamova  
Manasseh Igyuh  
Loretta Ishida  
Cryton Munyikwa  
Barbara Pando-Behnke  
Joseph Potyraj  
Gabriella Rakotomanga  
Abigail Johnson  
Laura Groggel

Con la retroalimentación y el respaldo de

Leslie Blanton  
Robin Contino  
Herby Derenoncourt  
Alan Frisk, Cáritas Europa  
Susan Hahn  
Joseph Hastings  
Leia Isanhart-Balima  
Katherine Knott  
David Leege  
Francois Lenfant, Cordaid  
Dominique Morel  
Toishia Powell  
Hippolyt Pul  
Najib Sahyoun  
Sophie Toligi, Karina (Cáritas) Indonesia  
Sara Weinstein  
Andrew Wells-Dang  
Daphne Williams  
Valerie Davis  
Antoine Sanon  
Maureen Ugochuko  
Michelle Kendall

Acción Callejera, Inc., Niños del Camino, Inc., Proyecto Educativo Caminante, Inc., Quédate con Nosotros de la red Muchachos y Muchachas con Don Bosco, y Yo También de la Pastoral Juvenil de la Iglesia Católica (República Dominicana)

CRS y la Conferencia Episcopal de Madagascar  
Fundación de Educación para el Desarrollo Sustentable (Education for Sustainable Development Foundation, ESDF), Armenia



Miembros de la banda estelar St. Patrick en Old Harbour Bay, Jamaica, tras el huracán Dean en septiembre del 2007.

---



La Diócesis de Abomey (Benin)

La Asociación Tin Tua,

OCADES (Organización católica para el desarrollo y la solidaridad), Caritas Kaya (Burkina Faso)

CADEV (Caritas Desarrollo) Níger,

CADEV (Caritas Desarrollo) Niamey,

CADEV (Caritas Desarrollo) Maradi,

Archidiócesis de Niamey,

Diócesis de Maradi (el Níger)

Rhoda's Haven Network of Women Living with HIV (Rhoda's Haven Red de mujeres que viven con el VIH),

Humanity Family Foundation for Peace and Development (HUFFPED) (Fundación familiar de la humanidad para la paz y el desarrollo),

Otenita Foundation (OTF),

Initiative for People's Good Health (IPGH) (Iniciativa en favor de la buena salud de las personas),

Women Empowerment Initiative (WEIN) (Iniciativa para el empoderamiento de la mujer),

Forward in Action for Education, Poverty and Malnutrition (FacePam),

Catholic Action Committee Against HIV/AIDS (CACA) (Comité de acción católica para la lucha contra el VIH/SIDA),

Ministerio de Desarrollo Social (Unidad de desarrollo de género) (Nigeria)

Por último, es importante agregar que cada capítulo de la Guía fue revisado por más de 40 miembros del personal de CRS de las siete regiones y por socios de todo el mundo. Sus valiosos aportes fortalecieron la Guía.

### **Armenia**

Educación para el Desarrollo Sustentable (ESDF)

Cáritas Armenia

### **Gambia**

Oficina de Desarrollo Católico (Catholic Development Office, CADO)

### **Líbano**



Asociación para el Desarrollo de la Gente y la Naturaleza (Development for People and Nature Association, DPNA)

Arc En Ciel

**Zambia**

Hospital misionero St. Francis

Diócesis de Mongu

**Nigeria**

Hospital de Especialidades Mother of Christ, Enugu

Diócesis Católica de Idah Ayingba

**CRS**

Chandreyee Banerjee

Sandra Basgall

Carol Bothwell

Lorna Burce

Melinda Burrell

Margaret Desilier

Mamadou Diop

Debra Lynne Edwards

Judson Flanagan

Tesfaye Habtehyimer

Mireille Haddad

Clara Hagens

Susan Hahn

Martin Hartney

Kristine Ivanyan

Sebastian Jayasuriya

Patrick Johns

Josephine Jonah-Williams

Richard Jones

McDonald Kabondo

Mumbi Kahiu

Akim Kikonda

Kevin Kostic

Yao Gemega Kumodzie

Nicole Lumezi

David Macharia

Shellie Mahachi

Miguel Mahfoud

Rebecca Martin

Manoj Mehra

Robert Mgeni  
Fidelis Mgowa  
Moses Mokuwa  
Einar Morales  
Shepherd Mupfumi  
Alice Ntola  
Syon Niyogo  
David Palasits  
Luc Picard  
Ognen Plavevski  
Gabriella Rakotomanga  
Rija Razafy  
Helen Rottmund  
Peter Safeli  
Brian Tabben  
Joseph Weber  
Quophi Yelbert

## ACERCA DE LA GUÍA

El compromiso de CRS es respaldar el trabajo de sus socios a medida que ellos brindan servicios sustentables, integrales y de alta calidad a los pobres y a quienes sufren injusticias. CRS trabaja con socios locales a fin de implementar los sistemas y las estructuras que se necesitan para establecer instituciones sólidas que brinden servicios de calidad. CRS desea, junto con sus socios, ser administradores responsables que respeten las leyes nacionales, las convenciones internacionales, la ética profesional y los estándares aceptados comúnmente. Para alcanzar este objetivo, CRS desarrolló esta Guía de fortalecimiento institucional, la cual fue diseñada para asistir a las estructuras de la Iglesia Católica, los miembros de la sociedad civil y las oficinas de país de CRS en sus esfuerzos por mejorar sus estructuras y sistemas organizativos.

Las debilidades organizativas son obstáculos fundamentales para cualquier programa que anhele lograr la sostenibilidad. Los líderes, los gerentes y el personal reconocen la necesidad de fortalecer sus organizaciones con el fin de responder a los numerosos desafíos externos que enfrentan. La Guía de desarrollo institucional fue elaborada a partir de la experiencia de los socios de AIDSRelief y del equipo de Desarrollo de Capacidades Institucionales de AIDSRelief de CRS, a medida que traspasaban la gestión de un programa grande y complejo de tratamiento antirretrovírico, financiado por el gobierno de los EE. UU., del consorcio de AIDSRelief a socios locales. En los programas de tratamiento antirretrovírico, el alcance, la integración de la atención de los tratamientos antirretrovíricos con otros servicios clínicos, y la descentralización y la sostenibilidad del programa dependen de una planificación, gestión y sistemas fuertes. Los programas de tratamiento antirretrovírico no son los únicos que necesitan estas fortalezas. Por lo tanto, CRS utilizó la experiencia de AIDSRelief como base para esta Guía.

La Guía presenta principios, estándares mínimos y mejores prácticas, procesos empresariales, referencias y herramientas consideradas de importancia para construir organizaciones eficaces, eficientes y sostenibles. La Guía consta de diez capítulos que cubren las áreas funcionales clave de la mayoría de las organizaciones. Cada capítulo (y cada paso y proceso dentro de cada capítulo) puede usarse como documento independiente. A excepción del capítulo 3, Reglamentaciones de salud y servicios humanos, los capítulos de la Guía pueden ser usados por muchos tipos diferentes de organizaciones, en muchos sectores (como agricultura, salud, creación de paz, suministro de agua, nutrición, educación o medio ambiente). CRS ofrece la Guía como una herramienta adaptable que puede emplearse para desarrollar nuevas políticas, procesos y prácticas o para fortalecer los existentes.

## DESCRIPCIÓN

Cada organización posee su propio y único contexto, entendimiento, interpretación e implementación de los diferentes procesos empresariales. Estos capítulos proporcionan información sobre cómo desarrollar o mejorar los procesos empresariales y las políticas y los procedimientos relacionados. Las organizaciones interesadas en desarrollar o mejorar sus procesos empresariales y los manuales de políticas y procedimientos relacionados usarán la información que aparece en la Guía de distintas formas.

Además del contenido de los capítulos que se detalla a continuación, esta Guía incluye muchas herramientas que pueden usarse directamente o en forma adaptada, así como también referencias a muchos otros recursos para hacer una lectura más profunda sobre cada área funcional organizativa.

### **Capítulo 2: Herramienta de evaluación**

El Instrumento holístico de evaluación de las capacidades organizativas (IHECO) ayuda a evaluar las fortalezas y las debilidades organizativas. El IHECO proporciona un marco estandarizado para asistir a la dirección y al personal de una organización a que participen en el proceso de evaluación y mejoramiento organizativo. Los puntajes resultantes servirán como guía para saber qué áreas funcionales organizativas requieren la mayor atención y a qué capítulos del manual se les debe dar prioridad.

### **Capítulo 3: Salud y servicios humanos**

Aquellas organizaciones que trabajen en proyectos financiados por el Departamento de Salud y Servicios Humanos (Department of Health and Human Services) de los EE. UU. deben seguir reglamentaciones específicas para llevar adelante las actividades de la subvención. En este capítulo, se describen las reglamentaciones clave que son pertinentes a las subvenciones de salud y servicios humanos. Se les recuerda a los usuarios de este capítulo que el capítulo no cubre exhaustivamente todos los requisitos y se les recomienda remitirse a las respectivas reglamentaciones para obtener más detalles.

### **Capítulo 4: Gobernanza**

La gobernanza y el liderazgo institucionales son esenciales para lograr la eficiencia y la sostenibilidad organizativas. La gobernanza es el proceso por el cual las instituciones y las organizaciones son dirigidas, controladas y consideradas responsables de rendir cuentas. Está relacionada con sistemas y estructuras eficaces y es un componente esencial del mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la necesidad de orden e igualdad en la sociedad, la producción y entrega eficiente de bienes y servicios, y la responsabilidad en el ejercicio del poder.

## **Capítulo 5: Planificación estratégica**

La planificación estratégica es una función y un proceso de importancia en la salud organizativa general. Hay muchas guías excelentes de planificación estratégica disponibles. Esta sección proporciona los sitios web de manuales de planificación estratégica fáciles de usar y de descargar. También se incluye una lista breve de sitios web con recursos y artículos sobre la importancia de la planificación estratégica.

## **Capítulo 6: Finanzas**

En este capítulo, se resumen los procesos y conceptos contables más importantes que son pertinentes a las organizaciones sin fines de lucro. No se incluye teoría contable ni se tratan todos los conceptos contables. La adopción de las políticas y los procedimientos detallados sentará las bases para un entorno controlado y formal para el registro preciso y la elaboración oportuna de informes sobre las transacciones financieras. También ayudará a establecer una gestión eficaz del financiamiento recibido y de los gastos hechos con ese financiamiento, y posibilitará su eficaz rendición de cuentas.

## **Capítulo 7: Compras**

Las pautas presentadas en este capítulo son una recopilación de descripciones empresariales, requisitos, estándares mínimos y mejores prácticas relacionados con la gestión de la cadena de suministros, que fueron diseñados para ayudar a la gerencia y al personal de una organización en el desarrollo o la mejora de sus políticas, procedimientos y prácticas de gestión de la cadena de suministros.

## **Capítulo 8: Recursos Humanos (RR. HH.)**

En este capítulo, se incluye información relacionada con el reclutamiento y la orientación, la compensación y los beneficios, la gestión del desempeño, las relaciones con los empleados, el cuidado y la seguridad del personal, y el alejamiento del personal de la organización. Se trata la necesidad de emplear buenas prácticas empresariales, sistematizar el proceso de RR. HH., garantizar la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, evitar la confusión y asegurar que todos en la organización reciban un trato justo y uniforme.

## **Capítulo 9: Tecnología de la información y la comunicación (TIC)**

Diseñado para servir de referencia o documento de trabajo para los gerentes y profesionales de TIC de una organización. Ayuda en el desarrollo o la mejora de las organizaciones de procesos de gestión de TIC. Específicamente, en este capítulo se presentan los principios, los estándares mínimos y las mejores prácticas para establecer con éxito un proceso de implementación de TIC y un proceso de selección de software.

## **Capítulo 10: Supervisión y evaluación**

Todas las organizaciones necesitan contar con buenos datos de supervisión y evaluación sobre el desempeño, los resultados y el impacto para diseñar intervenciones programáticas. Este capítulo guía a la dirección y al personal de una organización a través de los dos procesos empresariales clave que se requieren para lograr una supervisión y evaluación de alta calidad: realizar el proceso de desarrollo de la propuesta y el diseño del proyecto y dar los pasos específicos que posibiliten que la supervisión y la evaluación respalden el proceso de implementación y gestión de los proyectos.

### **CÓMO USAR LA GUÍA**

La Guía está diseñada para servir como referencia de “cabecera” para las organizaciones --independientemente de que sean parte de la Iglesia Católica, profesen otra fe o sean entidades sin fines de lucro seculares-- que desean desarrollar o mejorar sus sistemas y procesos de fortalecimiento institucional existentes. La Guía puede usarse como referencia rápida para responder a preguntas específicas en lugar de ser leída de tapa a tapa.

Normalmente, el proceso de fortalecer la capacidad de una organización comienza con una evaluación. La dirección de una organización debe considerar la selección de un grupo diverso de partes interesadas para que se involucren en la evaluación y en el posterior proceso de mejoramiento. Ya sea que el proceso sea realizado por individuos, debates grupales o un taller, la dirección de la organización debe mantener un entorno orientado a las tareas, pero que a la vez brinde apoyo a los participantes, y aliente y respete las contribuciones de los individuos de diferentes unidades de trabajo, niveles y áreas de especialización.

En el primer capítulo, se proporciona una herramienta de evaluación de las capacidades organizativas, el Instrumento holístico de evaluación de las capacidades organizativas (IHECO), que mediante un análisis estructurado, exhaustivo y participativo de cada función organizativa asiste a la gerencia y al personal de otros niveles en la identificación de las áreas que necesitan mejorar y las áreas fuertes que deben mantenerse. La realización de una evaluación facilitará la toma de decisiones informadas por parte del personal y la dirección de la organización con respecto a la elección de los capítulos.

La lista de verificación de cumplimiento que se provee dentro de cada capítulo puede usarse como una evaluación detallada y también como una herramienta de evaluación después de que se efectúe una mejora.

Una vez que el personal y la dirección de la organización hayan completado el IHECO e identificado las áreas de debilidad organizativa, deben elegirse los capítulos relevantes de la Guía. Cada capítulo ayuda a aclarar el rol y la importancia de cada función organizativa. En general, los capítulos constan de las siguientes partes:

- Mapa de proceso del área organizativa
- Propósito del capítulo
- Funciones del área organizativa
- Principios clave del área funcional
- Descripción de proceso y flujo de proceso (pasos)
- Lista de verificación de cumplimiento
- Glosario
- Referencias
- Apéndices

En cada capítulo, se proporciona información exhaustiva y detallada en relación con los procesos empresariales necesarios para establecer o mejorar los sistemas organizativos. Un proceso empresarial no es más que un conjunto de pasos o actividades, descritos en orden cronológico, que lleva a la concreción exitosa de una meta en particular. En la Guía, los procesos empresariales se describen y presentan en diagramas de flujo como una secuencia de actividades. Los procesos empresariales se describen de la siguiente manera:

- **Mapa del área funcional:** resumen visual de todos los procesos empresariales que se necesitan en el área descrita de la función organizativa
- **Descripción del proceso:** resumen breve de todos los pasos necesarios para alcanzar una meta organizativa específica, incluido cualquier principio específico del proceso
- **Flujo del proceso:** resumen visual de los pasos de cada proceso
- **Pasos:** cada paso incluye la siguiente información:
  - **Insumos** - materiales e información necesarios para completar el procedimiento
  - **Resultados** - productos finales que resultan de completar el procedimiento
- **Roles:** división natural del trabajo
- **Puntos de integración del proceso:** ejemplos de los lugares en que las áreas funcionales tienen un impacto la una en la otra, o que deben coordinarse para ser eficaces
- **Resumen del paso:** resumen breve de la información en la descripción del paso
- **Descripción del paso:** explicación detallada de los principios, estándares



mínimos y mejores prácticas para la función organizativa

### **Planificación de la acción**

Después de realizar la evaluación e identificar los capítulos relevantes, el personal y la dirección de la organización deben repasar los pasos propuestos en los capítulos para determinar las acciones concretas que son necesarias para mejorar esa área de la función organizativa. Este análisis debe identificar las fuerzas que pueden inhibir o respaldar el cambio propuesto e idear una estrategia para abordar dichas fuerzas. El personal y la dirección de la organización deben concentrarse en desarrollar un plan de acción factible que pueda implementarse en un período de tiempo específico, tomando en cuenta todos los factores internos y externos. Antes de emprender una mejora, el proceso propuesto debe ser verificado en función de los estatutos internos de la organización, así como también de las leyes nacionales y locales.

Después de leer los capítulos relevantes y de analizar los factores que inhiben o respaldan el cambio, el personal y la dirección de la organización deben analizar y decidir la forma en que las mejoras, o el fortalecimiento de las capacidades, se llevarán adelante para acercar la institución a los estándares descritos en cada capítulo. Un programa de fortalecimiento de las capacidades puede incluir, entre otros elementos, entrenamiento y tutoría, capacitación y aprendizaje entre pares, diseño y reestructuración organizativa, empleo compartido y adscripción, diseño de programas, supervisión, evaluación, diseño del aprendizaje y compras de equipo y software.

El plan de acción y el programa de fortalecimiento de las capacidades deben incluir lo siguiente:

- **Enunciado del problema:** descripción de la debilidad organizativa identificada
- **Objetivos:** específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y oportunos (SMART); un comentario conciso acerca de lo que se espera lograr con la iniciativa de mejoramiento y fortalecimiento de la capacidad, y la forma en que la organización está determinada a implementar la mejora.<sup>1</sup>
- **Actividades:** los pasos, o las actividades específicas, que se realizarán para lograr cada objetivo
- **Modalidad:** el proceso que se usará en el fortalecimiento de la capacidad, como entrenamiento, reestructuración de la capacitación o compras de software
- **Marco de tiempo:** el lapso de tiempo y los plazos límite para cada acción
- **Personas responsables:** los individuos o las unidades de trabajo responsables de implementar las actividades

---

1 ProPack I, página 186, Stetson, Valerie; Sharrock, Guy; Hahn, Susan. CRS 2004

- **Recursos:** los recursos humanos, financieros y materiales que se necesitan para lograr cada objetivo
- **Supervisión y evaluación:** indicadores de supervisión y evaluación para evaluar el logro de cada objetivo
- **Defensor de la idea:** el líder, o supervisor, que proporcionará aprobación y orientación de alto nivel a la iniciativa de mejoramiento

Mientras desarrollan las actividades para cada objetivo, el personal y la dirección de la organización deben tener en cuenta todos los factores necesarios: tiempo, dinero, personal y habilidades. Pueden hacerse estas preguntas: “¿Es esto lo que podemos hacer en el futuro cercano?”, “¿Tenemos capacidad suficiente para eso?”, “¿Esto nos resulta muy importante?”. Sentirse dueños del proceso es clave para producir un cambio sostenible. El ejercicio de planificación de la acción puede exigir decisiones dolorosas, y será más difícil tomar dichas decisiones sin el compromiso (aceptación) del personal y la dirección de la organización.

### **Establecimiento, implementación o mejoramiento de los procesos empresariales**

Una vez que el plan de acción para el área funcional y sus procesos empresariales estén listos, el personal y la dirección de la organización deben introducir su implementación, lo cual podría significar establecer sistemas, políticas y procedimientos nuevos o mejorar los existentes. Las herramientas adjuntas a cada Guía son instrumentos útiles que podrían emplearse para facilitar los procesos descritos en la Guía. Entre las herramientas, se incluyen plantillas de políticas subyacentes, formularios de muestra, manuales o sistemas que la organización puede usar y adaptar.

Los planes de acción fuertes respaldarán a la organización en la implementación de las actividades elegidas y en la evaluación del progreso hacia el logro de los objetivos. Es responsabilidad de la dirección o del equipo gerencial de la organización vigilar la implementación, la supervisión y la evaluación del plan de acción.

En ocasiones, se necesita asistencia externa para implementar el plan de acción. Las necesidades de recursos se identifican durante el proceso de planificación de la acción. Usando el plan de acción, una organización puede identificar dónde necesitan acceder a los recursos (a través de la recaudación de fondos o la generación de ingresos) para el fortalecimiento de las capacidades. Asimismo, la dirección y la gerencia de la organización deben considerar cómo puede implementarse la mejora en caso de que no haya recursos externos disponibles.

### **Evaluación de los resultados de un plan de fortalecimiento de capacidades**

Por lo general, debe realizarse una revisión del proceso de fortalecimiento de capacidades basada en los indicadores del plan de acción cada cuatro a seis meses. La dirección y la gerencia de la organización deben fijar una fecha de revisión durante la etapa de planificación, de manera que puedan supervisar la implementación de las actividades planificadas. El desarrollo organizativo no debiera ser un proceso aislado. Para que una organización mejore y se desarrolle, debe tomar el desarrollo organizativo como parte de sus operaciones normales y continuar analizando, planificando, implementado y revisando en forma constante para aprender y mejorar. En el capítulo dos, después del IHECO, se encuentra una herramienta de supervisión de muestra.

### **CONCLUSIÓN**

Esta Guía se ofrece con el convencimiento de que las personas y las organizaciones en su propio contexto están mejor capacitadas para identificar y abordar sus necesidades de desarrollo. Todas las organizaciones luchan por funcionar con más eficacia, ya que muchas enfrentan carencias de recursos humanos, materiales e institucionales y operan en contextos que desafían incluso a la organización más fuerte. Las instituciones saludables ayudan a garantizar que los cambios positivos se conservarán al final del financiamiento o el respaldo técnico de un proyecto de desarrollo. Además, las organizaciones saludables y sostenibles conforman una sociedad civil vibrante que, a su vez, ayuda a dirigir a un país hacia una transformación social y de buena gobernanza. El fortalecimiento de las capacidades es un paso esencial del proceso, que contribuye a crear un impacto sostenible en el desarrollo.

# FORMULARIO DE EVALUACIÓN

CRS valora la retroalimentación con respecto a la aplicabilidad y la utilidad de esta Guía en su organización. CRS se compromete a actualizar y mejorar la Guía; por lo tanto, su retroalimentación es muy apreciada. Envíe sus comentarios a [pqsrequests@crs.org](mailto:pqsrequests@crs.org) respondiendo a las siguientes preguntas:

Las cosas que su organización apreció más de la Guía de fortalecimiento institucional son:

¿De qué modo fueron de utilidad para su organización la Guía o los capítulos individuales?

Enumere en orden los capítulos MÁS relevantes y útiles para su organización. Explique su razonamiento.

Enumere en orden los capítulos MENOS relevantes y útiles para su organización. Explique su razonamiento.

¿Qué información (capítulos) adicional sería relevante y útil para su organización? ¿Por qué?

Comente los siguientes aspectos de la Guía:

Esquema y estructura

Lenguaje y/o terminología

Estilo y tono

Procesos empresariales

Herramientas, referencias y bibliografía

La Guía podría mejorarse de la siguiente manera:

Otros comentarios o sugerencias relacionados con la Guía o con capítulos específicos

MUCHAS GRACIAS

