

Capítulo 2:

Instrumento holístico de evaluación de las capacidades organizativas (IHECO)



En portada: Participantes del CRS regionales de todo el mundo se reunieron en grupos pequeños la sede de CRS durante la reunión cumbre de supervisión y evaluación (monitoring and evaluation, M&E). Fotografía de Jim Stipe/CRS.

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

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de los CRS en www.crsprogramquality.org.

CONTENIDO

Instrumento Holístico de Evaluación de las Capacidades Organizativas (IHECO) 2

La necesidad de contar con un instrumento de evaluación 2

El marco conceptual de desarrollo humano integral (DHI) y el IHECO 2

Los beneficios y los límites de la evaluación de las capacidades organizativas 3

Principios rectores del IHECO 3

Las diez áreas de capacidad del IHECO 3

Cómo usar el IHECO 5

Preparación 5

Planificación de la evaluación 7

Llevar a cabo la evaluación 8

Análisis de los datos 9

Escoger las áreas de capacidad y los componentes a mejorar 11

Plan de acción 12

Matriz de evaluación del Instrumento Holístico de Evaluación de las Capacidades Organizativas (IHECO) 15

Identidad y gobernanza 16

Estrategia y planificación 18

Gestión general 20

Relaciones externas y asociaciones 22

Sostenibilidad 24

Aprendizaje organizativo 27

Gestión de recursos humanos 29

Gestión de recursos financieros y físicos 32

Programación, servicios y resultados 36

Integración de la igualdad entre los géneros 40

Glosario 39

Apéndice 1: Ejemplo de esquema de términos de referencia 47

Apéndice 2: Formato del plan de acción 48

Apéndice 3: Ejemplo de formato para el informe de supervisión del plan de acción 49

Apéndice 4: Temas de conversación para el Área de capacidad 10: la igualdad entre los géneros y la Iglesia católica.....	60
Apéndice 5: Ejemplos y explicaciones para el Área de capacidad 10: integración de la igualdad entre los géneros.....	62
Referencias	78

CAPÍTULO 2: INSTRUMENTO HOLÍSTICO DE EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS (IHECO)



RICK D'ELIA PARA CRS

Dos hermanas construyen una cisterna de 20.000 litros para la granja de su madre en la región semidesértica del norte de Brasil.

INSTRUMENTO HOLÍSTICO DE EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS (IHECO)

LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El trabajo humanitario y de desarrollo tiene lugar en entornos cada vez más complejos, en los que la cantidad de personas necesitadas va en aumento. Los recursos no son suficientes para satisfacer las necesidades, y los donadores requieren resultados mensurables, rendición de cuentas e indicadores de la eficiencia y la eficacia de las intervenciones basadas en proyectos. Estas tendencias desafían a las organizaciones de la sociedad civil a que mejoren su desempeño para operar con la máxima eficiencia y eficacia.

El Instrumento holístico de evaluación de las capacidades organizativas (IHECO) de Catholic Relief Services (CRS) está diseñado para asistir a las organizaciones en la realización de un autoanálisis de sus fortalezas y desafíos, el desarrollo de un plan de acción y el mejoramiento de las funciones organizativas a través del fortalecimiento de las capacidades. Con el IHECO, CRS crea un marco estandarizado para ayudar a que las organizaciones se involucren en un proceso de continua evaluación y mejoramiento que sustentará las capacidades organizativas.

EL MARCO CONCEPTUAL DE DESARROLLO HUMANO INTEGRAL (DHI) Y EL IHECO

El IHECO se basa en el marco y el concepto del desarrollo humano integral¹. Tanto el IHECO como el DHI promueven la comprensión y la aplicación de los principios de la Doctrina Social de la Iglesia Católica en la práctica de la asistencia humanitaria y el desarrollo. El concepto de DHI concibe un mundo donde todas las personas pueden satisfacer sus necesidades básicas, alcanzar su potencial pleno y vivir con dignidad en una sociedad justa y pacífica.

El marco del DHI observa a las comunidades a través de una lente que se enfoca en estructuras y sistemas: activos y riesgos que incluyen conmociones, ciclos y tendencias. Por su parte, el IHECO se centra en las estructuras y sistemas de las organizaciones sin fines de lucro que trabajan en apoyo a las comunidades.

1 A User's Guide to Integral Human Development, Geoff Heinrich, David Leege y Carrie Miller. 2008 http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD_userguide.pdf

LOS BENEFICIOS Y LOS LÍMITES DE LA EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

Entre los beneficios previstos de la evaluación, la planificación de las acciones y el fortalecimiento de las capacidades se encuentran organizaciones más saludables y fuertes que tienen una mayor habilidad para sobrevivir en tiempos inciertos; prestación de servicios y gestión financiera mejoradas; relaciones mejoradas con los socios; una mejor administración de los recursos, rendición de cuentas ante donadores y partes constituyentes; un menor riesgo; y una mayor oportunidad para el crecimiento.

Al mismo tiempo, existen limitaciones, como la posible renuencia a iniciar una evaluación que lleva tiempo e implica un esfuerzo intensivo, la falta de personal capacitado en desarrollo organizativo y el desafío de equilibrar las exigencias a corto plazo con los beneficios a largo plazo. El uso del IHECO permite que las organizaciones analicen las funciones internas y desarrollen planes para mejorar el desempeño. Los datos que el IHECO proporciona son fundamentales para la salud y el crecimiento de una organización.

PRINCIPIOS RECTORES DEL IHECO

- La evaluación es sumamente participativa, abierta, justa, apasionante y empoderadora.
- La organización está comprometida con el diálogo abierto y la transparencia en la planificación, el proceso y los resultados de la evaluación.
- La organización que se somete a la evaluación es dueña de los procesos y los resultados de la evaluación.
- El IHECO es un proceso de aprendizaje y descubrimiento que requiere una mente abierta y una actitud no sentenciosa.
- La evaluación se realiza con una perspectiva de desarrollo organizativo a largo plazo, pero las perspectivas específicas del proyecto pueden ser áreas prioritarias para revisión y planificación.
- La organización debe estar preparada y abierta para continuar con el fortalecimiento de las capacidades.
- El IHECO no analiza capacidades técnicas o programáticas específicas, tales como los sistemas necesarios para implementar un proyecto de supervivencia infantil.

LAS DIEZ ÁREAS DE CAPACIDAD DEL IHECO

Cada una de las diez áreas de capacidad se divide en componentes, y cada componente contiene una serie de enunciados observables. Los enunciados observables son los indicadores en función de los que una organización evalúa su capacidad. Cada enunciado perceptible se clasifica según el nivel de logros de la organización y el nivel de importancia que la organización da al área o función. En el apéndice 1 hay un glosario de términos usados en el IHECO.

1. *Identidad y gobernanza:* La gobernanza, la misión y la cultura son la base de la reputación de una organización. Esta debe tener identidades definidas claramente, marcos normativos, valores, declaraciones de misión y estructuras de gobernanza que establezcan su identidad y una comprensión compartida mutuamente de sus objetivos. La gobernanza de la organización proporciona legitimidad, liderazgo y dirección a la organización.
2. *Estrategia y planificación:* La estrategia define la forma en que una organización logrará su misión. La planificación estratégica es un proceso continuo que se produce en muchos niveles de la organización con el fin de formular objetivos e identificar las acciones y los recursos que se necesitan para lograr esos objetivos. El personal y las partes constituyentes deben estar involucrados sistemáticamente en estos procesos de planificación y la dirección debiera iniciar revisiones y modificaciones regulares del plan estratégico y del plan operativo para garantizar el crecimiento y la salud de la organización.
3. *Gestión general:* La gestión general incluye aquellos componentes que mantienen cohesiva a la organización y alineada con su misión. La organización debiera implementar sistemas y procesos de gestión que garanticen que utiliza sus recursos con eficacia para alcanzar su visión y sus objetivos y evaluar los resultados.
4. *Relaciones externas y asociaciones:* La creación de relaciones externas y la conservación de asociaciones saludables y productivas mejoran la habilidad de la organización de lograr su misión, ya que se vinculará eficazmente con grupos importantes e influyentes en el entorno más amplio. Las relaciones eficaces posibilitan que la organización aproveche los recursos y se interrelacione con grupos de opinión similar para ejercer una influencia en el entorno político y normativo.
5. *Sostenibilidad:* Las organizaciones se sustentan a través de la atención continua a las decisiones que afectan su viabilidad a corto y a largo plazo: programas, gestión, finanzas y políticas.

6. *Aprendizaje organizativo*: El aprendizaje organizativo es un proceso por el cual una organización desarrolla, capta, retiene y aplica el conocimiento y el aprendizaje de los individuos de dicha organización. Los procesos para la colaboración a través de comunidades de conocimiento están institucionalizados y ayudan a la creación, el intercambio, la adaptación y el uso del conocimiento.
7. *Gestión de recursos humanos*: La gestión de recursos humanos promueve y administra las políticas y los procedimientos que aseguran que el personal tenga las habilidades, la motivación y la oportunidad que requiere para hacer su mejor contribución a la misión de la organización. La gestión de recursos humanos también se relaciona con la contratación, la compensación, la gestión del desempeño, la seguridad, el bienestar y otros componentes del cuidado del personal.
8. *Gestión de recursos financieros y físicos*: Los recursos financieros y físicos son los activos tangibles de la organización. Ésta tiene la responsabilidad de practicar una buena administración de esos recursos: lograr los objetivos programáticos de un modo rentable, garantizar que haya sistemas eficaces de control interno y maximizar los beneficios derivados del uso de esos activos.
9. *Programación, servicios y resultados*: La sección de programación, servicios y resultados comprende los programas, los servicios y los productos que las organizaciones proporcionan a sus partes constituyentes. Una organización debe utilizar sus recursos para prestar servicios de calidad a la comunidad que sirven y medir el impacto de esos servicios.
10. *Integración de la igualdad entre los géneros*: Sobre la base de los Principios Rectores de CRS y su visión de Desarrollo Humano Integral, se debe promover la igualdad entre los géneros (relaciones justas) tanto en las estructuras organizacionales como en la programación, a efectos de lograr un cambio eficaz y sostenible en las sociedades y las comunidades en que trabajamos.



SEAN SPRAGUE PARA CRS

Un taller de la sociedad civil llevado a cabo en las oficinas de CRS en Dili, capital de Timor Oriental.

CÓMO USAR EL IHECO

El IHECO es un instrumento flexible que se adapta fácilmente a culturas y contextos organizativos específicos. Hay dos opciones para realizar un análisis de las capacidades organizativas: la autoevaluación, que se realiza con un facilitador interno, o la evaluación externa, que requiere los servicios de un facilitador ajeno a la organización. La modalidad a usar dependerá del propósito de la evaluación y de los recursos disponibles, como el tiempo, el personal disponible y el respaldo financiero para el proceso. Sin importar si es facilitada interna o externamente, la evaluación debe hacer hincapié en promover un diálogo significativo con las personas afectadas por el proceso para garantizar la propiedad del proceso. Independientemente de que se recurra a un facilitador interno o externo, se proponen los siguientes seis pasos:

1. PREPARACIÓN

Aspectos básicos de la evaluación

El equipo gerencial de la organización debe responder a estas preguntas al planificar la evaluación:

- ¿Qué queremos conseguir con la evaluación?
- ¿Están comprometidos con este proceso el equipo de liderazgo y el personal?
- ¿Otras partes interesadas comprenden esta evaluación y nos respaldan en su ejecución?
- ¿Hemos asignado recursos suficientes (tiempo, presupuesto, personal, individuos con las habilidades y la experiencia requeridas para facilitar el proceso) para efectuar la planificación, la implementación y el seguimiento de la evaluación?

Establecimiento de un equipo de evaluación

Una vez que se resuelvan las preguntas anteriores, la organización evaluada debe desarrollar términos de referencia² (TdR) para crear el equipo de evaluación y explicar sus responsabilidades con detalle. Los miembros asignados deben tener conocimientos en desarrollo organizativo y estar capacitados en facilitación.

Revisar el IHECO y elegir las áreas de capacidad y los componentes

El equipo de evaluación debe revisar detenidamente las nueve áreas de capacidad junto con los componentes más detallados y los enunciados observables. De las nueve áreas de capacidad, el equipo elegirá entre llevar a cabo una evaluación exhaustiva de las nueve áreas de capacidad o una evaluación más selectiva de las áreas de capacidad y los componentes que son más importantes para la organización en ese momento. A continuación, el equipo determinará qué componentes, de las áreas de capacidad elegidas, se incluirán en la evaluación. La elección de las áreas de capacidad y los componentes depende de los desafíos y las necesidades de gestión que la organización enfrenta en el momento de realizar la evaluación.

Identificar las fuentes de información y los métodos de recopilación de datos

Con el fin de establecer una comprensión exhaustiva de la organización, deben recopilarse y cotejarse las opiniones de una amplia variedad de individuos y grupos de dentro y fuera de la organización. La cantidad de personas y grupos que se han de incluir dependerá de los límites de tiempo, la disponibilidad de personas, las sensibilidades políticas y la ubicación geográfica³. Es preferible

RICK D'ELIA PARA CRS



En Camboya CRS se ha asociado con la comunidad local en un proyecto de acuacultura que promueve medios de pesca legales y ofrece criaderos seguros para que aumente la población de peces.

² Se muestra ejemplo del esbozo de ToR en el Apéndice 2.

³ Fuente: A Guide to the WWF Organizational Assessment Process, WWF International 2003

que en la evaluación participen representantes de todos los grupos que conforman las partes interesadas, incluidos el personal, los miembros de la junta directiva, los voluntarios, las partes constituyentes y otras personas que tengan un rol en las actividades y el desarrollo de la organización.

Existen varias maneras de recopilar datos, entre ellas, debates grupales, talleres o entrevistas individuales. El método escogido depende de cuestiones como el nivel de educación y alfabetismo del personal, la cultura organizativa, la necesidad de tener transparencia y el nivel de confianza del personal. Es posible que la organización evaluada y el equipo de evaluación también deseen adoptar una modalidad híbrida.

Ventajas y desventajas de los métodos de recopilación de datos:

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Debates grupales (debates de mesa redonda)	Un proceso grupal dirigido por un facilitador que es una manera eficiente de recolectar información valiosa y detallada. La modalidad es transparente, con un debate abierto de todos los enunciados, de modo que los gerentes superiores y los miembros de la junta directiva puedan confiar más en los resultados. Puede haber un debate abierto de cuestiones que no se hayan tratado anteriormente.	Las personas dominantes pueden afectar la participación de otros y sesgar el debate. Requiere destrezas específicas de facilitación. Debe haber personas que sepan tomar notas o los datos podrían perderse. No existe el anonimato en el grupo, por lo que puede no ser adecuado en entornos en que las personas se tienen poca confianza.
Taller	Puede ahorrar tiempo, ya que reúne a todos durante un período de tiempo fijado. Puede reunir a personas que no interactúan con frecuencia (la junta directiva y el personal, el área de programas y el área de finanzas, etc.). Todos conocen los resultados de la evaluación inicial y pueden sentirse dueños de éstos.	Es posible que un facilitador no capacitado sea incapaz de resolver los problemas o los conflictos del grupo, lo que daría como resultado la pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos. Debe haber personas que sepan tomar notas o los datos podrían perderse. Existe un anonimato limitado o ningún anonimato en las respuestas, por lo tanto, podría no ser adecuado en entornos en que las personas se tienen poca confianza.
Entrevista individual	Es relativamente objetiva y neutral. Los participantes pueden reflexionar sobre las categorías, los componentes y los enunciados observables sin recibir la influencia ni las opiniones de otros. Puede ser útil para la triangulación de datos.	Los individuos pueden parecer rebeldes y muy subjetivos. Los resultados necesitan un análisis cuidadoso y abierto por parte del equipo de evaluación. Los integrantes de la gerencia superior y la junta directiva deben estar preparados psicológicamente para las críticas, ya que las entrevistas individuales pueden revelar debilidades.

2. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

El equipo de evaluación debe preparar lo siguiente para la evaluación:

- Desarrollar una agenda
- Organizar todas las cuestiones logísticas (p. ej., lugar, transporte, comidas, realización de copias, etc.)
- Preparar con anticipación el material para entregar, los rotafolios, las presentaciones en PowerPoint, etc.
- Identificar a los participantes y enviarles una invitación por escrito
- Asignar roles específicos que cada persona tendrá antes, durante y después de la evaluación (p. ej., facilitación, generación de informes, control del tiempo, etc.)
- Identificar a los encargados de tomar notas y revisar qué información debe anotarse y cómo se registrará, incluso cómo se registrarán los comentarios individuales y de grupos pequeños
- Incluir tiempo al comienzo de cualquier evento (individual, grupal o taller) para que los participantes se presenten y se conozcan unos a otros con el fin de generar confianza y comodidad en el entorno

Preparar a los participantes

Antes de que comience la verdadera recopilación de datos, organice una sesión introductoria del proceso. Incluya los siguientes pasos para preparar a los participantes:

- Explicar el objetivo de la evaluación y cómo se usarán los datos que se recopilen. Hacer hincapié en cuándo recibirán los participantes los resultados de la evaluación y de qué manera estarán involucrados en los esfuerzos de mejoramiento organizativo basados en la evaluación
- Explicar el rol de los facilitadores internos o externos y de los encargados de tomar notas
- Explicar el nivel de confidencialidad del proceso de evaluación
- Examinar los enunciados observables de la evaluación y explicar el concepto de “estado deseado”
- Proporcionar copias del IHECO por adelantado, de modo que se pueda realizar la investigación necesaria y se resuelvan confusiones en cuanto a la terminología (opcional)

3. LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN

Independientemente de la modalidad elegida, el facilitador debe mantener un entorno orientado a las tareas en el que los participantes se sientan apoyados, se respeta la contribución de los individuos y se realice la

evaluación a tiempo y dentro del presupuesto acordado. Durante el proceso, es posible que los participantes pidan explicaciones de los enunciados e incluso cuestionen las suposiciones de la herramienta. Esto es normal y alienta a los participantes a que reflexionen de un modo crítico sobre la forma en que trabajan y lo que tienen que cambiar. Facilite el debate sobre si se debe hacer cambios a la herramienta y cómo se harán estos. Por último, se debe tranquilizar a los participantes asegurándoles que no se deben preocupar por tener demasiadas puntuaciones “débiles” o “insuficientes”. El fin del IHECO es identificar las áreas que son débiles e importantes con un espíritu de mejoramiento. Exagerar las puntuaciones perjudica a la organización.

Es importante recordar que la evaluación organizativa no se trata solamente de identificar las necesidades de fortalecimiento de las capacidades, sino que también se trata de reconocer y celebrar las capacidades organizativas existentes. Si esto no se hace, el taller de retroalimentación puede concentrarse solamente en las deficiencias de la organización y derivar en un espiral negativo de desmoralización, desmotivación y desilusión: justamente el resultado contrario al deseado.

4. ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis convierte la información y las opiniones sin procesar en un conocimiento de las capacidades de la organización que puede guiar las intervenciones⁴ de creación de capacidades futuras. La participación es un principio clave para la recopilación y el análisis de datos (y para toda la evaluación), con énfasis en el hecho de que la organización evaluada toma la iniciativa en la interpretación de datos, la toma de decisiones sobre las prioridades y las necesidades de creación de capacidades en aras de la subsidiariedad.

El equipo de evaluación puede decidir agrupar las áreas de capacidad o los componentes según su nivel de prioridad. Otro método de consolidación de datos puede ser simplemente hacer una lista con todos los componentes que recibieron una alta prioridad. Cualquiera sea el método elegido, los datos consolidados deben mostrar las áreas para mejorar, así como también las fortalezas de la organización. En general, el objetivo de este ejercicio es determinar el panorama general de la capacidad organizativa.

Es posible que el equipo de evaluación también determine las áreas de capacidad o los componentes que recibieron una calificación baja o donde los participantes no tuvieron información suficiente para calificar el componente. Tome notas de los enunciados o los componentes que reciban muchas veces la respuesta “no lo sé”.



DEBBIE DEVOE/CRS

En Hiyala, Sudán un miembro de un grupo de ahorro y préstamos de la comunidad toma un descanso en la propiedad familiar.

4 WWF International. (2003). A Guide to the WWF Organizational Assessment Process. Gland, Suiza.



Los niños se juntan para saludar al personal de CRS en una visita de campo a los proyectos educativo y de empoderamiento en la comunidad migrante de Madhavi, al noreste de Mumbai, India.

Si bien el desempeño general de la organización en un área de capacidad dada puede ser fuerte o bueno, el hecho de que se responda “no lo sé” a algunos de los enunciados o componentes puede demostrar la existencia de otros problemas de desarrollo de la organización, como una difusión deficiente de información dentro de la organización, falta de transparencia y rendición de cuentas o falta de procedimientos de gestión de recursos humanos, entre otros. Será muy importante analizar las respuestas “no lo sé” para determinar las causas y los remedios de la situación.

Realizar un análisis profundo de las causas raíz

Una vez que la lista de áreas de capacidad o componentes que necesitan mejorar se elabore por consenso, el facilitador debe ayudar a los participantes a descubrir la naturaleza de las áreas elegidas para hacer la selección final de las cuestiones de capacidad que deben abordarse. A medida que los participantes comiencen a analizar los datos durante el proceso de evaluación, pueden concentrarse en las cuestiones clave que deben abordarse. Sin embargo, el análisis de las causas raíz constituye una oportunidad para conocer más acerca de estas cuestiones, así como también de confirmar las calificaciones. Independientemente del análisis ad hoc que se haga durante la recopilación de datos, el análisis de las causas raíz ayudará a examinar todos los datos. Este análisis sugiere que el déficit de capacidad es atribuible a causas y que, a menos que se lo trate como un asunto prioritario, es probable que tenga consecuencias serias en la habilidad de la organización de alcanzar sus metas.

Una causa es un factor subyacente que existe en la comunidad, la organización o en el entorno externo y que ha producido un problema. Los efectos son condiciones sociales, ambientales, políticas o económicas, habitualmente negativas, que se originan del problema⁵.

De este modo, el facilitador aplica el análisis del *árbol de problemas*⁶ para facilitar el debate de las causas del problema identificado y de sus efectos. El facilitador hace una serie de preguntas a los participantes para ayudarlos a identificar las causas y los efectos:

- Anotar el problema de capacidad en el que estuvieron de acuerdo los participantes
- Pedir a los participantes que identifiquen las causas subyacentes de este problema. Las respuestas pueden provenir de la experiencia y el conocimiento personal, así como también de la información descubierta durante la evaluación

5 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Cap. III, pág. 79). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. y Stetson, V.

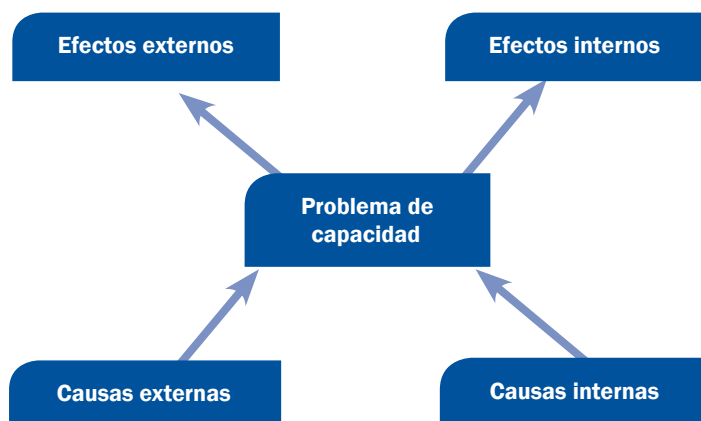
6 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Cap. III, pág. 78). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. y Stetson, V.

- A medida que se identifiquen las causas, preguntar “¿Por qué sucede esto?”, para identificar otras causas de nivel secundario que contribuyan a esta causa en particular. Aplicando el tacto y la sensibilidad, continuar preguntado “¿Pero por qué?” o “¿Cómo se explica esto?”, hasta que a los participantes les parezca que ya no pueden ahondar más en el tema
- Agrupar las causas en internas y externas
- Mostrar relaciones de “causa y efecto” unidireccionales entre los diversos enunciados causales
- Examinar el problema de capacidad otra vez y pedir a los participantes que identifiquen los efectos del problema
- A medida que se identifiquen los efectos, preguntar “¿Y qué pasó entonces?” o “¿Cuáles fueron las consecuencias?”, para identificar otros efectos hasta que se agoten todas las ideas
- Los efectos también deben agruparse en internos o externos a fin de mostrar las consecuencias dentro y fuera de la organización

Examinar el árbol de problemas completado. Las siguientes preguntas pueden ayudar a los participantes a examinar, corregir y volver a analizar el árbol de problemas:

- ¿Tienen sentido todas las relaciones causa-efecto? ¿Todas las relaciones son aceptables?
- ¿Qué tan bien las causas se relacionaron con las raíces?
- ¿Hay alguna causa raíz sin identificar?
- ¿Cuál parece ser el aporte relativo de cada corriente causal al problema?
- ¿Algunas causas aparecen más de una vez? ¿A qué se debe esto?
- ¿Qué causas ejercen una influencia importante?

Para el análisis del árbol de problemas, podría usarse el siguiente diagrama:



5. ESCOGER LAS ÁREAS DE CAPACIDAD Y LOS COMPONENTES A MEJORAR

Escoger los problemas es un paso fundamental. El objetivo primordial es terminar con objetivos y una estrategia (plan de acción) que estén enfocados específicamente en mejorar el desempeño y la viabilidad de la organización, tomando en cuenta el contexto en el que opera la organización.

Después de las causas raíz profundas, los participantes determinan las mejoras que se necesitan, escogiendo las áreas de capacidad y los componentes más urgentes y siendo al mismo tiempo realistas acerca de la capacidad organizativa. Para ello, usan los siguientes criterios:

- Nivel de importancia para la supervivencia de la organización
- Potencial para influir en el éxito de la organización
- Importancia para los participantes del programa y las partes interesadas
- Urgencia del mejoramiento
- Recursos disponibles para las acciones de mejoramiento
- Tiempo disponible para implementar el mejoramiento
- Riesgo de ignorar el problema
- Posibles consecuencias de las intervenciones
- Dificultad o facilidad de mejoramiento⁷

Una vez elegidas las áreas de capacidad y los componentes, el facilitador ayuda a la organización a desarrollar un plan de acción para mejorar las áreas y los componentes identificados. Mientras se desarrolla el plan de acción, el facilitador debe asegurarse de que los participantes entiendan que tienen que poder producir las mejoras necesarias sin apoyo externo, ya que es posible que no se disponga de recursos externos.

6. PLAN DE ACCIÓN

Los participantes deben entender que tienen que desarrollar un plan de acción válido y realista que puedan implementar en el transcurso del período de tiempo especificado y que considere todos los factores internos y externos. El plan de acción debe ser de propiedad de la organización, y no impuesto por el facilitador, los donadores u otros actores externos. Los componentes del plan de acción pueden ser los siguientes⁸:

Enunciado del problema: descripción de la debilidad organizativa identificada

⁷ Adaptado de Cáritas Europa. (2002). Strategic Organizational Development Approach. Bruselas, Bélgica: Hradcová, D. y Karpisek, M.

⁸ Se presenta un ejemplo de formato del plan de acción en el Apéndice 3.

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 el mejoramiento⁹.

Actividades: los pasos, o las actividades específicas, que son necesarios para lograr cada objetivo

Modalidad: el proceso que se usará para 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 la implementación de las actividades

Recursos: los recursos humanos, financieros y materiales que se necesitan para lograr cada objetivo

Supervisión y evaluación: indicadores 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 que el *árbol de problemas* muestra relaciones de “causa y efecto”, un árbol de objetivos relaciona los medios para llegar a un fin¹⁰. Los enunciados negativos de un problema, transformados en enunciados positivos de un objetivo, ayudan a identificar las estrategias potenciales que están disponibles para enfrentar los problemas centrales. Por ejemplo, si el árbol de problemas incluye una “gran rotación de personal”, el árbol de objetivos lo transforma en el enunciado positivo de objetivo “se reduce la rotación de personal”.

Una vez que se elaboran los objetivos, el facilitador ayuda a los participantes a realizar una lluvia de ideas de las acciones necesarias para lograrlos. Este debate debe incluir la identificación de las fuerzas que pueden resistirse o apoyar el cambio, e idear una estrategia para trabajar con esas fuerzas. Los datos analizados ayudarán a los participantes a entender los obstáculos que se oponen al cambio, a saber cómo mejorar las actividades sobre la base de un análisis de las consecuencias deseadas y no deseadas, y a entender mejor el entorno externo (político y social).

En este punto del proceso del IHECO, el equipo de evaluación temporal habitualmente finaliza su trabajo, y su responsabilidad en cuanto a la



DAVID SNYDER/CRS

Miembros del personal de Cáritas trabajaron hombro con hombro con CRS durante operaciones de socorro en Haití. Las jornadas comenzaban con frecuencia a las 4 de la mañana y no terminaban sino hasta muy entrada la noche.

9 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (página 186). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. y Stetson, V.

10 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Cap. III, página 81). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. y Stetson, V.

implementación, supervisión y evaluación del plan de acción pasa al equipo gerencial de la organización. Las intervenciones acordadas para crear capacidades deben incorporarse a los procesos de planificación formales y a los planes anuales y estratégicos. Los gerentes superiores deben asegurarse de que esto se lleve a cabo.

Una vez que el personal y la dirección de la organización hayan finalizado el IHECO y comenzado la planificación de la acción, deben elegirse los capítulos relevantes de la guía de Desarrollo Institucional. Los capítulos proporcionan información acerca de cómo desarrollar o mejorar los procesos empresariales y las políticas y los procedimientos relacionados, y ayudan a aclarar el rol y la importancia de cada función de la organización, como recursos humanos, gestión financiera o gobernanza. Los capítulos comprenden los principios, los estándares mínimos y las mejores prácticas, los procesos empresariales, las referencias y las herramientas necesarias para el cumplimiento eficaz y eficiente de la función de la organización. Después de leer los capítulos relevantes, el personal y la dirección de la organización deben repasar los pasos propuestos en los capítulos para determinar las acciones necesarias para mejorar esa función y desarrollar un plan de acción específico con plazos de tiempo.

Seguimiento

La implementación del plan de acción es la etapa más importante del proceso de desarrollo organizativo. Los planes solamente son útiles cuando se traducen en acción. Cómo sucede esto dependerá de la naturaleza de los planes y del compromiso de la gerencia de la organización con la implementación del plan. La organización debe establecer procedimientos para supervisar los planes de implementación.

El proceso de desarrollo organizativo fomenta el aprendizaje de los miembros de la organización. Por lo tanto, supervisar la implementación del plan de acción es muy importante para aprender del pasado e influir en el futuro: todos los participantes pueden aprender del éxito, así como también de lo que no ha salido bien. Ellos pueden repasar cualquier obstáculo al que se hayan enfrentado y planificar una nueva acción que los ayude a seguir adelante. Normalmente, debe realizarse una revisión en función de los indicadores del plan de acción cada cuatro a seis meses. Podría serle útil al facilitador (si es externo) que regrese a la organización y ayude con la evaluación del progreso y la identificación de las lecciones aprendidas. En el apéndice 4 se puede encontrar un ejemplo de formato para el informe de supervisión del plan de acción.

Por último, en la sección de referencia del IHECO se proporcionan vínculos útiles y lecturas recomendadas, así como también las fuentes consultadas en la preparación del IHECO.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO HOLÍSTICO DE EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

En Níger un hombre saca agua del tanque mientras su amigo la bombea desde el pozo. Debido a que los pozos se encuentran ubicados una depresión detrás del pueblo nunca les falta agua.



JANE HARTILL/ORS

1. IDENTIDAD Y GOBERNANZA

Se reconoce cada vez en mayor medida que las cuestiones de identidad, gobernanza organizativa y ética, y la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas son fundamentales para la reputación, la integridad, el desarrollo y el éxito de una organización. La identidad y la gobernanza son fundamentales para el desarrollo de la capacidad de la organización y deben abordarse desde los cimientos de la organización. Las organizaciones deben establecer como prioridad el contar con identidades, marcos normativos, valores, declaraciones de misión y estructuras de gobernanza claramente definidos que promuevan el desarrollo de la organización.

Es posible que las organizaciones católicas deseen adaptar esta sección para que refleje sus estructuras de gobernanza, las cuales a menudo se componen de obispos, líderes provinciales u otros líderes religiosos pertinentes.

Nivel de logro

- A) **Fuerte**, satisface las necesidades presentes
- B) **Bueno**, se beneficiará con el mejoramiento
- C) **Débil**, requiere mejoramiento
- D) **Insuficiente**, requiere un mejoramiento considerable
- E) **No lo sé**
- F) **N/A** (No se aplica)

Nivel de prioridad

- Alto**
- Medio**
- Bajo**

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Gobernanza	1.1.1	Una junta directiva constituida legalmente supervisa la estrategia y la visión general de la organización.		
	1.1.2	Los roles de la junta directiva y de los comités de dicha junta están definidos en los estatutos.		
	1.1.3	Se celebran reuniones de la junta directiva con regularidad; las decisiones se documentan y reflejan responsabilidad y administración de los recursos.		
	1.1.4	La composición de la junta directiva incluye a miembros que son reconocidos por su liderazgo o por sus áreas de especialidad y representan a las partes interesadas, incluidos los participantes del programa.		
2. Misión, visión y valores	1.2.1	Las declaraciones de misión, visión y valores son claras, específicas, se desarrollaron de un modo participativo y son una descripción convincente de las aspiraciones.		
	1.2.2	Las declaraciones de misión, visión y valores reflejan las necesidades de la comunidad a la que sirve la organización.		
	1.2.3	Las declaraciones de misión, visión y valores cuentan con la aprobación de la junta directiva.		
	1.2.4	Las declaraciones de misión, visión y valores están claramente expresadas para las partes interesadas, los miembros de la comunidad y el personal, y estos las conocen y las entienden.		
	1.2.5	Las declaraciones de misión, visión y valores están incorporadas en los sistemas y las políticas existentes.		
	1.2.6	Las declaraciones de misión, visión y valores se usan para guiar la toma de decisiones y las actividades diarias.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
2. Misión, visión y valores (continuación)	1.2.7	La organización cumple con su misión y visión sin depender de los donadores.		
	1.2.8	Las declaraciones de misión y visión reflejan los valores de la organización.		
	1.2.9	Los integrantes del personal pueden explicar eficazmente la misión, la visión y los principios de la organización a los socios y a las partes interesadas externas.		
3. Participación de las partes interesadas	1.3.1	Las partes interesadas están identificadas a través de un mapeo de partes interesadas.		
	1.3.2	La organización conoce y puede describir adecuadamente las características de las partes interesadas principales.		
	1.3.3	La participación de las partes interesadas se produce a través de una variedad de oportunidades, tales como membresía en la junta directiva, recaudación de fondos, campañas de defensoría, fijación de prioridades, etc.		
4. Constitución de la organización	1.4.1	La organización está registrada y tiene un estatuto.		
	1.4.2	La organización cumple con todos los requisitos establecidos por la ley.		
5. Cultura de la organización	1.5.1	La cultura de la organización refleja la misión y la visión de la organización.		
	1.5.2	La ética en el trabajo fomenta el intercambio, la colaboración y la reciprocidad.		
	1.5.3	La organización respeta la diversidad cultural, el idioma y las creencias religiosas.		
	1.5.4	La organización promueve un entorno de trabajo en el que no se discrimina.		
6. Estructura organizativa	1.6.1	La estructura organizativa respalda la misión, la visión y los valores de la organización.		
	1.6.2	Los estatutos y la estructura de la organización separan claramente los roles y las responsabilidades de la gerencia y la junta directiva.		
	1.6.3	La organización tiene un organigrama actualizado, que se comparte con el personal.		
	1.6.4	El organigrama muestra claramente los niveles de subordinación y los canales de comunicación. El organigrama refleja los niveles de toma de decisiones y las líneas de subordinación dentro de la organización.		
	1.6.5	La estructura administrativa tiene un mecanismo consultivo.		
	1.6.6	Todos los puestos del organigrama están cubiertos, o existe un plan en vigor para cubrirlos en el futuro cercano.		
	1.6.7	Los puestos de la estructura de la organización reflejan o representan los requisitos de dotación de personal de la organización.		

2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

La estrategia se ocupa de la forma en que una organización logra sus objetivos amplios a largo plazo al abordar aquellas cuestiones estructurales o programáticas de importancia que son fundamentales para la viabilidad a largo plazo de la organización y el éxito de sus programas. La planificación es un proceso continuo que se produce en muchos niveles con el propósito de fijar objetivos que están relacionados con la organización y sus programas, e identificar las acciones y los recursos que se necesitan para lograr los objetivos. El personal y los miembros de la comunidad (o la comunidad a la que sirve la organización) deben involucrarse sistemáticamente en estos procesos de planificación con el fin de identificar su aporte y compromiso. Además, la dirección de la organización debe iniciar la revisión y la modificación periódica de los planes estratégicos y operativos a fin de garantizar el crecimiento y la salud de la organización.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Proceso de planificación general	2.1.1	El proceso de planificación refleja los valores centrales de la organización.		
	2.1.2	El proceso de planificación está documentado y se le hace un seguimiento.		
	2.1.3	Los datos relevantes de fuentes internas y externas se usan sistemáticamente para respaldar y mejorar la planificación.		
	2.1.4	El proceso de planificación incluye la consulta a las comunidades identificadas como blanco y el análisis objetivo de sus necesidades.		
	2.1.5	El proceso de planificación incluye la toma de decisiones participativas para fijar prioridades y asignar recursos.		
	2.1.6	La responsabilidad de la planificación está incluida en las descripciones de los puestos de trabajo del personal y en el sistema de desempeño y evaluación del personal.		
2. Planificación estratégica	2.2.1	La estrategia refleja la misión, la visión y los valores de la organización.		
	2.2.2	La estrategia promueve el desarrollo humano.		
	2.2.3	El ejercicio de la planificación estratégica se lleva a cabo periódicamente.		
	2.2.4	La gerencia superior lidera el desarrollo del plan estratégico de la organización.		
	2.2.5	La organización cuenta con pericia interna, o la capacidad de usar pericia externa eficientemente, para guiar la planificación estratégica.		
	2.2.6	El plan estratégico está desarrollado de un modo participativo que involucra al personal, las partes interesadas y las comunidades que reciben el impacto de la estrategia.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
2. Planificación estratégica (continuación)	2.2.7	El análisis del entorno interno y externo, incluidas las tendencias principales, es parte del proceso de planificación estratégica de la organización.		
	2.2.8	El plan estratégico es claro, realista y alcanzable.		
	2.2.9	Los marcos de tiempo para lograr las metas y los objetivos estratégicos están establecidos claramente.		
	2.2.10	La gerencia usa la estrategia para tomar decisiones.		
	2.2.11	La estrategia ayuda constantemente a impulsar el comportamiento deseado en todos los niveles de la organización.		
	2.2.12	Las iniciativas se desarrollan e implementan de maneras que son coherentes con el plan estratégico de la organización.		
	2.2.13	La estrategia se revisa y actualiza periódicamente de un modo participativo y representativo por parte del personal, las partes interesadas y las comunidades.		
3. Planes operativos	2.3.1	Los planes operativos se desarrollan para lograr los objetivos del plan estratégico y satisfacer las necesidades de aquellos a quienes sirve la organización.		
	2.3.2	Los planes operativos se usan para dar forma a la preparación del presupuesto.		
	2.3.3	Los planes operativos son detallados y pueden implementarse dentro de un marco de tiempo específico.		
	2.3.4	Los planes operativos indican los recursos humanos, financieros y materiales que se necesitan para lograr los objetivos.		
	2.3.5	El personal usa los planes operativos para la toma de decisiones en las operaciones del día a día.		
	2.3.6	El desempeño del personal y los productos finales departamentales están vinculados al plan operativo.		
	2.3.7	Los planes son desarrollados o revisados periódicamente de un modo participativo y representativo por parte del personal y aquellos a quienes sirve la organización.		
4. Supervisión de los planes estratégicos y operativos	2.4.1	La organización tiene sistemas de supervisión para los planes estratégicos y operativos que informan y comunican el progreso hacia el logro de los objetivos de los planes al personal y a las partes interesadas.		
	2.4.2	La dirección involucra al personal periódicamente para que reflexione de modo crítico sobre los objetivos de los planes estratégicos y operativos y usa la información para ajustar los planes o la implementación.		

3. GESTIÓN GENERAL

La gestión general es fundamental para crear un entorno que respalde el mejoramiento continuo de los individuos y las organizaciones a fin de proporcionar mejores bienes y servicios a la comunidad que sirven. Se refiere a los mecanismos generales destinados a dirigir y coordinar las actividades y facilitar los procesos dentro de una organización. Bajo la gestión general descansan los componentes que hacen que una organización se mantenga cohesiva y en línea con su misión, como el liderazgo, la organización, la supervisión y el control. Las organizaciones deben aplicar sistemas y procesos de gestión que garanticen que usen sus recursos con eficacia para lograr su visión y sus metas y evaluar los resultados. Es fundamental que los sistemas de gestión sean transparentes y se entiendan con facilidad.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Gerencia	3.1.1	La gerencia superior proporciona liderazgo para la integración de políticas, planificación, operaciones y procesos, y coordinación en línea con el plan estratégico.		
	3.1.2	La gerencia se asegura de que la organización tenga una cantidad de personal suficiente y de que todos tengan las calificaciones y la experiencia relevantes.		
	3.1.3	La gerencia supervisa los sistemas adecuados de información, generación de informes y coordinación.		
	3.1.4	El proceso de toma de decisiones es consultivo hasta el mayor grado posible y la gerencia comunica de manera clara y oportuna los argumentos que sustentan las decisiones tomadas a las personas que corresponda.		
	3.1.5	Las revisiones periódicas de las prácticas gerenciales y las capacidades organizativas son parte de las autoevaluaciones organizativas.		
	3.1.6	La gerencia se asegura de que la organización tenga políticas y procedimientos administrativos, financieros y de personal actualizados, y que todo el personal se adhiera a estos.		
2. Gestión de la generación de informes y de la información	3.2.1	Hay procedimientos actualizados en vigor para el intercambio de información y la generación de informes internos y externos, y todo el personal sigue los procedimientos.		
	3.2.2	Todos los documentos de la organización se archivan y guardan sistemáticamente conforme a procedimientos documentados y se los pone a disposición de todas las partes correspondientes según sea necesario.		
	3.2.3	El personal de todos los niveles se adhiere a los protocolos de comunicación establecidos.		
	3.2.4	El personal mantiene archivos confidenciales de cada empleado y se da acceso a estos conforme a los requisitos de las leyes locales y a un procedimiento especificado.		
3. Relaciones de equipo	3.3.1	La gerencia respalda un entorno de trabajo en equipo que es constructivo y brinda apoyo.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
3. Relaciones de equipo (continuación)	3.3.2	Hay respeto mutuo, confianza y cooperación entre los empleados de todos los niveles de la organización.		
	3.3.3	Las actividades programadas de formación de equipos posibilitan la colaboración y la comunicación abierta de los equipos, y fomentan la buena moral del personal.		
4. Gestión de cambios	3.4.1	La gerencia superior adopta y respalda las oportunidades de cambio dirigidas al mejoramiento y el crecimiento de la organización.		
	3.4.2	La gerencia proporciona los recursos humanos, materiales y financieros para respaldar y recompensar las iniciativas de cambio aprobadas.		
5. Gestión de riesgos	3.5.1	La gerencia superior se asegura de que el proceso de planificación estratégica incorpore la evaluación de los riesgos que ponen en peligro los valores, la credibilidad o la viabilidad de la organización.		
	3.5.2	Hay mecanismos y sistemas de control interno en vigor para las revisiones periódicas que aseguran el cumplimiento normativo y reducen el riesgo.		
	3.5.3	Se asignan controles internos y responsabilidades de gestión de riesgos al personal relevante que es encargado de rendir cuentas.		
	3.5.4	El Director Ejecutivo revisa todos los informes de auditoría y se asegura de que se aborden los hallazgos de las auditorías.		
	3.5.5	El personal tiene conocimiento de los requisitos de cumplimiento normativo y existen mecanismos para informar de manera confidencial los casos de incumplimiento ante la gerencia, sin temor a represalias.		
	3.5.6	La gerencia se asegura de que existan planes operativos o de contingencia diseñados e implementados para abordar los riesgos presentes o potenciales.		
	3.5.7	Una junta de asesoría externa o una estructura similar mantienen a la organización informada de las tendencias importantes que podrían representar riesgos graves para la organización o para aquellos a quienes esta sirve.		
	3.5.8	La organización tiene controles en vigor para limitar o reducir los gastos en caso de que se produzca un déficit de ingresos.		
	3.5.9	La organización ha establecido medidas de contingencia financiera para minimizar las interrupciones operativas que resultan de emergencias u otros acontecimientos no planificados.		
	3.5.10	La organización evalúa todos los riesgos asegurables y toma las medidas adecuadas.		
	3.5.11	Los activos no están sujetos a ningún conflicto ni litigio.		

4. RELACIONES EXTERNAS Y ASOCIACIONES

Forjar relaciones externas y mantener asociaciones saludables y productivas es esencial para que una organización sin fines de lucro alcance sus metas. Este es un proceso por el cual la organización promocionará alianzas y asociaciones estratégicas con diversos grupos, como los encargados de elaborar políticas y otras partes interesadas; desarrollará estrategias de comunicación y difusión de la información; establecerá sistemas apropiados para supervisar la eficacia de las asociaciones; y ampliará las relaciones con donadores y el público en general con el objetivo de ser reconocida y respetada y, por lo tanto, ser capaz de aprovechar los recursos adecuadamente. Las relaciones externas implican una diversidad de actores que trabajan para aumentar la influencia de la organización, lo que puede ayudarla a alcanzar sus metas y hacerla menos vulnerable a las circunstancias económicas cambiantes.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Relaciones con los encargados de elaborar políticas	4.1.1	La organización tiene estrategias en vigor para buscar la celebración de alianzas con otros grupos y redes que aboguen por las mismas cuestiones y propósitos.		
	4.1.2	La organización establece relaciones con los encargados de elaborar políticas para abogar por la aplicación o la creación de leyes, reglamentaciones y políticas que abordan las causas raíz de cuestiones y problemas sistémicos.		
	4.1.3	La organización entiende su rol en la defensa o el desarrollo de la política pública y participa en las actividades de defensoría.		
	4.1.4	La organización fortalece su relación con el gobierno sin comprometer su integridad e independencia.		
	4.1.5	La organización está involucrada en fuerzas de trabajo o en grupos de trabajo con el gobierno.		
	4.1.6	La organización posee estrategias de comunicación, intercambio de información y difusión para informar e influir en las políticas.		
2. Asociaciones	4.2.1	La organización establece vínculos programáticos y técnicos con organizaciones nacionales e internacionales y el sector privado con el fin de obtener ventajas y recursos que mejoran su habilidad para lograr su misión.		
	4.2.2	La organización tiene como prioridad ser miembro de coaliciones, redes y alianzas, y juega un papel de liderazgo según corresponda.		
	4.2.3	La organización tiene acuerdos escritos con sus asociaciones, que ayudan a definir y fomentar la confianza y la cooperación.		
	4.2.4	La organización consulta regularmente a las partes interesadas principales para promover el debate sobre cuestiones de política, defensoría, evaluación de necesidades, financiamiento, diseño de proyectos, implementación y evaluación de la supervisión y el impacto.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
2. Asociaciones (continuación)	IV.2.5	La información sobre los servicios actuales o planificados, otras actividades y resultados se comparten rutinariamente con las comunidades beneficiarias objetivo y con otras partes interesadas.		
	4.2.6	La organización supervisa la eficacia de sus asociaciones con otras organizaciones a través de reflexiones e informes documentados.		
3. Relaciones con los donadores	4.3.1	La organización aprovecha adecuadamente los recursos del gobierno y los donadores para sí misma, sus socios y las comunidades.		
	4.3.2	La organización es conocida, reconocida y respetada por donadores internacionales y locales, otros actores de la sociedad civil y funcionarios del gobierno según corresponda a las capacidades de la organización y al entorno socioeconómico y político.		
4. Relaciones públicas	4.4.1	La organización tiene una estrategia de relaciones públicas, que se usa y regularmente se supervisa y evalúa.		
	4.4.2	La persona responsable de las relaciones públicas cuenta con las calificaciones necesarias para ese fin.		

5. SOSTENIBILIDAD

La creación de instituciones sostenibles está en el centro del desarrollo organizativo. “Sostenibilidad” significa que se aplican perspectivas a largo plazo a todas las acciones que conciernen a la organización y sus programas. Las organizaciones y sus programas se sustentan mediante la atención continua a la toma de decisiones que cumplan no solamente con los requisitos a corto plazo, sino que también garanticen la viabilidad a largo plazo de la organización y la continuación de los beneficios de sus programas después de que finalice el apoyo que la organización da a esos programas. El mecanismo de sostenibilidad puede ser la continuación de la organización o puede ser el acto de asumir la responsabilidad de prestar servicios por parte de la comunidad o el grupo que sirve.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Sostenibilidad del programa	5.1.1	El programa es orientado y se fijaron las prioridades para reflejar los valores y la dirección estratégica de la organización, y contribuye a alcanzar la misión.		
	5.1.2	La comunidad es dueña de los beneficios que resultan de la implementación del programa.		
	5.1.3	La organización es un líder reconocido en las áreas de sus programas principales.		
	5.1.4	El programa está diseñado e implementado equitativamente, e integra a aquellos que son más vulnerables y necesitan acceso a los servicios del programa.		
	5.1.5	La estrategia de sostenibilidad está incorporada en todos los programas.		
	5.1.6	El programa aborda las cuestiones de género y otras cuestiones de equidad.		
	5.1.7	Las estructuras y los sistemas de ejecución del programa son adecuados a la escala del programa, flexibles y se adaptan a los cambios de la dirección estratégica.		
	5.1.8	La cantidad de personas que se benefician del programa va en aumento.		
	5.1.9	El programa tiene potencial de repetibilidad y aumento en escala.		
	5.1.10	El programa tiene una estrategia de salida clara y todas las personas correspondientes la entienden.		
2. Sostenibilidad organizativa	5.2.1	La gerencia cuenta con pleno apoyo de la junta directiva o de otras estructuras de gobierno para alcanzar su misión y visión, y mantener la autonomía respecto de los donadores.		
	5.2.2	La organización tiene capacidad interna, redes y reputación para atraer y retener personal calificado que adhiere a su misión y valores.		
	5.2.3	Las estructuras y los sistemas de gestión de la organización son flexibles y se adaptan a la escala del programa y a los cambios en la dirección estratégica.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
2. Sostenibilidad organizativa (continuación)	5.2.4	La gerencia superior promueve activamente el desarrollo del liderazgo y la promoción de nuevos líderes dentro de la organización.		
	5.2.5	Hay una cultura de rendición de cuentas y transparencia que cuenta con pautas escritas que consideran repercusiones si se las infringe.		
	5.2.6	La organización supervisa la eficacia de sus asociaciones con otras organizaciones según se documenta a través de informes.		
3. Sostenibilidad financiera y de recursos	5.3.1	La organización se asegura de que sus operaciones sean rentables y competitivas con respecto a otras organizaciones similares.		
	5.3.2	El flujo de caja de la organización es sistemáticamente adecuado para cumplir con los requisitos operativos.		
	5.3.3	La organización administra sus activos para controlar costos y, según corresponda, para maximizar los ingresos a fin de obtener viabilidad financiera.		
	5.3.4	La organización usa los recursos naturales de un modo sustentable.		
	5.3.5	La organización genera propuestas y conceptos creíbles y demuestra la rentabilidad de sus proyectos.		
	5.3.6	La organización tiene el respaldo de una base diversificada de recursos sin depender excesivamente de una única fuente de financiamiento.		
	5.3.7	La organización tiene recursos locales identificados para complementar el financiamiento de donadores extranjeros.		
	5.3.8	La organización tiene estrategias y mecanismos coherentes con las áreas de sus programas centrales que son eficientes para generar ingresos sostenibles para cubrir una parte de sus costos operativos.		
	5.3.9	La estrategia de recaudación de fondos de la organización se vincula con el plan estratégico para asegurar la continuidad de los programas centrales.		
	5.3.10	El proceso de recaudación de fondos de la organización está integrado con el sistema de administración financiera y es supervisado y ajustado de manera continua.		
	5.3.11	La organización cuenta con personal calificado y con sistemas en vigor para acceder, administrar y rendir cuentas de los recursos provenientes de fuentes diversificadas de donadores.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
3. Sostenibilidad financiera y de recursos (continuación)	5.3.12	Los costos de las actividades de recaudación de fondos de la organización, como porcentaje de los costos del programa, son competitivos con respecto a los costos de organizaciones similares.		
	5.3.13	La organización se asegura de que los costos operativos y de prestación de servicios sean rentables y competitivos con respecto a los costos de organizaciones similares.		
	5.3.14	El flujo de caja de la organización es sistemáticamente adecuado para cumplir con los requisitos operativos.		
	5.3.15	La organización administra sus activos para controlar costos y, según corresponda, para generar ingresos a fin de obtener viabilidad financiera.		
	5.3.16	La organización tiene una política clara para el uso de su terreno y de sus activos que constituye una ganancia económica para la organización en la población objetivo.		
	5.3.17	Los activos están libres de conflictos y litigios.		
4. Sostenibilidad política	5.4.1	La organización es convincente desde el punto de vista profesional en las áreas de sus programas centrales y tiene legitimidad establecida ante las comunidades y las partes interesadas.		
	5.4.2	La organización es capaz de conseguir apoyo interno y externo para sus programas.		
	5.4.3	La organización contribuye al desarrollo, el entorno, el crecimiento y la eficacia del sector de la sociedad civil.		
	5.4.4	La asociación de la organización con el gobierno y los encargados de elaborar políticas, a través de la participación en grupos de trabajo y otras estructuras, da forma a las políticas y las pautas en que operan sus programas.		
	5.4.5	La organización usa sus valores y perspectiva respecto del desarrollo humano para influir en las prioridades y pautas de las organizaciones y donadores internacionales.		
	5.4.6	La organización ha fomentado la existencia de un grupo leal dentro de la comunidad y tiene una imagen pública respetada.		
	5.4.7	La organización asiste a las comunidades en el desarrollo de habilidades representativas y de defensoría que aumentan los vínculos con instituciones públicas y privadas.		
	5.4.8	La organización tiene la capacidad de producir pruebas locales de las necesidades y la eficacia de sus programas y puede comunicárselas al gobierno, los donadores, otras partes interesadas y el público.		

6. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

El aprendizaje organizativo es un proceso por el cual una organización capta, retiene y aplica el conocimiento y el aprendizaje de los individuos de la organización. Se aúnan el conocimiento individual y la experiencia colectiva para mejorar el desempeño de la organización. Se capta (se asienta por escrito o se registra en otro medio), se comparte y se retiene para uso futuro tanto conocimiento como sea posible. Los procesos para la colaboración a través de comunidades de conocimientos ayudan a la creación y al intercambio de los conocimientos.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Estrategia de aprendizaje organizativo	6.1.1	La organización tiene una estrategia de aprendizaje que esquematiza la forma en que se creará, mantendrá y aplicará el conocimiento que es esencial para tomar decisiones y cumplir con las prioridades.		
	6.1.2	Los gerentes comunican, a través de mensajes escritos o verbales, que el intercambio de conocimientos y el aprendizaje son prioritarios.		
	6.1.3	Los gerentes asignan recursos humanos, materiales y financieros para apoyar la estrategia de aprendizaje organizativo.		
	6.1.4	Los gerentes recompensan y reconocen a los integrantes del personal que ayudan a los demás, documentan y comparten el aprendizaje, e innovan.		
	6.1.5	Los gerentes muestran la manera en que se usan para tomar decisiones los datos provenientes de las tareas de supervisión y evaluación y otros procesos de aprendizaje.		
	6.1.6	Los gerentes usan activamente los procesos y las herramientas de intercambio de conocimientos.		
2. Procesos de reflexión crítica	6.2.1	El personal y la dirección reflexionan y analizan las experiencias y los datos para la toma de decisiones sobre prácticas de gestión y programas.		
	6.2.2	El personal y la dirección reflexionan regularmente sobre los proyectos, los programas y las estrategias antes, durante y después de su implementación, y documentan las lecciones aprendidas y las mejores prácticas.		
	6.2.3	La organización incorpora las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en las prácticas organizativas y las actividades de los programas.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
3. Documentación, almacenamiento e intercambio de conocimientos	6.3.1	El personal administra activamente la base de conocimientos mediante la creación de productos basados en los conocimientos, la recopilación de productos basados en conocimientos creados externamente y la mantención de productos actualizados.		
	6.3.2	Los conocimientos documentados están en formatos que presentan la información más relevante para las audiencias objetivo.		
	6.3.3	Todo el personal accede fácilmente y contribuye a la base de conocimientos, sin importar su cargo o responsabilidad.		
	6.3.4	Hay tecnologías de almacenamiento e intercambio en vigor que son adecuadas para la ubicación, los recursos y las capacidades de los usuarios.		
	6.3.5	Los conocimientos se comparten externamente con organizaciones similares, donadores y participantes, de modo que estos puedan utilizar el conocimiento de la organización para mejorar sus prácticas.		
4. Comunidades de práctica	VI.4.1	La organización ha implementado procesos y herramientas que ayudan a los integrantes del personal a comunicarse entre ellos para pedir y proporcionar asistencia.		
	6.4.2	El personal comparte y colabora dentro de las comunidades de práctica para intercambiar información, conversar sobre los desafíos, desarrollar mejores prácticas e innovar.		
	6.4.3	El personal aplica el conocimiento adquirido a partir de las comunidades de práctica.		
	6.4.4	La organización participa activamente en redes de organizaciones similares a fin de desarrollar en forma conjunta mejores prácticas para todo el sector.		

7. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos es la función organizativa que se ocupa de las cuestiones relacionadas con las personas, como compensación, contratación, gestión del desempeño, seguridad, bienestar, beneficios, motivación de los empleados, comunicación, administración, capacitación y espiritualidad. La gestión de recursos humanos aplica un enfoque coherente a la gestión de los activos más valiosos de una organización: las personas que contribuyen individual y colectivamente a que la organización logre sus objetivos. Las personas de la organización deben tener las habilidades, la motivación y la oportunidad para hacer la mejor contribución a la organización que sean capaces de hacer y que la organización requiera. Ellos también tienen que estar organizados y ser capaces de relacionarse de formas que contribuyan a obtener resultados productivos.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Capacidad de recursos humanos	7.1.1	La organización cuenta con personal suficiente en cantidad y calidad para ejecutar tareas y programas con éxito y alcanzar la misión de la organización.		
	7.1.2	La organización puede atraer y retener personal calificado para alcanzar sus metas.		
	7.1.3	El modelo de dotación de personal de la organización incluye una representación equitativa de los grupos de identidad de las personas a las que sirve y las comunidades en que la organización trabaja.		
	7.1.4	La organización considera las preocupaciones particulares de las mujeres y de otros grupos marginados en sus políticas y prácticas.		
	7.1.5	El personal está plenamente comprometido con la misión de la organización.		
	7.1.6	El personal piensa que la organización proporciona un entorno laboral seguro y saludable.		
	7.1.7	La organización tiene la capacidad de recursos humanos para crear programas innovadores y eficaces que satisfagan las necesidades de los destinatarios.		
2. Sistemas de gestión de recursos humanos	7.2.1	El equipo de gestión de recursos humanos está dirigido por una persona calificada y experimentada.		
	7.2.2	La organización asigna personal calificado a la gestión de cada una de sus unidades operativas principales.		
	7.2.3	Las políticas y los procedimientos de recursos humanos reflejan los valores y principios de la organización.		
	7.2.4	Las políticas y los procedimientos de recursos humanos están documentados y el personal tiene acceso a ellos.		
	7.2.5	Las políticas y los procedimientos de recursos humanos se basan en las leyes laborales locales y contienen secciones específicas para proteger los derechos de todas las personas, inclusive del acoso sexual, el nepotismo y el conflicto de intereses.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
2. Sistemas de gestión de recursos humanos (continuación)	7.2.6	Las políticas y los procedimientos de recursos humanos se aplican de manera justa y uniforme.		
	7.2.7	Las políticas y los procedimientos de la organización se supervisan y modifican regularmente, según sea necesario, con las contribuciones del personal.		
3. Reclutamiento y dotación de personal	7.3.1	Existen descripciones precisas y actualizadas de los puestos de trabajo voluntarios y de personal basados en la misión de la organización y los requisitos del puesto.		
	7.3.2	El proceso de reclutamiento está documentado y es transparente y competitivo.		
	7.3.3	Los criterios de selección del personal y de los voluntarios son compatibles con los requisitos de los puestos y las necesidades de la organización.		
	7.3.4	La organización brinda a cada nuevo miembro del personal una orientación sobre sus principios rectores, valores y programas.		
	7.3.5	Personal mantiene archivos confidenciales de cada miembro del personal, con documentación de cartas de oferta, aumentos de salario, ascensos, etc.		
	7.3.6	Todos los empleados tienen acceso a su propio archivo de personal conforme a las leyes laborales locales o a la práctica aceptada.		
	7.3.7	La organización proporciona recursos adecuados al personal para que haga su trabajo.		
	7.3.8	Las descripciones de los puestos de trabajo se analizan entre el empleado y el supervisor y se modifican según sea necesario de acuerdo con un procedimiento definido.		
4. Compensación y beneficios	7.4.1	La organización tiene un procedimiento en vigor para determinar la escala de salarios y para hacer revisiones periódicas de la escala.		
	7.4.2	Los salarios y los beneficios se basan en la misión y los principios de la organización, y buscan ser competitivos con los de organizaciones similares del país o la región.		
	7.4.3	El paquete de compensación y beneficios es acorde con las disposiciones de las leyes laborales nacionales.		
5. Sistemas de gestión del desempeño	7.5.1	El personal trabaja con los supervisores para establecer sus propios planes de trabajo y cree que los planes representan adecuadamente sus responsabilidades.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
5. Sistemas de gestión del desempeño (continuación)	7.5.2	Las metas de desempeño laboral son desafiantes y dan la oportunidad de que el personal demuestre iniciativa y creatividad.		
	7.5.3	Un sistema documentado y funcional guía la retroalimentación regular y sistemática del desempeño, las sesiones de tutoría y las evaluaciones anuales del personal y los voluntarios.		
	7.5.4	Un sistema documentado, funcional y actualizado regularmente guía los reconocimientos y las recompensas del personal y los voluntarios, incluidos los ascensos y otras recompensas.		
6. Desarrollo del personal	7.6.1	Todos los empleados sienten que tienen una oportunidad justa de obtener un ascenso.		
	7.6.2	Las oportunidades de obtener un ascenso son publicitadas e identifican claramente el trabajo y las habilidades requeridas.		
	7.6.3	La organización tiene un sistema documentado para promover el desarrollo de cada miembro del personal y mecanismos para hacer un seguimiento del uso de las nuevas capacidades.		
	7.6.4	El personal tiene un plan de desarrollo que está ligado al logro del desempeño individual y a los objetivos de la organización.		
	7.6.5	Los objetivos de desarrollo del personal incluyen oportunidades de ascenso, aprendizaje en el trabajo, tutorías y orientación de compañeros de trabajo y capacitaciones.		
	7.6.6	Todo el personal tiene a su disposición opciones de trayectoria profesional y oportunidades externas e internas para mejorar sus habilidades.		
	7.6.7	La organización tiene un presupuesto para el desarrollo y la capacitación del personal.		
7. Resolución de quejas y manejo de conflictos	7.7.1	La gerencia recibe de buen grado los aportes de una amplia gama de miembros del personal en los debates y las decisiones.		
	7.7.2	La organización usa un procedimiento documentado de presentación de quejas y resolución de conflictos que es de fácil acceso para el personal y los voluntarios.		
	7.7.3	El procedimiento de presentación de quejas y resolución de conflictos garantiza una confidencialidad razonable a las personas involucradas, y el personal y los voluntarios se sienten seguros de usarlo.		

8. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y FÍSICOS

Los recursos financieros, para los fines de este documento, son los activos tangibles de una organización.

Los activos son las propiedades que posee una compañía u organización. Cualquier objeto físico poseído que tenga valor monetario es un activo. Todas las organizaciones tienen la responsabilidad de practicar una buena administración de los recursos que sus donadores les han confiado. La buena administración conlleva lograr los objetivos de los programas de un modo costoeficiente, garantizar que existan sistemas eficaces de control interno para proteger los activos del robo o el mal uso y maximizar los beneficios derivados del uso de esos activos.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Personal financiero	8.1.1	La organización asigna una cantidad suficiente de miembros del personal para desempeñar la función financiera, la cual está a cargo de un director designado que tiene la experiencia relevante y las calificaciones educativas necesarias para desempeñar ese rol.		
	8.1.2	El director de la función financiera participa en todas las decisiones que afectan los cambios de personal financiero.		
2. Sistemas financieros	8.2.1	La organización mantiene un libro mayor formal con contabilidad por partida doble.		
	8.2.2	Todas las transacciones financieras se registran en el libro mayor de contabilidad y hay un empleado que tiene la responsabilidad principal de hacerlo.		
	8.2.3	Los ciclos y los períodos contables están definidos y se siguen los procedimientos de cierre.		
	8.2.4	La organización tiene un plan de cuentas que identifica todos los activos, pasivos, ingresos y gastos por separado.		
	8.2.5	El libro mayor de contabilidad o un libro contable secundario divide en categorías todos los gastos por proyecto, actividad o departamento.		
	8.2.6	El libro mayor de contabilidad, ya sea manual o computarizado, tiene salvaguardias para mantener la integridad de los datos.		
3. Documentación y mantenimiento de registros	8.3.1	Se usan formularios de asiento estándar para registrar las recepciones y los desembolsos de efectivo y asientos de diario en el libro mayor de contabilidad.		
	8.3.2	Todos los documentos, incluidas las facturas originales y las aprobaciones, que respaldan los asientos contables se conservan en el archivo según lo exijan las leyes locales o los requisitos del subsidio, lo que sea de mayor duración.		
	8.3.3	Se usan registros de tiempo estandarizados para capturar todos los cargos de tiempo.		
4. Control interno	8.4.1	La organización tiene procesos formales para hacer pedidos, autorizar, comprar y recibir bienes y servicios, y requiere documentación estandarizada como respaldo para dichas actividades.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
4. Control interno (continuación)	8.4.2	Se obtienen y documentan varias licitaciones para las compras que superan un determinado nivel.		
	8.4.3	La organización tiene procesos formales para registrar las recepciones y desembolsos de efectivo y exige documentación estandarizada para dichas transacciones.		
	8.4.4	Todos los instrumentos financieros y de efectivo están salvaguardados físicamente en todo momento.		
	8.4.5	La organización usa una tabla de autorización de gastos que muestra los niveles de aprobación para todos los compromisos y desembolsos.		
	8.4.6	Hay signatarios designados para cada cuenta bancaria, las tarjetas de firma se conservan en archivo y todas las cuentas bancarias están a nombre de la organización.		
	8.4.7	La organización se esfuerza por separar las tareas o tiene controles adicionales en vigor cuando esa meta no es alcanzable.		
	8.4.8	La organización cumple con todos los requisitos de auditorías externas y los resultados de las auditorías se ponen a disposición de todas las partes que correspondan.		
	8.4.9	La gerencia de la organización toma medidas correctivas rápidas y adecuadas cuando se detecta un fraude.		
	8.4.10	Un empleado que no recibe ni desembolsa efectivo prepara una conciliación bancaria mensual, y este recibe la aprobación de un gerente superior.		
5. Generación de informes financieros	8.5.1	El libro mayor de contabilidad se usa como base para la generación de todos los informes financieros. Los informes financieros regulares, internos y externos, se ponen a disposición de la gerencia, los donadores y otras partes interesadas usando los formatos requeridos y conforme a plazos límite establecidos.		
	8.5.2	Finanzas y los respectivos gerentes de presupuesto deben investigar e informar a la gerencia de las variaciones significativas o los saldos inusuales que se observen durante las revisiones de los resultados reales en relación con el presupuesto.		
	8.5.3	La gerencia responde a las variaciones informadas y toma las medidas adecuadas.		
	8.5.4	El efectivo, las inversiones y las cuentas por cobrar totales de la organización han igualado o han superado a los pasivos durante los últimos tres años.		
	8.5.5	Los saldos de todas las cuentas de activos y cuentas por pagar se analizan al menos una vez por trimestre y los informes se presentan para la revisión de la gerencia.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
6. Gestión del inventario	8.6.1	La organización usa un proceso manual o documentado que especifica los requisitos de almacenamiento y mantenimiento de registros para todos los artículos inventariables.		
	8.6.2	Todos los bienes, incluidos los bienes básicos o el ganado, que la organización reciba o compre, se mantienen adecuadamente y se conservan en instalaciones de almacenamiento adecuadas y seguras.		
	8.6.3	Hay un gerente de almacén que supervisa la contabilidad, el mantenimiento y la seguridad de los bienes almacenados en el almacén.		
	8.6.4	Las instalaciones de almacenamiento están resguardadas en todo momento.		
	8.6.5	Todos los bienes almacenados se cuentan independientemente a intervalos determinados, y las diferencias significativas entre los recuentos y los registros del inventario se investigan e informan a la gerencia.		
	8.6.6	Toda la actividad del inventario, incluidos los envíos entrantes/salientes y las diferencias en los recuentos de inventario, se documentan en formularios estándar y se registran en un libro mayor del almacén.		
	8.6.7	Los informes de inventario se presentan a la gerencia de la organización y a los donadores usando formatos determinados y dentro de plazos límite establecidos.		
	8.6.8	Los informes de inventario dejan un rastro de auditoría que posibilita que los revisores rastreen toda la actividad del inventario documentada de regreso al libro contable del almacén y a otros documentos de respaldo.		
	8.6.9	El almacenamiento, el envío, la distribución y la generación de informes de los bienes donados o financiados por donadores se realizan de conformidad con los requisitos de los donadores, donde corresponda.		
7. Propiedad, planta y equipo	8.7.1	La organización tiene una política que indica las adquisiciones de propiedad que deben capitalizarse, las diversas categorías de activos, las aprobaciones necesarias para las adquisiciones y las eliminaciones, y la vida útil estimada para cada categoría de activo.		
	8.7.2	La planta y el equipo, comprados o recibidos como propiedad donada, son cargados a los gastos usando la depreciación a lo largo de su vida útil estimada.		
	8.7.3	La planta y el equipo de la organización están seguros en todo momento.		
	8.7.4	La organización mantiene registros para respaldar las adquisiciones y eliminaciones de propiedad, planta y equipo.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
7. Propiedad, planta y equipo (continuación)	8.7.5	Los activos de planta y equipo se cuentan independientemente a intervalos determinados. Los resultados de los recuentos se registran, resumen y concilian con los registros de los activos fijos. Las diferencias de recuentos se investigan y ponen a disposición de la gerencia.		
	8.7.6	La compra, el uso, el almacenamiento y la eliminación de equipo donado o financiado por donadores se realizan de conformidad con los requisitos de los donadores, donde corresponda.		
8. Gestión de cuentas por cobrar	8.8.1	Todos los importes adelantados a otras organizaciones, proveedores o empleados se contabilizan como cuentas por cobrar pendientes en el libro mayor de contabilidad de la organización.		
	8.8.2	La organización sigue una política documentada que establece cuándo vence cada tipo de cuenta por cobrar o adelanto.		
	8.8.3	La gerencia toma medidas rápidas para cobrar o resolver los saldos de las cuentas por cobrar pendientes.		
	8.8.4	Al menos una vez al trimestre, se preparan cronogramas que muestran los importes que debe cada parte y las fechas en que se adelantaron los importes, se los reconcilia con el libro mayor de contabilidad y se presentan para revisión de la gerencia.		
9. Elaboración de presupuestos	8.9.1	Todos los gerentes participan en un proceso de elaboración de presupuestos que es una parte integral del plan operativo.		
	8.9.2	El presupuesto anual muestra tanto los ingresos como los gastos proyectados y cuenta con la aprobación del Director Ejecutivo o de la junta directiva.		
	8.9.3	Los presupuestos de los proyectos existentes y las estimaciones para los proyectos propuestos se incorporan al presupuesto anual y se corrigen cuando es necesario.		
	8.9.4	Las asignaciones en el proceso de elaboración de presupuestos reflejan estrechamente las prioridades de la organización.		
	8.9.5	Si varios donadores financian un solo proyecto, los fondos y los gastos relacionados se identifican en forma separada por donador en los registros contables.		
	8.9.6	Hay sistemas para controlar el gasto presupuestario.		

9. PROGRAMAS, SERVICIOS Y RESULTADOS

Esta sección comprende los programas, los servicios y los productos que las organizaciones proporcionan a sus partes constituyentes. Estos resultados son los indicadores más sólidos del éxito y la eficacia de la organización. Las organizaciones deben utilizar sus recursos, incluida su pericia sectorial, para prestar servicios de calidad a sus partes constituyentes. Además de diseñar e implementar proyectos y programas de calidad, las organizaciones deben ser capaces de determinar y medir el impacto de esos programas. Se hace hincapié en la participación de las partes interesadas en las funciones de los proyectos, especialmente en relación con las poblaciones tradicionalmente subrepresentadas, y la participación de la comunidad.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Pericia sectorial	9.1.1	Las áreas de pericia sectorial de la organización la respaldan en el logro de su misión.		
	9.1.2	La organización mantiene una base de personal adecuada de expertos sectoriales.		
	9.1.3	La organización puede acceder rápidamente a asesores externos temporales para que proporcionen servicios técnicos.		
	9.1.4	La organización es reconocida públicamente por proporcionar productos o servicios de calidad a sus partes constituyentes.		
	9.1.5	La organización colabora con otros actores de la sociedad civil para diseñar e implementar proyectos que tengan servicios complementarios.		
	9.1.6	La organización es capaz de adaptar la entrega de proyectos y servicios a las necesidades cambiantes de las partes constituyentes.		
2. Involucramiento de las partes interesadas en los proyectos	9.2.1	La organización tiene un proceso participativo y estandarizado para efectuar un análisis de las partes interesadas y el personal de los proyectos lo aplica en todos los proyectos.		
	9.2.2	Las principales partes interesadas están satisfechas con los servicios, los proyectos y los programas de la organización.		
	9.2.3	El personal de los proyectos involucra activamente a las partes interesadas en el diseño, mejoramiento y modificación del proceso de planificación e implementación.		
	9.2.4	La organización analiza y diseña proyectos basados en el impacto que causarán en las poblaciones no beneficiarias o de partes interesadas para mitigar los conflictos.		
	9.2.5	La organización colabora con las partes interesadas para optimizar el uso de los recursos naturales.		

3. Participación de la comunidad	9.3.1	La organización usa proactivamente las opiniones y comentarios que recibe de la comunidad en todas las fases del desarrollo y la gestión de los proyectos al utilizar grupos representativos de la comunidad elegidos de un modo transparente.		
	9.3.2	Los grupos comunitarios tradicionalmente subrepresentados obtienen un beneficio de las actividades de los proyectos.		
	9.3.3	Los proyectos se basan normalmente en los conocimientos y las mejores prácticas locales.		
4. Desarrollo de programas	9.4.1	El personal usa un método organizativo específico para diseñar e implementar proyectos.		
	9.4.2	Los proyectos diseñados e implementados por el personal respaldan la misión, la estrategia y los principios de la organización.		
	9.4.3	La organización usa modalidades participativas y una estrategia de sostenibilidad en los proyectos para elevar el sentido de propiedad de la comunidad.		
	9.4.4	La organización documenta y hace cumplir un estándar que garantiza que los proyectos no hagan daño. Las comunidades o poblaciones a las que se sirve se encuentran mejor que sin la intervención.		
	9.4.5	Los proyectos desafían las estructuras sociales que limitan la participación plena, los derechos o la dignidad de las personas marginadas.		
	9.4.6	Según corresponda, la organización aplica una sólida gestión de los recursos naturales en sus intervenciones.		
	9.4.7	Según corresponda, la organización respalda las habilidades de los actores de la sociedad civil para abogar por el cambio social en sus intervenciones.		
	9.4.8	La organización transversaliza la equidad de género en el diseño de programas.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
5. Diseño e implementación de proyectos	9.5.1	El personal elabora propuestas lógicas y bien escritas usando el lenguaje del donador.		
	9.5.2	El personal elabora documentos de síntesis que proporcionan la información requerida por los donadores.		
	9.5.3	El personal presenta propuestas oportunas y que se ajustan a los requisitos (y documentos de síntesis según se soliciten) a los donadores.		
	9.5.4	El personal desarrolla objetivos para los proyectos que están orientados a los resultados (resultados/impacto) en lugar de impulsados por aportes o actividades.		
	9.5.5	El personal elabora propuestas, presupuestos y notas de presupuesto simultáneamente y el borrador es revisado por pares, quienes dan sus comentarios para mejorarlo.		
	9.5.6	La organización desarrolla indicadores de resultados e impacto para sus proyectos.		
	9.5.7	La organización controla el progreso en función de los indicadores de impacto.		
6. Supervisión, evaluación y generación de informes	9.6.1	La organización tiene sistemas de supervisión y evaluación bien diseñados que entregan información cuantitativa y cualitativa clara y un análisis de los procesos y resultados de los programas en relación con las metas y los objetivos de los programas.		
	9.6.2	La gerencia supervisa, evalúa y genera informes de los proyectos de modo sistemático.		
	9.6.3	La organización usa la información reunida a partir de las evaluaciones para desarrollar proyectos más sostenibles.		
	9.6.4	La organización usa lo que aprende a partir de las evaluaciones intermedias para modificar su estrategia de proyectos con el fin de alcanzar de mejor modo las metas y los objetivos.		
	9.6.5	La organización mide el impacto de sus servicios en los participantes hombres y mujeres.		
	9.6.6	El personal del proyecto efectúa evaluaciones continuas de discrepancias en la habilidad de los programas existentes para satisfacer las necesidades de los destinatarios y hace ajustes según sea necesario.		
7. Calidad de los servicios	9.7.1	La organización mide la calidad de los servicios que proporciona. Los servicios prestados llegan a los participantes objetivo de los proyectos.		
	9.7.2	La organización recopila y usa las opiniones y comentarios de los participantes de los proyectos sobre la calidad de los servicios para mejorarlos.		
	9.7.3	La calidad de la entrega de los servicios ayuda a la organización a lograr sus estrategias y su misión.		

10. INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS¹²

Los Principios Rectores de CRS, inspirados en la Doctrina Social Católica, obligan a CRS a promover las relaciones justas entre todas las personas velando por que los hombres, las mujeres, las niñas y los niños tengan la posibilidad, la capacidad, la voz y el apoyo que necesitan para alcanzar su pleno potencial y reducir las disparidades y los desequilibrios, incluidos los que existen entre los hombres y las mujeres. Además, la visión de CRS del Desarrollo Humano Integral destaca la necesidad de transformar las estructuras y los sistemas injustos de la sociedad, garantizando la plena participación en la vida social, económica, política y cultural, incluido el justo equilibrio de los derechos y responsabilidades de cada uno en las relaciones en las que intervienen hombres, mujeres, niños y niñas dentro de las familias, las comunidades y la sociedad.

Reconocemos que para lograr un cambio sostenible y eficaz en las sociedades y las comunidades en las que trabajamos hay que promover relaciones adecuadas tanto dentro de las estructuras organizacionales como en la programación, por lo que esta sección del HOCAI se compone de dos subsecciones. La primera se concentra en la igualdad entre los géneros en las dimensiones organizacionales (las políticas y su aplicación; la dotación de personal; la contratación; la promoción y la retención; el entorno laboral y el liderazgo) y la segunda se enfoca en la igualdad entre los géneros en las dimensiones de la programación (la planificación, el diseño y la ejecución de los programas; el seguimiento y la evaluación; y el aprendizaje).

Cuando se aplique la sección 10 con socios de la Iglesia católica, puede ocurrir que los enunciados observables 10.2.2 y 10.2.3 sean difíciles de completar debido a la doctrina que reserva ciertos puestos a los clérigos de sexo masculino. Si, tras deliberación, se considera que no corresponde aplicar estos enunciados a un socio de la Iglesia, se puede marcar “N/A - No se aplica”.

¹² Si el socio entrevistado estima que la terminología “igualdad entre los géneros” es tan polémica que podría impedir que se siguiera aplicando esta sección, el personal puede denominar esta herramienta de la siguiente manera: “Promoción de las relaciones justas entre los hombres, las mujeres, los niños y las niñas”.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	GRADO DE CONSECUCIÓN	NIVEL DE
10.1. Dimensiones organizacionales: las políticas y su aplicación	10.1.1	La organización cuenta con una política o una estrategia documentada en materia de igualdad entre los géneros.		
	10.1.2	La organización cuenta con una política documentada en materia de igualdad de oportunidades.		
	10.1.3	La organización dispone de modalidades de trabajo flexibles (por ejemplo, trabajo a domicilio/ trabajo a distancia, horario de trabajo alternativo, etc.).		
	10.1.4	La organización cuenta con una política documentada en materia de permiso por maternidad.		
	10.1.5	La organización cuenta con una política documentada en materia de permiso parental.		
	10.1.6	La organización cuenta con una política documentada para permitir al personal ocuparse de sus hijos u otros dependientes.		
	10.1.7	La organización cuenta con una política documentada en materia de prevención y sanción del acoso, incluido el acoso sexual.		
	10.1.8	La organización cuenta con una política documentada en materia de prevención y sanción del acoso, incluido el acoso sexual.		

10.2. Dimensiones organizacionales: dotación de personal, contratación, promoción y retención	10.2.1	El personal de la organización se compone de una proporción equitativa de hombres y mujeres.		
	10.2.2	Las mujeres y los hombres están representados por igual en el equipo de administración superior de la organización.		
	10.2.3	La organización cuenta con estrategias proactivas para mejorar la proporción de hombres y mujeres en su dotación de personal, en particular a nivel de la administración superior.		
	10.2.4	En los procesos de contratación se evalúa la sensibilidad de los candidatos con respecto al género (se incluyen las cuestiones de género en las entrevistas laborales para comprender las actitudes y la experiencia de los candidatos con relación al género) y se toman las decisiones de contratación en consecuencia.		
	10.2.5	El personal masculino y femenino —tanto de operaciones como de programas— ha sido capacitados en materia de igualdad entre los géneros.		
	10.2.6	En los últimos cinco años la organización ha llevado a cabo un análisis de la igualdad de salarios, para evaluar las posibles disparidades entre los salarios de los funcionarios hombres y mujeres, tras el cual realizó los ajustes necesarios.		
	10.2.7	Hay miembros del personal (por ejemplo, asesores en materia de género con responsabilidad de género en el título de su puesto o puntos focales de género con responsabilidad de género en sus planes de desarrollo del desempeño) a quienes se les asigna la responsabilidad formal de incorporar o defender la integración y la igualdad entre los géneros.		
10.3. Dimensiones organizacionales: entorno laboral y liderazgo	10.3.1	Las instalaciones de la organización son aptas para el personal tanto masculino como femenino (por ejemplo, baños y espacios de oración separados, sala designada para la lactancia, etc.).		
	10.3.2	El personal masculino y femenino participa por igual en las reuniones y los procesos de toma de decisiones de la organización.		
	10.3.3	El personal de ambos sexos recibe y aprovecha oportunidades de formación y desarrollo profesional de manera equitativa.		
	10.3.4	Los dirigentes o los principales gerentes de la organización respetan los diferentes estilos de trabajo, incluida la manera en que los hombres tienden a trabajar y la manera en que las mujeres tienden a trabajar.		
	10.3.5	Los dirigentes o los principales gerentes de la organización toman en serio las cuestiones y los desafíos relacionados con la igualdad entre los géneros y discuten abiertamente sobre estos temas.		
	10.3.6	Los dirigentes o los principales gerentes de la organización promueven y adoptan comportamientos que tienen en cuenta la perspectiva de género, sobre todo en lo que respecta al lenguaje utilizado y la adecuación de los chistes y los comentarios entre los miembros del personal.		

10.4. Dimensiones de la programación: planificación, diseño y ejecución de programas	10.4.1	Los análisis de género se realizan sistemáticamente durante la fase de diseño de un proyecto e incluyen un examen de las funciones y las responsabilidades de género; las disparidades en el acceso a los recursos y el control de los mismos; y las funciones asociadas al género en los procesos de toma de decisiones.		
	10.4.2	Los proyectos abordan las disparidades de género en las funciones y las responsabilidades, el tiempo, el control de los recursos, el poder en la toma de decisiones y las normas socioculturales no equitativas y benefician a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños de manera equitativa.		
	10.4.3	El diseño y la ejecución de los proyectos incluyen medidas de mitigación de las consecuencias negativas imprevistas, como la violencia de género y el aumento de la carga de trabajo de mujeres y niñas.		
	10.4.4	En todos los proyectos se presupuestan actividades específicamente para temas de género (por ejemplo, análisis de género, actividades de cambio de comportamiento social relacionado con el género, capacitación en materia de género, habilidades de liderazgo y negociación para mujeres, tecnologías de ahorro de tiempo y trabajo, etc.).		
10.5. Dimensiones de la programación: seguimiento, evaluación y aprendizaje	10.5.1	Todos los datos recopilados para los proyectos se desglosan por sexo y edad durante los procesos de recopilación, análisis y presentación de informes.		
	10.5.2	El sistema de seguimiento y evaluación del proyecto incluye indicadores que tienen en cuenta la perspectiva de género para observar los cambios en las disparidades de género, en particular en las funciones y las responsabilidades, el tiempo, el acceso a los recursos y el control de los mismos, el poder en la toma de decisiones y para hacer un seguimiento de las consecuencias imprevistas.		
	10.5.3	Se evalúan los efectos de los proyectos en las relaciones y la igualdad entre los géneros (por ejemplo, en qué medida las intervenciones de los proyectos han repercutido de manera positiva en los resultados de la igualdad entre los géneros, los cambios en el poder de toma de decisiones, la identificación de consecuencias imprevistas, etc.).		
	10.5.4	Las lecciones aprendidas y las buenas prácticas con relación al género se compilan, se documentan y se comparten sistemáticamente durante la ejecución del programa y con posterioridad a ella.		

GLOSARIO

Identidad y gobernanza

Misión

Propósito primordial de una organización, en línea con los valores o las expectativas de las partes interesadas.

Visión

Estado futuro deseado; la aspiración de la organización. La atención y el enfoque de los miembros de la organización deben ser atraídos hacia la visión.

Partes constituyentes

Individuos, grupos e instituciones que forman el universo de la organización y tienen una importancia que deriva de su influencia en el desarrollo de la organización.

Constitución/Estatuto

El conjunto de principios y reglamentaciones que rigen una organización, especialmente en lo que respecta a los derechos de las partes interesadas con las que interactúa o a las que rige.

Valores

Ideales a los que aspiran las personas de la organización.

Gobernanza

Combinación de procesos y estructuras implementada por la junta directiva con el fin de dar forma, dirigir, gestionar y supervisar las actividades de la organización hacia el logro de sus objetivos¹.

Estrategia y planificación

Plan estratégico

Un documento que abarca varios años y que una organización usa para alcanzar su misión y alinear la estructura de su organización y presupuesto con las prioridades y los objetivos organizativos. Un plan estratégico aborda cuatro preguntas: ¿Dónde estamos ahora? ¿Dónde queremos estar? ¿Cómo llegaremos a eso? ¿Cómo medimos nuestro progreso?

Plan operativo

Un subconjunto de un plan estratégico que describe las maneras a corto plazo en que se implementará el plan estratégico, normalmente durante un período de un año. El plan operativo es la base y la justificación de un presupuesto operativo anual. Los planes operativos generalmente contienen objetivos, actividades, estándares de desempeño, resultados deseados, requisitos

1 Institute of Internal Auditors. (2011). The Role of Internal Auditing in Governance, Risk and Compliance.

de dotación de personal y recursos, cronogramas de implementación y un proceso para supervisar el progreso.

Estrategia de salida

Plan que describe la manera en que un programa propone retirar todos o parte de sus recursos mientras garantiza que el logro de las metas del programa no está en peligro y que el progreso hacia dichas metas continúa.

Gestión general

Cumplimiento normativo

Dentro de los límites establecidos por la ley y las interpretaciones jurídicas, las leyes por las cuales un empleador debe alinear las prácticas con las reglamentaciones estatales, federales y locales.

Requisitos de cumplimiento

Lista de elementos que se exigen a una organización como condición por haber recibido un subsidio federal.

Gestión de riesgos

Término general que describe el proceso de analizar el riesgo en todos los aspectos de la gestión, las operaciones y el desarrollo de estrategias para reducir la exposición a dichos riesgos.

Plan de contingencia

Plan concebido para una situación específica en que las cosas podrían salir mal. A menudo, las organizaciones que quieren estar preparadas para situaciones que podrían suceder formulan planes de contingencia. En ocasiones, se los llama *plan de respaldo*, *plan para el peor de los casos* o *plan B*.

Relaciones externas y asociaciones

Defensoría

Acto o proceso de abogar o defender; respaldar

Coalición

Grupo de organizaciones que comparten diferentes recursos y acuerdan trabajar para cumplir con una agenda o fortalecer una misión específica a través del trabajo conjunto en el transcurso de un período de tiempo específico.

Red

Grupo de individuos u organizaciones que comparte puntos claramente identificados y se reúne para intercambiar información o realizar actividades conjuntas.

Alianza

Asociación para profundizar los intereses comunes de los miembros.

Socios

Organizaciones que están en una relación de compromiso mutuo, creado sobre la base de una visión y un espíritu de solidaridad compartidos.

Sostenibilidad

Sostenibilidad organizativa

La habilidad de gestionar continuamente las fuerzas externas e internas de un modo que preserve o recree las estructuras organizativas principales que se necesitan para lograr la misión de la organización.

Sostenibilidad financiera y de recursos

La habilidad de gestionar continuamente los cambios en la entrada de recursos y los sistemas de gestión financiera de un modo que preserve o recree los sistemas organizativos principales y la habilidad de programas actividades.

Sostenibilidad programática

La habilidad de gestionar continuamente los cambios en los programas de un modo que preserve o recree los sistemas y las estructuras que se necesitan para poder programar actividades.

Sostenibilidad política

La habilidad de gestionar continuamente los cambios en la imagen pública, las redes funcionales, la credibilidad profesional y la legitimidad ante la comunidad servida y las partes interesadas de un modo que preserve o mantenga la habilidad de lograr la misión de la organización.

Aprendizaje organizativo

Mejor práctica

Técnica, metodología, proceso o actividad cuya eficiencia y eficacia para alcanzar un resultado deseado con confiabilidad ha sido comprobada.

Comunidad de práctica

Grupo de personas que aprenden juntas, centrándose en un interés profesional común, al compartir información y experiencias, resolver problemas y desarrollar prácticas innovadoras o mejores prácticas. También se conoce como *comunidad de conocimientos*.

Proceso de reflexión crítica

Método de reflexión y análisis que transforma la información y la experiencia en conocimientos útiles. Las lecciones aprendidas pueden así convertirse en la base

para tomar decisiones operativas y programáticas. Entre los ejemplos, se incluyen revisiones periódicas de los proyectos, reflexiones de la asociación, revisiones después de la acción y evaluaciones intermedias y finales.

Producto basado en los conocimientos

Documentación escrita o en otro formato que contiene información que se usa para intercambio y aprendizaje. Entre los ejemplos, se incluyen los estudios de caso, los documentos de aprendizaje, los manuales de capacitación y los informes audiovisuales.

Base de conocimientos

Colección de conocimientos documentados en continua evolución de una organización que es fundamental para que esta lleve adelante sus funciones. Una base de conocimientos se cimenta en la experiencia y la pericia, debe ser de fácil acceso para todo el personal y estar organizada de un modo tal que sea significativo para ellos.

Procesos de aprendizaje

La práctica mediante la cual un individuo, un grupo o una organización obtienen conocimientos. Entre los ejemplos, se incluyen la supervisión, las valoraciones, las evaluaciones y las revisiones después de la acción.

Procesos y herramientas de intercambio

Mecanismos que ayudan a un grupo de personas a intercambiar información, habilidades o pericia. Entre los ejemplos de los procesos de intercambio, se incluyen la reflexión crítica, la asistencia entre pares, las tutorías y las visitas de aprendizaje. Entre los ejemplos de herramientas de intercambio, se incluyen las tecnologías como el correo electrónico y las listas de correo electrónico, el software de grabación digital, los sitios web interactivos y los blogs. También vea: *Tecnologías de almacenamiento e intercambio*.

Tecnologías de almacenamiento e intercambio

Dispositivos que hacen posible el almacenamiento de información y conocimientos registrados, y el acceso a estos. Entre los ejemplos, se incluyen las unidades compartidas, Internet (sitios web), Intranets, bases de datos, teléfonos celulares, grabaciones audiovisuales electrónicas y bibliotecas de documentos electrónicos o impresos.

Gestión de recursos humanos

Personal

El aspecto de la gestión de recursos humanos que concierne a la dotación de personal, la orientación y el bienestar (emocional y físico) de los empleados de una organización.

Manual de políticas y procedimientos de recursos humanos

Documento que establece las políticas y los procedimientos relacionados con la gestión de las cuestiones de personal de una organización.

Política

Introducción y documentación formales de las pautas de sentido común y cortesía, elaboradas por la gerencia o las partes interesadas de una organización. Establece límites claros para empleados y empleadores con respecto a una variedad de cuestiones que pueden surgir dentro del contexto del entorno laboral.

Compensación

Incentivos adicionales aparte del salario y los sueldos que una organización proporciona para atraer y retener a empleados de calidad. Los paquetes de compensación habitualmente varían entre organizaciones o, incluso, entre industrias, y podrían incluir cobertura de seguro (salud, vida, accidentes), licencia extendida, planes de jubilación o pensión, respaldo educativo, etc.

Nepotismo

Práctica en la que una persona en un puesto de autoridad muestra preferencia por aquellas personas con las que tiene una relación por sangre, matrimonio o alguna otra conexión filial, sin importar su nivel de destrezas, habilidad o algún otro criterio objetivo, especialmente en lo que respecta a la contratación, la administración de beneficios, la disciplina o el ascenso del personal de una organización.

Grupos de identidad

Los diferentes subgrupos sociales o culturales que existen en el entorno o el contexto geográfico de una organización. Dichas agrupaciones pueden estar basadas en la raza, la religión, el género, la ciudadanía, la clase, la casta, etc.

Gestión de recursos financieros y físicos

Activo

Toda propiedad poseída que tenga valor monetario o de intercambio.

Capitalizar

Registrar adquisiciones de propiedad como activos porque tienen uso y valor a largo plazo (más de un año).

Instrumentos de efectivo

A los fines de esta herramienta, este término se refiere al papel moneda, cheques, documentos de autorización de transferencia bancaria, monedas y pedidos escritos o promesas de pago que sean pagaderas al portador.

Contabilidad por partida doble

El uso del equilibrio entre el debe y el haber para registrar cada transacción financiera. El debe y el haber se usan de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN	DEBE	HABER
Activo	Aumento	Disminución
Pasivo	Disminución	Aumento
Ingreso	Disminución	Aumento
Gasto	Aumento	Disminución
Activos netos (patrimonio neto)	Disminución	Aumento

Instrumentos financieros

Órdenes escritas o promesas de pagar sumas de dinero.

Libro mayor de contabilidad

El libro de asiento final para registrar las transacciones financieras de una entidad.

Riesgo asegurable

Riesgo por el cual un importe en dólares expuesto a potenciales daños o pérdidas puede ser estimado lógicamente y para el cual puede obtenerse protección contra ese posible suceso a un costo razonable para la organización.

Control interno

El proceso, influido por la junta de directores, la gerencia y otro personal de una entidad, que está diseñado para proporcionar un aseguramiento razonable respecto del logro de los objetivos en las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones

Confiability de los informes financieros

Cumplimiento de las leyes y reglamentaciones vigentes

Inventario

Bienes tangibles no duraderos o ganado que se tiene para consumo en el transcurso normal de la actividad empresarial, para distribución a los participantes de los programas o para reventa.

Propiedad, planta y equipo

La propiedad tangible y duradera de una entidad que tiene un beneficio a largo plazo. También se conoce como activos fijos. (Para CRS, los activos fijos son aquellos activos que tienen una vida útil de tres años o más y que cuestan US\$ 5.000 o más).

Cuentas por cobrar

Importes que otras partes deben

Programas, servicios y resultados

No hacer daño (Do no harm)

Marco de análisis contextual elaborado por Mary Anderson de Collaborative for Development Action (CDA), Inc. El marco se utiliza para asegurarse de que los proyectos no dañen de modo no intencional a los participantes de programas o grupos constituyentes.

Sectorial

Hace referencia a un área de trabajo programática. Un sector es un área de un programa, como la creación de paz, el agua y la salubridad, o la educación.

Resultado

El resultado de una actividad específica. Una actividad de capacitación logrará un resultado de 200 personas capacitadas en un nuevo conocimiento. CRS define el resultado como “los bienes, los servicios, los conocimientos, las habilidades, las actitudes, el entorno posibilitador o las mejoras de las políticas que no solamente son entregados por el proyecto (como resultado de las actividades emprendidas), sino que también son recibidos de un modo demostrable y eficaz por los participantes objetivo del programa y los participantes”.

Impacto

Medida del cambio duradero que tuvo un proyecto sobre un grupo constituyente. Esta medida no rastrea si se ha logrado una actividad específica; en lugar de esto, mide si una actividad realizada tuvo como resultado un cambio duradero.

Abogar

Habilidad de un grupo de hablar a favor, respaldar o recomendar un curso de acción en un foro público.

Transversalización de género

Una estrategia aceptada mundialmente para promover la igualdad de género. La transversalización implica asegurar que las perspectivas del género y la atención a la meta de la igualdad de género sean partes centrales de todas las actividades, incluidos la defensa/el diálogo, la planificación, implementación y supervisión de programas, y la evaluación.

Proyecto

Conjunto de acciones planificadas e interrelacionadas que logran

objetivos definidos dentro de un presupuesto dado y un período de tiempo específico.

Programa

Sistema de servicios, oportunidades o proyectos diseñados para satisfacer una necesidad social.

Partes interesadas

Individuos, grupos e instituciones que son importantes para el éxito del proyecto, o que ejercen una influencia sobre este.

Análisis de las partes interesada

Análisis de las necesidades de las partes interesadas clave en el diseño y la implementación del proyecto. Ayuda a identificar cuidadosamente quiénes son importantes para el proyecto y su nivel de interés o influencia.

Participante de proyecto

Persona que participa en un proyecto. Esta persona puede ser un beneficiario del proyecto, quien recibe servicios o usa productos desarrollados durante el proyecto, como un niño que recibe una comida caliente en la escuela por asistir. Del mismo modo, un participante de un proyecto puede ser alguien que está involucrado en el proyecto pero que no recibe un beneficio directo, como los maestros involucrados en supervisar la asistencia de los alumnos en un proyecto educativo con ayuda alimentaria.

Desarrollo humano

Se refiere al proceso biológico, psicológico y económico de alcanzar la madurez. También se refiere a la calidad de vida o al estándar de vida de un grupo o una población dada.

Beneficiario

Persona que recibe un beneficio directo por participar en un proyecto.

Integración de la igualdad entre los géneros

Acceso y control

Se entiende por “acceso” la posibilidad de utilizar un recurso. El “control” es el poder de decidir de qué manera se utiliza un recurso y quién tendrá acceso a él. Comprender quién tiene acceso a los recursos y quién ejerce control sobre ellos puede ayudar a determinar las oportunidades que usan un recurso para obtener más beneficios. También se puede saber si las mujeres o los hombres tienen acceso a los recursos, quién controla su utilización y quién controla los beneficios del uso de los recursos del hogar (o de la comunidad). Tener acceso significa simplemente que usted

puede utilizar un recurso, pero no indica nada del control que ejerce sobre él. Por ejemplo, puede ocurrir que las mujeres tengan cierto grado de acceso a los procesos políticos locales, pero escaso control o influencia en lo que respecta a los temas que se discuten y las decisiones definitivas. La persona que controla un recurso es quien, en última instancia, puede tomar decisiones respecto de su utilización. A menudo las mujeres tienen acceso a los recursos, pero no control sobre ellos.

(En la Estrategia Global de Género de CRS se cita la presentación de Asociadas por lo justo (JASS), “Access to and Control of Resources” (el acceso a los recursos y el control sobre ellos), realizada en la Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo, Foro Internacional, Estambul (Turquía), del 19 al 22 de abril de 2012).

Género

Hace referencia a ambos sexos, femenino y masculino, en el contexto de la sociedad. Los roles de género pueden verse afectados por factores como el origen étnico, la clase social, la raza, la edad y la religión. Estos roles pueden variar ampliamente dentro de una cultura y entre ellas y suelen evolucionar con el tiempo. A menudo, estas características determinan la identidad, la condición y las relaciones de poder entre los miembros de una sociedad o una cultura. En cambio, el sexo de una persona se refiere a la identidad biológica de varones y mujeres, manifestada principalmente por nuestras características físicas.

(Estrategia Global de Género de CRS).

Violencia de género

Es la violencia dirigida contra una persona debido a su género o sexo, tanto en la vida pública como privada. Incluye actos que infligen daños o sufrimientos de índole física, mental o sexual, amenazas de cometer esos actos, coacción y otras formas de privación de la libertad. Si bien las mujeres y los hombres, los niños y las niñas pueden ser víctimas de violencia de género, las mujeres y las niñas son las principales víctimas.

(Estrategia Global de Género de CRS).

Análisis de género

Estudia las diferencias en las vidas de mujeres y hombres, entre ellas las que conducen hacia una desigualdad social y económica para las mujeres. Se trata de una herramienta que permite recopilar sistemáticamente datos que puedan utilizarse para analizar esas diferencias, los distintos niveles de poder que detentan, sus diferentes necesidades, las limitaciones y las oportunidades, así como las repercusiones de esas diferencias en sus vidas. Estos conocimientos se aplican posteriormente a la formulación de

políticas y la creación de servicios sociales con el objetivo de abordar las desigualdades y las diferencias de poder entre hombres y mujeres. (Estrategia Global de Género de CRS).

Ceguera de género

Se refiere a las políticas y los programas que ignoran por completo las consideraciones de género y están diseñados sin basarse en un análisis previo del conjunto de funciones económicas, sociales y políticas definidas culturalmente; las responsabilidades; los derechos; las prerrogativas; las obligaciones y las relaciones de poder asociadas al hecho de ser mujer u hombre; y las dinámicas entre hombres y mujeres, niños y niñas.

(IGWG, consultado el 10 de enero de 2018 en <https://www.igwg.org/training/programmatic-guidance/>)

Disparidades de género

Se trata de las desigualdades que existen entre hombres y mujeres en los hogares, las comunidades y los países. Las diferencias entre la situación de las mujeres y los hombres y su acceso diferencial a los activos, los recursos, las oportunidades y los servicios.

(Adaptado del capítulo ADS 205 de la descripción del análisis de género de USAID)

Igualdad de género

Refleja la preocupación de que las mujeres y los hombres, los niños y las niñas tengan las mismas oportunidades, los mismos recursos y derechos y el mismo acceso a bienes y servicios que una sociedad valora; también la capacidad de elegir y trabajar en asociación. La igualdad de género también significa igual responsabilidad en lo que respecta a la carga de trabajo y la energía consumida dentro de nuestra capacidad individual de cuidar a familias y comunidades. La igualdad de género no significa que los hombres y las mujeres, los niños y las niñas sean iguales, sino que sus oportunidades y posibilidades en la vida son iguales y que las diferencias que existen en sus talentos, sus habilidades, intereses, ideas, etcétera serán valoradas por igual.

(Estrategia Global de Género de CRS)

Integración de los géneros

Implica identificar y abordar las diferencias y las desigualdades de género en el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de todo programa y proyecto. Dado que las funciones y las relaciones de poder entre hombres y mujeres afectan a las modalidades de realización de una actividad, es esencial que los planificadores de proyectos y actividades aborden estas cuestiones durante todo el ciclo de vida de un programa

o proyecto. USAID utiliza la expresión “integración de los géneros” en la planificación y la programación tanto de desarrollo como humanitaria. (En la Estrategia Global de Género de CRS se cita el documento Guide to Gender Integration and Analysis: Additional Help for ADS Chapters 201 and 203 de USAID. Washington, DC: USAID, 2010).

Enfoque de género

Se trata de una estrategia para promover y lograr la igualdad de género. Implica incorporar las preocupaciones, necesidades y experiencias tanto de mujeres como de hombres como parte integral del proceso de garantizar que las perspectivas de género y la atención al objetivo de igualdad de género sean primordiales en todas las actividades, tales como la formulación de políticas, la investigación, la promoción y el diálogo, la legislación, la asignación de recursos y la planificación, la ejecución y el seguimiento de programas y proyectos. No constituye un fin per se, sino una estrategia y un enfoque utilizado como medio para alcanzar el objetivo de igualdad de género.

(En la Estrategia Global de Género de CRS se cita el documento Concepts and definitions de ONU Mujeres: entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Consultado el 25 de mayo de 2013. <http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>.)

Relaciones de género

Se ocupan de las modalidades de distribución del poder entre las mujeres y los hombres, las niñas y los niños. Las relaciones de género son relaciones simultáneas de cooperación, conexión, apoyo mutuo y de conflicto, separación y competencia, de diferencia y desigualdad. Crean y reproducen diferencias sistémicas. Definen el modo en que se distribuyen las responsabilidades y las cargas de trabajo y el modo en que se atribuye un valor a cada una de ellas. Las relaciones de género varían de acuerdo con el tiempo y el lugar, y entre diferentes grupos de personas. También varían según otras relaciones sociales tales como la clase, la raza, el origen étnico y la discapacidad.

(Estrategia Global de Género de CRS).

Roles y responsabilidades de género

Es la determinación de los roles y las responsabilidades que se atribuyen a los hombres y las mujeres sobre la base de las normas socioculturales (género), incluidas las actividades productivas (por ejemplo, actividades que generan ingresos) y actividades reproductivas (no remuneradas). En muchas sociedades, por ejemplo, el papel reservado a la mujer en función de su género es el de cuidar a los niños, cocinar y limpiar para la familia,

mientras que el papel del hombre en función de su género es percibir ingresos para cubrir las necesidades financieras de la familia.
(Adaptado de ADS 205 de USAID).

Con perspectiva de género

Los programas que tienen en cuenta la perspectiva de género reconocen las necesidades y las realidades específicas de las mujeres y los hombres, los niños y las niñas sobre la base de la construcción social de los roles de género y responden en consecuencia. Este nivel de conciencia puede estar fundamentado en un análisis sólido de género en el que se han observado las ventajas específicas de hombres y mujeres y se ha evaluado cómo adaptar sus funciones y necesidades diferentes.
(Estrategia Global de Género de CRS).

Análisis de la igualdad de salarios

Este análisis permite comprender si la remuneración (salarios) en una organización se ve afectada por los factores que usted desea (por ejemplo, el tipo de trabajo, la ubicación) o por los factores que usted no desea (por ejemplo, el género, la raza o el origen étnico). También puede ayudar a poner de manifiesto tendencias entre los grupos, así como ciertos datos atípicos. Por ejemplo, la clasificación de los puestos según el tipo y el sexo podría poner de manifiesto si los hombres y las mujeres perciben salarios similares por tareas similares.
(Adaptado de Society for Human Resource Management; consultado el 10 de enero de 2018 en <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/Pages/PayEquityStudy.aspx>)

Acoso sexual

Las insinuaciones sexuales desagradables, las peticiones de favores sexuales y otras conductas de tipo verbal o físico de naturaleza sexual constituyen acoso sexual cuando dicha conducta afecta explícita o implícitamente el empleo de una persona, interfiere indebidamente en el rendimiento laboral de una persona o crea un entorno laboral intimidatorio, hostil u ofensivo. El acoso no tiene que ser de índole sexual, también puede incluir comentarios ofensivos sobre el sexo de una persona.
(CRS Sede/RR.HH. Sexual Harassment in the Workplace Guidance, abril de 2017)

Estrategias y tecnologías de ahorro de tiempo y trabajo

Son las tecnologías, las estrategias, las prácticas y las técnicas que podrían ayudar a abordar las limitaciones de tiempo y trabajo, especialmente de las mujeres, cuyas jornadas laborales tienden a ser

más extensas que las de los hombres. Entre ellas pueden destacarse estufas de cocina mejoradas, mecanismos de recolección de agua pluvial y dispositivos intermedios de transporte que pueden reducir el tiempo que las mujeres dedican a los quehaceres domésticos, como la recolección de leña y agua; azadas, sembradoras y trituradores mejorados que permitan aumentar la productividad de sus tareas agrícolas; técnicas mejoradas como la agricultura de conservación, que puede reducir el tiempo necesario para tareas que requieren mucha mano de obra, como el deshierbe; y ralladores de yuca, prensas de semillas oleaginosas y otros equipos de procesamiento de alimentos que pueden ayudarlas a percibir más ingresos en menos tiempo y con menos esfuerzo.

(Lightening the Load: Labour-saving Technologies and Practices for Rural Women del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola 2010).

APÉNDICE 1

EJEMPLO DE ESQUEMA DE TÉRMINOS DE REFERENCIA¹³

Perfil organizativo (mandato, historia, marco operativo, participantes objetivo de los programas, financiamiento, resultados logrados)

Consideraciones generales (contexto mundial, regional o nacional; avances que tienen un impacto en el entorno externo)

Motivos para que la organización realice una evaluación de las capacidades organizativas (objetivos de la evaluación, gestión de riesgos, oportunidad de aprendizaje, otros valores agregados)

Alcance y enfoque (cuestiones amplias y específicas que se han de evaluar)

Participación (mapeo de la participación por parte del personal, voluntarios, miembros de la junta directiva)

Participación de las partes interesadas (mapeo de la participación por parte de los participantes de programas, donadores, socios, otras partes interesadas)

Rendición de cuentas y responsabilidades (delinear la diferencia entre los roles del equipo gerencial y el equipo de evaluación de la organización)

Proceso de evaluación de las capacidades organizativas (indicios generales de cómo se llevará a cabo la evaluación; plan de trabajo)

Requisitos de informe (esquema del informe)

Productos finales (marcos de tiempo para la entrega del plan de trabajo y el informe; generación continua de informes sobre el proceso)

Calificaciones del equipo de evaluación (experiencia, pericia, habilidades lingüísticas)

¹³ Fuente: Agencia de Desarrollo Internacional Canadiense (2006). Organization Assessment Guide. Gatineau, Quebec.

APÉNDICE 2

FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN

Para cada enunciado de problema, elaborar un objetivo y luego llenar el cuadro con los detalles específicos de cómo se logrará el objetivo.

Enunciado del problema:

Objetivo:

ACTIVIDADES	MODALIDAD	MARCO DE TIEMPO	PERSONAS RESPONSABLES	RECURSOS	S Y E	DEFENSOR DE LA IDEA

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 el mejoramiento¹⁴.

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

Recursos: los recursos humanos, financieros y materiales que se necesitan para lograr cada objetivo

S y E: 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

14 Catholic Relief Services. (2004). ProPack I (página 186). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. y Stetson, V.

APÉNDICE 3

EJEMPLO DE FORMATO PARA EL INFORME DE SUPERVISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Fecha de la revisión del plan de acción:

Participantes:

Introducción

(No más de una página, con la descripción del evento, sus objetivos y los resultados principales).

El progreso hecho desde la última evaluación de las capacidades organizativas

(Describir el progreso hecho en función del último plan de acción en una o más de las nueve áreas de capacidad en función de los indicadores. Enumerar los obstáculos enfrentados y las nuevas oportunidades).

Áreas que necesitan trabajo

(Describir las necesidades identificadas y resumir los puntos de debate por área de capacidad analizada. Describir las nuevas acciones que se realizarán para hacer avanzar la implementación del plan de acción).

Seguimiento

(Describir los pasos para institucionalizar incluso más la evaluación periódica de las capacidades organizativas e integrar el plan de acción a un plan de implementación anual que respalde al plan estratégico).

Material adjunto

(Una copia del último plan de acción, plan de acción modificado, etc.).

APÉNDICE 4

ÁREA DE CAPACIDAD 10 DEL HOCAI: INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS Y LA IGLESIA CATÓLICA

Como se indica en la introducción al tema de la integración de la igualdad entre géneros del capítulo 2 del HOCAI, los Principios Rectores de CRS, inspirados en la Doctrina Social Católica, obligan a la organización a promover las buenas relaciones entre todas las personas velando por que los hombres, las mujeres, las niñas y los niños tengan la posibilidad, la capacidad, la voz y el apoyo que necesitan para alcanzar su pleno potencial y reducir las disparidades y los desequilibrios, incluidos los que existen entre los hombres y las mujeres. A pesar de que la Estrategia Global de Género de CRS se basa en la Doctrina Social Católica y el Desarrollo Humano Integral, es posible que algunos socios de la Iglesia católica no compartan esta visión tras la introducción a este tema del HOCAI. Para facilitar esta visión compartida, el personal encargado de aplicar esta herramienta puede consultar los compendios de la Doctrina Social Católica y las declaraciones del clero de la Iglesia que figuran a continuación.

- La Doctrina Social Católica establece la igual dignidad de todas las personas: despojado de distinciones por el misterio de la encarnación de Cristo y su amor ilimitado, a la luz de la fe un hombre solo puede mirar a otros hombres como criaturas de igual dignidad. El advenimiento de Emanuel es, por lo tanto, “el fundamento último de la radical igualdad y fraternidad entre los hombres, independientemente de su raza, nación, sexo, origen, cultura y clase” (Compendio N° 144).
- La Doctrina Social Católica alienta a las mujeres y las niñas a basarse en la vida de Jesucristo: “a la igualdad en el reconocimiento de la dignidad de cada hombre y de cada pueblo, debe corresponder la conciencia de que la dignidad humana sólo podrá ser custodiada y promovida de forma comunitaria, por parte de toda la humanidad” (Compendio N° 145).
- En la Sección 14 de la Carta a los Obispos de la Iglesia Católica sobre la Colaboración del Hombre y la Mujer en la Iglesia y en el Mundo de mayo de 2004, el entonces Cardenal Joseph Ratzinger instó a los obispos a reconocer que: “las políticas sociales —educativas, familiares, laborales, de acceso a los servicios, de participación cívica— si bien por una parte tienen que combatir cualquier injusta discriminación sexual, por otra deben saber escuchar las aspiraciones e individuar las necesidades de cada cual. La defensa y promoción de la idéntica dignidad y de los valores personales comunes deben armonizarse con el cuidadoso

reconocimiento de la diferencia y la reciprocidad, allí donde eso se requiera para la realización del propio ser masculino o femenino”.

- En marzo de 2007, el Excelentísimo Monseñor Celestino Migliore se dirigió a la Asamblea General de las Naciones Unidas, en su 61.º período de sesiones, con respecto a la Promoción de la igualdad entre géneros y el empoderamiento de la mujer. En su discurso, Monseñor Migliore alentó a los líderes del mundo a comprender que la igualdad entre los hombres y las mujeres y el empoderamiento de la mujer solo se lograrán cuando las diferencias entre los sexos se reconozcan, se pongan de manifiesto y se analicen en su contexto específico.
- En el 55.º período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de la UNESCO, el arzobispo Francis Chullikatt, observador permanente de la Santa Sede ante las Naciones Unidas, indicó que “la Santa Sede —así como muchas mujeres en el mundo— está convencida de que el verdadero avance de las mujeres está íntimamente relacionado con el reconocimiento y la implementación efectiva de su dignidad, sus derechos y responsabilidades. Se convoca a las mujeres y a los hombres a recibirlos, protegerlos y fomentarlos, por un renovado compromiso hacia la humanidad”.
- En la Declaración Final de la Segunda Reunión de Obispos en África sobre el tema “Organizar el Servicio de Caridad en África: el papel de los Obispos”, celebrada en Dakar (Senegal) del 18 al 20 de septiembre de 2017, se hizo un llamado para fortalecer la participación de las mujeres y dar visibilidad a sus contribuciones al desarrollo de nuestras familias y comunidades.
- En la Estrategia Global de Género de CRS se insta a los programas y las operaciones a tener en cuenta por lo menos las cuestiones de género mientras se esfuerzan por lograr la transformación. Para obtener más información en inglés, español y francés consulte <http://pqpublications.squarespace.com/publications/2015/3/17/crs-global-gender-strategy.html>

Si se trabaja el tema 10 con socios de la Iglesia católica, los enunciados observables 10.2.2 y 10.2.3 pueden ser difíciles de completar debido a que la doctrina reserva ciertos puestos a los clérigos de sexo masculino. Si, tras deliberación, se estima que estos enunciados no se aplican a un socio de la Iglesia, se puede marcar “N/A - No se aplica”.

APÉNDICE 5

ÁREA DE CAPACIDAD 10 DEL HOCAI: INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS

10.1. Dimensiones organizacionales: las políticas y su aplicación

10.1.1 La organización cuenta con una política o una estrategia documentada en materia de igualdad entre los géneros.

Por medio de una política o una estrategia documentada en materia de género la organización pone de manifiesto ante todo el personal su compromiso con la igualdad entre los géneros. A continuación, se presenta un ejemplo de introducción de una política de igualdad entre géneros:

La presente política representa el compromiso de la organización de adoptar un enfoque cohesivo y coordinado en materia de igualdad entre los géneros. En ella se define la intención explícita de la organización de respaldar la igualdad entre los géneros y los principios expresados en los acuerdos internacionales. La política contiene tres principios y compromisos básicos, congruentes con otras normas organizacionales y programáticas, ante los cuales todas las partes de la organización deberán rendir cuentas.

El objetivo de esta política es:

- Definir y comunicar compromisos claros y mensajes coherentes dentro de la organización y a las partes externas.
- Seguir redoblando los esfuerzos para promover la igualdad entre los géneros en nuestra organización e incrementar nuestra integridad y credibilidad entre los socios y los aliados en calidad líder en el tema de la igualdad entre los géneros, tanto en el ámbito de programación como en el de promoción de una causa.
- Contraer compromisos en favor de nuestra programación humanitaria y de desarrollo y de nuestra organización.
- Permitirnos trabajar con otros aprovechando las fortalezas, la experiencia y las lecciones aprendidas de cada uno.

10.1.2. La organización cuenta con una política documentada en materia de igualdad de oportunidades.

La organización cuenta con una política por escrito que garantiza la igualdad de oportunidades y se ciñe a ella permanentemente. Por ejemplo: “la organización brinda a todos los empleados y los solicitantes de empleo calificados las mismas oportunidades laborales y no discrimina por

motivos de raza, color de la piel, edad, religión, género, país de origen o discapacidad. Sin embargo, algunos puestos deben ser de contratación local o internacional, mientras que otros requieren que el empleado sea miembro y participe activamente en la Iglesia católica. Estas directrices abarcan todos los términos y condiciones del empleo, que incluyen la contratación, la capacitación, la enseñanza, la orientación, la colocación, los ascensos, las transferencias, la reducción de empleos, la reintegración, los beneficios, la jubilación y el cese de empleo. CRS practica una política de igualdad de oportunidades y, en tal sentido, reclutará, contratará, capacitará y ascenderá a las personas únicamente en función de sus calificaciones y competencias”.

10.1.3. La organización dispone de modalidades de trabajo flexibles (por ejemplo, trabajo a domicilio/trabajo a distancia, horario de trabajo alternativo, etc.).

Las modalidades de trabajo flexibles permiten al personal lograr un mejor equilibrio entre la vida profesional y la vida personal y administrar su trabajo de manera de poder cumplir las obligaciones del hogar. Entre los ejemplos de modalidades de trabajo flexibles se encuentra permitir que los empleados trabajen desde su casa una vez por semana o que trabajen de 7:00 a 15:30, para poder recoger a los niños de la escuela. Estas modalidades de trabajo flexible nos benefician a todos, pero pueden ayudar especialmente a las madres trabajadoras que, debido a normas culturales de género relacionadas con las funciones y las responsabilidades, siguen teniendo a su cargo en gran medida el cuidado de los niños y otras tareas domésticas, incluso cuando trabajan fuera del hogar.

A continuación, se propone un ejemplo de una política de trabajo a distancia y oficina en el hogar, que establece lo siguiente: “puede haber momentos en que el trabajo a distancia de un empleado puede ser beneficioso para el empleado y el organismo. En estos casos circunstanciales poco frecuentes, los empleados exentos (asalariados) tienen la opción de trabajar a distancia de manera no programada, siempre y cuando su supervisor lo autorice. El empleado debe presentar la solicitud a su supervisor con antelación”.

10.1.4. La organización cuenta con una política documentada en materia de permiso por maternidad.

El permiso por maternidad se provee sistemáticamente a las empleadas que dan a luz, para permitirles recuperarse físicamente del parto, crear un vínculo con el niño y, en el caso de las que amamantan, darles el tiempo de generar una relación de lactancia. El permiso por maternidad es un derecho humano fundamental y un elemento indispensable de las políticas integrales relativas al trabajo y la familia. En general, este permiso se extiende por un mínimo

de entre 6 y 12 semanas durante las cuales se cobra la totalidad del salario, aunque en algunos países y en determinadas organizaciones se ofrece mucho más. La política de permiso por maternidad de la organización ha de ajustarse, como mínimo, a la política del país en que trabaja.

El personal de su organización debería tener conocimiento de la política al momento de la contratación y beneficiarse plenamente de ella sin temor quedar expuesto a represalias o a consecuencias profesionales negativas.

10.1.5. La organización cuenta con una política documentada en materia de permiso parental.

También es importante que el padre tome licencia tras el nacimiento de un hijo, para generar vínculos con el niño, cuidarlo y ayudar a la madre en su recuperación. Por lo tanto, el permiso parental debería incluir a los padres, pero también puede contemplar licencia para los padres de acogida o adoptivos al momento en que reciben a su hijo. La política de permiso parental de la organización ha de ajustarse, como mínimo, la política del país en que trabaja.

A continuación, se cita un ejemplo de política de permiso parental: “el permiso parental se concede a los nuevos padres al momento de la llegada de su hijo y a los padres de acogida y adoptivos en el momento en que reciben a su hijo. La organización concederá dos semanas de permiso parental remunerado. Esa licencia deberá utilizarse durante los tres meses que siguen a la llegada del niño”.

El personal de su organización debería tener conocimiento de la política al momento de la contratación y beneficiarse plenamente de ella sin temor a quedar expuesto a represalias o a consecuencias profesionales negativas.

10.1.6. La organización cuenta con una política documentada para permitir al personal ocuparse de sus hijos u otros dependientes.

Estas políticas podrían incluir un permiso por motivos personales, para que los empleados lo utilicen según estimen conveniente para sus asuntos personales; la utilización de la licencia por enfermedad del empleado para el cuidado de sus hijos u otros miembros de la familia que se encuentren enfermos; una sala separada para que las madres lactantes puedan alimentar a sus bebés durante las pausas diarias o extraerse leche materna; una sala de cuidado infantil, cuarto del bebé o guardería para que los padres la utilicen como un espacio de cuidado de sus hijos durante la jornada laboral, etc.

Estas políticas son beneficiosas para todos, pero pueden ayudar en especial a las madres trabajadoras que suelen ocuparse más que los padres del cuidado de los niños y otros quehaceres domésticos, aun cuando trabajan fuera del hogar.

10.1.7. La organización cuenta con una política documentada en materia de prevención y sanción del acoso, incluido el acoso sexual.

El acoso es un concepto general que significa simplemente que el empleado se siente intimidado o humillado por alguien en el trabajo. Eso puede incluir comentarios despectivos sobre religión, creencias políticas, edad, origen étnico o cualquier otro tema que genere molestias excesivas.

La definición de “acoso sexual” es mucho más específica y consiste en toda conducta de naturaleza sexual no deseada que:

- se convierta en una condición de empleo o de ascenso (como contrapartida) o
- sea lo suficientemente grave o generalizada para afectar el entorno laboral de la persona. Esto puede incluir la conducta verbal (comentarios o bromas), la conducta no verbal (miradas lascivas o gestos), la conducta física no deseada o las imágenes (fotos o dibujos animados).

En ambos casos (el acoso y el acoso sexual) generalmente por entorno hostil se entiende el patrón de conducta ofensiva. Sin embargo, hay casos, especialmente cuando se producen incidentes graves, en los que un solo incidente puede crear un entorno hostil. La labor humanitaria y de desarrollo se basa en principios fundamentales que contemplan la no discriminación, la ausencia de coerción y la preservación de la dignidad humana. El acoso y el acoso sexual menoscaban estos valores fundamentales.

La política debería exponer la determinación de prevenir y responder con celeridad a los casos de acoso, incluido el acoso sexual, y los procedimientos que han de seguirse. Deberían existir mecanismos confidenciales de presentación de informes que el personal pueda utilizar con facilidad. Las políticas deberían armonizarse al menos con las del país anfitrión según proceda.

10.1.8. Todo el personal recibe información sobre las políticas mencionadas (10.1.1 a 10.1.7) en el marco del procedimiento de incorporación o de nueva contratación.

Para garantizar un lugar de trabajo saludable es fundamental velar por que el personal conozca los beneficios que le corresponden y no dude en hacer uso de esas políticas. Esto reviste especial importancia para los grupos

o las personas que —en razón de las dinámicas de poder relacionadas con su género o su puesto— pueden no sentirse cómodos defendiéndose y defendiendo sus derechos como empleados. Un programa de país de CRS comenzó a establecer un proceso de incorporación que incluye presentaciones breves sobre las principales políticas de recursos humanos relacionadas con los permisos por maternidad y paternidad y el acoso sexual. La unidad de recursos humanos es principal la encargada de este proceso de incorporación, pero los gerentes también obran para garantizar que dicho proceso se cumpla.

10.2. Dimensiones organizacionales: dotación de personal, contratación, promoción y retención

10.2.1. El personal de la organización se compone de una proporción equitativa de hombres y mujeres.

Para surtir efectos más profundos es indispensable crear equipos diversos. Estos nos ayudan a comprender las circunstancias y las necesidades de beneficiarios de todos los orígenes, lo que nos permite elaborar programas más específicos y eficaces. En teoría, la composición del personal de la organización debería reflejar las características demográficas de las comunidades que servimos, ya que ese factor afecta nuestra capacidad de acceder a los distintos miembros de la comunidad y de mantener conversaciones francas. Por ejemplo, un hombre que trabaja sobre el terreno podría estar en condiciones de hablar con otros hombres sobre el control de las finanzas familiares, mientras que se puede necesitar a una mujer que trabaje sobre el terreno para que se dirija a otras mujeres con respecto a temas de salud reproductiva.

Una proporción dispar de ambos sexos en la dotación de personal podría denotar prácticas de contratación discriminatorias o un entorno laboral hostil para el grupo insuficientemente representado, lo que iría en contra de los valores de CRS.

10.2.2. Las mujeres y los hombres están representados por igual en el equipo de administración superior de la organización.

Si bien la proporción global de ambos sexos en las organizaciones puede ser relativamente equitativa, los datos desglosados por grupo y nivel o tipo de puesto pueden poner de manifiesto ciertas disparidades. Estas pueden observarse a menudo a nivel de la administración superior, que suele estar dominada por hombres.

Los Principios Rectores de CRS, inspirados en la Doctrina Social Católica, obligan a la organización a promover las buenas relaciones entre todas las personas velando por que los hombres y las mujeres tengan la posibilidad, la capacidad, la voz y el apoyo que necesitan para participar en igualdad de condiciones, alcanzar su pleno potencial y reducir las disparidades y los desequilibrios de poder, incluidos los que existen entre los hombres y las mujeres. No solo es fundamental que en una organización las mujeres estén representadas equitativamente en términos generales, sino que también es importante que tengan representación igualitaria en los equipos de dirección y las estructuras de toma de decisiones. Este esquema de representación da cabida a diferentes perspectivas en la toma de decisiones y a distintas maneras de pensar que pueden traducirse en resultados más inclusivos y efectos más profundos.

10.2.3. La organización cuenta con estrategias proactivas para mejorar la proporción de hombres y mujeres en su dotación de personal, en particular a nivel de la administración superior.

Reconocer la disparidad en la proporción de sexos entre los miembros del personal es un primer paso y el segundo es diseñar una estrategia para corregir estos desequilibrios.

Contratar a empleados del grupo insuficientemente representado puede ser tarea difícil debido a la aparente falta de personas calificadas de ese grupo entre los candidatos. A menudo, esta situación se ve empeorada por normas culturales de género que pueden, por ejemplo, limitar la movilidad física de las mujeres y su disponibilidad para viajar o restringir la posibilidad de que estén presentes en la oficina fuera de las horas habituales de trabajo. Si bien es cierto que hay muchos obstáculos que impiden tener una proporción equitativa de ambos sexos en el personal, también es verdad que hay muchas estrategias para superarlos. Por ejemplo, las organizaciones podrían:

- Planificar con antelación la contratación de personal, para acceder a grupos más numerosos de candidatos y publicar anuncios de empleo en lugares a los que el grupo insuficientemente representado pueda acceder más fácilmente.
- Determinar qué calificaciones del puesto son flexibles y cuáles no lo son para abrir el puesto a la mayor cantidad de candidatos posible.
- Establecer redes, contactar centros vocacionales universitarios y sociedades o clubes ocupacionales con una composición de miembros diversa.
- Analizar las políticas establecidas en la sección 10.1 para crear un

entorno más favorable a la mujer.

- Poner en marcha un programa de mentoría para mujeres con el fin de desarrollar sus capacidades para ocupar cargos en la alta administración.
- Poner en práctica una capacitación u otro programa de creación de capacidades para desarrollar la capacidad de las mujeres.

Para construir comunidades seguras, productivas y justas se necesita una cultura organizacional que promueva y respete la diversidad. Abordar la cuestión de la diversidad de sexos no es una meta a corto plazo, sino parte de una estrategia a largo plazo, que busque integrar la dimensión de género por medio de los programas y la actividad de la organización.

10.2.4. En los procesos de contratación se evalúa la sensibilidad de los candidatos con respecto al género y se toman las decisiones de contratación en consecuencia.

Es importante asegurarse de contratar personas con valores y creencias que estén en consonancia con los principios rectores y las políticas de la organización. Las organizaciones deberían incluir temas de género durante el proceso de contratación —en las pruebas, durante las entrevistas, etc.—, para intentar comprender si la experiencia y las actitudes personales de los candidatos se ciñen o no a los valores del desarrollo humano integral y las relaciones justas. Una de esas preguntas podría abordar la manera en que una persona reacciona ante la idea de tener un supervisor del sexo opuesto o se podría plantear una hipótesis de contratación de equipos diversos y solicitar comentarios.¹⁵

10.2.5. El personal masculino y femenino —tanto de operaciones como de programas— ha sido capacitado en materia de igualdad entre los géneros.

Presupuestar sistemáticamente actividades de sensibilización del personal y crear capacidades en materia de igualdad entre los géneros, tanto para el personal de programación como el de operaciones, puede ayudar a fomentar una cultura organizacional que sea incluyente y comprenda la importancia de promover las relaciones justas en el lugar de trabajo y en las comunidades que servimos. Un primer paso fundamental, que en teoría habría de darse inmediatamente después de la contratación, es asegurarse de que el personal reciba capacitación en materia de igualdad entre los géneros.

¹⁵ CRS está elaborando una lista de preguntas modelo que atienden las cuestiones de género para incorporar en las entrevistas —por favor consulte para obtener más información sobre este recurso.

10.2.6. En los últimos cinco años la organización ha llevado a cabo un análisis de la igualdad de salarios, para evaluar las posibles disparidades entre los salarios de los funcionarios hombres y mujeres, tras el cual realizó los ajustes necesarios.

Un componente importante de la formación de equipos diversos es el desarrollo y el mantenimiento de talentos y un aspecto decisivo relacionado con esto es la remuneración. Para evitar la inequidad salarial sería conveniente poner en práctica un sistema estructurado de remuneración. Aunque así, pueden existir ciertas desigualdades salariales involuntarias, debido a las actitudes y creencias profundamente arraigadas en materia de género, que están fuertemente influenciadas por la cultura.

Para garantizar que su sistema de pagos funciona conforme a lo previsto, se puede efectuar un análisis de la igualdad de salarios con el objetivo de corroborar que no haya diferencias de remuneración entre los hombres y las mujeres que ocupan cargos similares. Este análisis le permite comprender si en su organización la remuneración se ve afectada por los factores que usted desea (por ejemplo, el tipo de trabajo, las responsabilidades) o por los factores que usted no desea (por ejemplo, el género, la raza o el origen étnico). Este tipo de análisis puede ayudar a revelar las tendencias de los grupos, así como ciertas anomalías, y a determinar ámbitos en los que sería preciso subsanar las diferencias salariales.

10.2.7. Hay miembros del personal a quienes se les asigna la responsabilidad formal de incorporar o defender la integración y la igualdad entre los géneros.

Si bien la igualdad entre los géneros es un componente transversal que cada empleado tiene la responsabilidad de promover e integrar, normalmente se requiere más tiempo y experiencia para llevar adelante intencionalmente los esfuerzos tendientes a fomentar la igualdad entre los géneros y la integración en las organizaciones. Por ese motivo, las organizaciones deberían contar con personal experimentado en materia de igualdad entre los géneros al que se le asigne oficialmente la responsabilidad de integrar la dimensión de género en las actividades y programas de la empresa. Por ejemplo, asesores en materia de género con responsabilidad de género en el título de su puesto o puntos focales de género con responsabilidad de género en sus planes de desarrollo del desempeño. Cada organización debería tener en su nómina al menos un asesor en materia de género, cifra que podría incrementarse en función del tamaño de la institución y la cantidad de proyectos ejecutados.

10.3. Dimensiones organizacionales: entorno laboral y liderazgo

10.3.1. Las instalaciones de la organización son aptas para el personal tanto masculino como femenino (por ejemplo, baños y espacios de oración separados, sala designada para la lactancia, etc.).

Es importante contar con un lugar de trabajo seguro e incluyente para todos los empleados. Un paso importante para lograr esto es asegurarse de que existan instalaciones adecuadas y separadas, especialmente en culturas en las que los hombres y las mujeres no suelen compartir los mismos espacios físicos. Un buen ejemplo de ello es asegurarse de que haya baños y espacios de oración separados de igual calidad. Contar con espacios separados y seguros también es una buena forma de prevenir incidentes que podrían propiciar distintas formas de acoso.

10.3.2. El personal masculino y femenino participa por igual en las reuniones y los procesos de toma de decisiones de la organización.

El hecho de que los hombres y las mujeres participen en las reuniones o en otros procesos de toma de decisiones en cantidades relativamente iguales no significa automáticamente que su participación sea equitativa o que sus contribuciones sean escuchadas de la misma manera. Esto está relacionado con la cultura organizacional, que a menudo determina quién puede expresarse cómodamente en las reuniones o quién está en condiciones de acceder y participar en los procesos de toma de decisiones. La participación activa es aquella en la cual tanto el personal masculino como el femenino expresan sus puntos de vista sin temor a represalias. Una buena dirección se esfuerza por escuchar las perspectivas y las opiniones de las personas insuficientemente representadas, fomenta la participación de todos los miembros del personal de manera equitativa e inclusiva y tiene en cuenta las contribuciones de todos al momento de tomar decisiones.

10.3.3. El personal de ambos sexos recibe y aprovecha oportunidades de formación y desarrollo profesional de manera equitativa.

Los Principios Rectores de CRS obligan a la organización a promover las buenas relaciones entre todas las personas velando por que los hombres y las mujeres tengan la posibilidad, la capacidad, la voz y el apoyo que necesitan para participar en igualdad de condiciones, alcanzar su pleno potencial y reducir las disparidades y los desequilibrios de poder, incluidos los que existen entre los hombres y las mujeres. De conformidad con esos valores, las organizaciones deberían ofrecer capacitación y oportunidades de desarrollo profesional a las empleadas mujeres (u otros grupos socialmente más desfavorecidos) al menos con la misma frecuencia que lo hace para

el personal masculino. Sin embargo, en muchos países en los que trabaja CRS, aun cuando se brinda a las mujeres oportunidades de capacitación y desarrollo profesional con la misma frecuencia que al personal masculino, las normas socioculturales y de género que impiden a las mujeres viajar a menudo o permanecer lejos de sus hogares y sus familias les impiden aprovechar dichas oportunidades.

La organización deberá ante todo asegurarse de brindar las mismas oportunidades de desarrollo profesional a los hombres y las mujeres, luego determinar si ambos grupos las están aprovechando en igualdad de condiciones y por último analizar si es posible efectuar cambios o poner en práctica iniciativas para ayudar a las mujeres a aprovechar dichas oportunidades.

10.3.4. Los dirigentes o los principales gerentes de la organización respetan los diferentes estilos de trabajo, incluida la manera en que los hombres tienden a trabajar y la manera en que las mujeres tienden a trabajar.

En general, los dirigentes de una organización son quienes sientan las pautas del entorno laboral y la cultura organizacional. Por ese motivo, es particularmente importante que los gerentes principales reconozcan que, si bien los estilos de trabajo no son todos iguales, no hay una única forma de alcanzar el éxito y, de esa manera, valoren los diversos estilos de trabajo que pueden diferir de los suyos propios. En algunas culturas, por ejemplo, los dirigentes pueden valorar a trabajadores gregarios y carismáticos que pasan muchas horas en la oficina y no considerar como igualmente eficaces a los trabajadores más tranquilos y más introvertidos o a los trabajadores que siempre se retiran de la oficina en hora, incluso si sus resultados y su rendimiento están a la par o exceden los de los demás. Esto también implica pasar por alto estereotipos de género que pueden asociar características de trabajo masculinas y femeninas con estilos o comportamientos laborales, como el estereotipo de que las mujeres son más confiables y, por ende, mejores contables que los hombres, para concentrarse en los resultados y el desempeño de cada persona.

10.3.5. Los dirigentes o los principales gerentes de la organización toman en serio las cuestiones y los desafíos relacionados con la igualdad entre los géneros y discuten abiertamente sobre estos temas.

En general, los dirigentes de una organización son quienes sientan las pautas del entorno laboral y la cultura organizacional. Por este motivo, es especialmente importante que los gerentes principales de la organización tomen en serio las cuestiones y los desafíos relacionados con la igualdad

entre los géneros y discutan sobre ellos abiertamente. Ello implica que los gerentes principales reconozcan públicamente y hagan notar las disparidades de género y las desigualdades que las provocan, den prioridad a la reducción de las desigualdades entre los hombres y las mujeres y entablen diálogos, conversaciones e iniciativas para tomar medidas al respecto.

10.3.6. Los dirigentes o los principales gerentes de la organización promueven y adoptan comportamientos que tienen en cuenta la perspectiva de género, sobre todo en lo que respecta al lenguaje utilizado y la adecuación de los chistes y los comentarios entre los miembros del personal.

En general, los dirigentes de una organización son quienes sientan las pautas del entorno laboral y la cultura organizacional. Por este motivo, es particularmente importante que los principales gerentes adopten comportamientos que tengan en cuenta la perspectiva de género, como tratar a las mujeres y los hombres con el mismo respeto, utilizar un lenguaje adecuado y evitar bromas y otros comentarios inapropiados que puedan incomodar al personal femenino o masculino. En su condición de modelos de comportamiento que tiene en cuenta la perspectiva de género, los gerentes y otros dirigentes también deberían ser los primeros en manifestarse si ven u oyen comportamientos inapropiados, incluidos comentarios sobre el aspecto o la vestimenta de las mujeres, preguntas de carácter estrictamente personal o bromas que menosprecien a un género o grupo etario.

10.4. Dimensiones de la programación: planificación, diseño y ejecución de programas

10.4.1. Los análisis de género se realizan sistemáticamente durante la fase de diseño de un proyecto e incluyen un examen de las funciones y las responsabilidades de género; las disparidades en el acceso a los recursos y el control de los mismos; y las funciones asociadas al género en los procesos de toma de decisiones.

El análisis de género es un proceso que analiza las diferencias en las vidas de hombres y mujeres, incluidas las que conducen a desigualdades sociales y económicas. Se trata de una herramienta que permite recopilar sistemáticamente datos que puedan utilizarse para analizar esas diferencias, los distintos niveles de poder que detentan, sus diferentes necesidades, las limitaciones y las oportunidades, así como las repercusiones de esas diferencias en sus vidas. A menudo se analizan diversos aspectos, entre ellos las funciones, las responsabilidades y el tiempo empleado; el acceso a los recursos y el control de los mismos; el poder y la toma de decisiones; las normas y las creencias culturales; y los marcos jurídicos y las prácticas institucionales.

Los análisis de género han de realizarse sistemáticamente en la etapa de diseño de nuevos proyectos, a fin de garantizar que el proyecto aborde las diferencias entre las necesidades de los hombres y las mujeres y sirva para reducir las desigualdades constatadas.

10.4.2 Los proyectos abordan las disparidades de género en las funciones y las responsabilidades, el tiempo, el control de los recursos, el poder en la toma de decisiones y las normas socioculturales no equitativas y benefician a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños de manera equitativa.

Para lograr relaciones justas entre los hombres y las mujeres, los proyectos de las organizaciones deberían abordar las desigualdades de género entre las funciones y las responsabilidades de los hombres y las mujeres y la utilización del tiempo; el acceso a los recursos y el control de los mismos; el poder de toma de decisiones; y las normas socioculturales injustas. Algunos ejemplos de ello son las iniciativas para reducir el tiempo y la carga de trabajo de las mujeres con el suministro de molinos u otros equipos; incrementar el acceso de las mujeres a la tierra y los insumos agrícolas (que suelen tener acceso más restringido que los hombres a una serie de recursos); aumentar el control de las mujeres sobre la tierra con contratos de arrendamiento a largo plazo o títulos de tierras; reforzar el poder de toma de decisiones de las mujeres en lo que respecta al uso de los ingresos del hogar; y poner en práctica iniciativas de cambio de comportamiento social para modificar la actitud respecto del matrimonio precoz, la violencia doméstica u otras normas socioculturales injustas.

Además, los proyectos deberían beneficiar a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños por igual. Esto significa que las mujeres deberían beneficiarse de los proyectos de las organizaciones al menos en igual número que los hombres y si las mujeres son desfavorecidas desde el punto de vista sociocultural, esos proyectos deberían obrar para subsanar esa desventaja, lo que puede implicar atender a más mujeres para que su lugar en la sociedad se equipare al de los hombres. Un ejemplo de iniciativa igualitaria podría ser que en un país en el que las niñas están menos escolarizadas que los varones haya un proyecto educativo que se concentre en la educación de las niñas. Esta clase de proyectos no beneficia a las mujeres en detrimento de los hombres. Los hombres no “dan un paso hacia atrás”, sino que el objetivo consiste en hacer avanzar a las mujeres hacia el lugar donde se encuentran los hombres en la sociedad.

10.4.3. El diseño y la ejecución de los proyectos incluyen medidas de mitigación de las consecuencias negativas imprevistas, como la violencia de género y el aumento de la carga de trabajo de mujeres y niñas.

Si bien todas las organizaciones aspiran a poner en práctica programas eficaces y que surtan efectos, sin vigilancia ni esfuerzos deliberados de mitigación las organizaciones pueden, de hecho, causar daños involuntariamente. Por ejemplo, los proyectos cuyo objetivo consiste en aumentar los ingresos de las mujeres también pueden incrementar su carga de trabajo en detrimento de su salud física y psicológica y de la de sus hijos, a quienes las mujeres pueden no enviar a la escuela para que ayuden con las tareas del hogar que ya no pueden realizar por sí mismas. Algunos proyectos también pueden involuntariamente poner a las personas —en general a mujeres y niñas— en riesgo creciente de violencia de género, ya sea porque aumentan la tensión en el hogar o incrementan la exposición de las mujeres a situaciones de riesgo. Las organizaciones deberían analizar sistemáticamente las posibles consecuencias negativas de sus acciones e incluir estrategias de mitigación en las etapas de diseño y ejecución del proyecto. Algunas estrategias de mitigación serían, por ejemplo, discutir en profundidad las iniciativas con todas las partes interesadas antes de su puesta en práctica a fin de reducir el riesgo de tensión doméstica, tener en cuenta las repercusiones en la carga de trabajo de las mujeres y los esfuerzos para reducirla y analizar detenidamente el calendario y la ubicación de las actividades del proyecto, entre muchas otras.

10.4.4. En todos los proyectos se presupuestan actividades específicamente para temas de género (por ejemplo, análisis de género, actividades de cambio de comportamiento social relacionado con el género, capacitación en materia de género, habilidades de liderazgo y negociación para mujeres, tecnologías de ahorro de tiempo y trabajo, etc.).

Los presupuestos deberían incluir siempre y de manera deliberada partidas presupuestarias o financiamiento para actividades transformadoras o con perspectiva de género. Entre los ejemplos de partidas presupuestarias se podrían citar el análisis de género, la evaluación u otros estudios; actividades de cambio de comportamiento social relacionado con el género, capacitación en materia de género para el personal o los participantes del proyecto; habilidades de liderazgo y negociación para mujeres; tecnologías de ahorro de tiempo y mano de obra, etc.

10.5. Las dimensiones de la programación: seguimiento, evaluación y aprendizaje

10.5.1. Todos los datos recopilados para los proyectos se desglosan por sexo y edad durante los procesos de recopilación, análisis y presentación de informes.

En muchas situaciones las mujeres, los hombres, las niñas y los niños tienen diferentes necesidades y enfrentan distintos obstáculos sociales, económicos y culturales que pueden afectar su capacidad para acceder a servicios y programas y aprovecharlos de manera equitativa. El desglose de los datos por sexo y edad es una herramienta poderosa para establecer diferencias cuantificables entre los hombres y las mujeres. Sin ella se pierde información sumamente importante sobre las actuales diferencias y las brechas entre las niñas, los niños, las mujeres y los hombres y se pueden pasar por alto oportunidades importantes para adaptar los programas de modo que respondan a sus necesidades específicas y mejoren los resultados.

El solo hecho de recopilar datos desglosados por sexo no da lugar a intervenciones que tengan en cuenta la perspectiva de género. Una vez recopilados, es fundamental que esos datos se analicen constantemente con el tiempo. El análisis de datos desglosados por sexo puede, por ejemplo, informar al personal de si la proporción de mujeres y hombres identificados, inscritos o que acceden a un determinado servicio es representativa de la población total y si los hombres y las mujeres responden a la intervención en cantidades similares. Una vez identificadas las disparidades, es sumamente importante investigar más para determinar la causa de la brecha y realizar los ajustes necesarios al proyecto para poner en práctica una intervención que beneficie a los hombres y las mujeres por igual.

Otro ejemplo que pone de manifiesto la manera en que los datos desglosados por sexo pueden conducir a mejoras es analizar la proporción de mujeres y hombres que viven con el VIH en la comunidad. El objetivo de especificar esta información es vincular posteriormente a las personas que viven con el VIH con el tratamiento. Si, por ejemplo, el 70 % de las personas que viven con el VIH identificadas en la comunidad son hombres y solo un 30 % son mujeres, es importante entonces consultar otras fuentes de datos para determinar la proporción de la carga de VIH en los hombres con relación a las mujeres, a efectos de analizar si el coeficiente de hombres y mujeres identificados es representativo de la comunidad. Si no lo es, los resultados parecerían indicar que hay un problema en el proceso de identificación, que debe ser revisado y adaptado en consecuencia con el fin de subsanar los problemas que impiden que un sexo sea identificado y relacionado con el tratamiento.¹⁶

10.5.2. El sistema de seguimiento y evaluación del proyecto incluye indicadores que tienen en cuenta la perspectiva de género para observar los cambios en las disparidades de género, incluidos las funciones y las responsabilidades, el tiempo, el acceso a los recursos y el control de los mismos, el poder en la toma de decisiones y para hacer un seguimiento de las consecuencias imprevistas.

¹⁶ Extraído y adaptado de <https://www.usaidassist.org/resources/gender-considerations-monitoring-and-evaluation>

Los indicadores que tienen en cuenta la perspectiva de género, que miden los cambios en la situación y el papel de los hombres y mujeres con el tiempo, son fundamentales para el seguimiento y la evaluación de los programas. Estos indicadores tienen la función especial de señalar en qué medida y de qué manera los programas de desarrollo han alcanzado sus objetivos de género y han logrado resultados en materia de equidad entre los géneros. También pueden alertar al personal sobre cualquier consecuencia imprevista, mostrando si un aspecto del programa beneficia más a un sexo que al otro o genera resultados negativos para un determinado grupo social.

La mejor manera de crear indicadores que tengan en cuenta la perspectiva de género es utilizar las conclusiones de un análisis de género para determinar las limitaciones relacionadas con el género que puedan afectar al programa y diseñar indicadores para hacer un seguimiento de estos temas con el tiempo. Entre ellos se encontrarían, por ejemplo, indicadores que midan los cambios en las funciones y las responsabilidades de los hombres y las mujeres, la carga y el uso del tiempo, las disparidades en el acceso a los recursos y el control de los mismos y los patrones de toma de decisiones. Al momento de crear indicadores que tengan en cuenta la dimensión de género es importante formular medidas que demuestren la eliminación de las limitaciones basadas en el género, fijen metas realistas por separado para las mujeres y los hombres y verifiquen los supuestos. Los indicadores que tienen en cuenta la dimensión de género deberían reflejar la calidad y no solo la cantidad. Por ejemplo, medir no solamente la asistencia sino también la verdadera participación y toma de decisiones o analizar la calidad de los trabajos y no simplemente la cantidad de mujeres empleadas.¹⁷

10.5.3. Se evalúan los efectos de los proyectos en las relaciones y la igualdad entre los géneros (por ejemplo, en qué medida las intervenciones de los proyectos han repercutido de manera positiva en los resultados de la igualdad entre los géneros, los cambios en el poder de toma de decisiones, la identificación de consecuencias imprevistas, etc.).

Las organizaciones deberían incluir preguntas de evaluación de manera intencional y periódica, con el objetivo de analizar en qué medida los proyectos han subsanado las deficiencias en materia de género y han contribuido a la equidad de género y las relaciones justas y si el hecho de subsanar esas deficiencias ha mejorado los resultados del proyecto. Sin evaluaciones que atiendan las cuestiones de género, las organizaciones no podrán analizar en qué medida su programación logra resultados positivos y mejora la calidad de vida de las mujeres y los hombres; reduce las brechas de género y empodera a las

¹⁷ Adaptado de <https://www.usaidassist.org/resources/gender-considerations-monitoring-and-evaluation>

mujeres y las niñas; y contribuye a los resultados de alto nivel previstos en las estrategias o las políticas de género de la organización, de CRS o del donante.

Crear una evaluación implica que todas sus etapas reflejen: 1) la noción de que el grado y el significado de la participación en el programa, sus resultados y su posible sostenibilidad están determinados por el género; 2) el reconocimiento de que para abordar los objetivos de igualdad entre los géneros es preciso que en la evaluación se preste atención explícita a las cuestiones de género; 3) el compromiso de analizar el grado de consecución de la igualdad de género como consecuencia de la aplicación de la estrategia, el proyecto o el enfoque en cuestión. Un enfoque que tenga en cuenta plenamente la perspectiva de género incluiría estos elementos en el ámbito de trabajo de la evaluación; el diseño y el enfoque metodológico de la evaluación, así como sus métodos de recopilación de datos; y en todo el análisis detallado de los datos y la presentación de informes.¹⁸

10.5.4. Las lecciones aprendidas y las buenas prácticas con relación al género se compilan, se documentan y se comparten sistemáticamente durante la ejecución del programa y con posterioridad a ella.

Del mismo modo que es preciso integrar el género en los sistemas de seguimiento y evaluación con indicadores y preguntas de evaluación, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas en materia de igualdad de género deberían recopilarse, documentarse e intercambiarse durante la ejecución del programa y con posterioridad a ella.

¹⁸ Adaptado de *How-to Note: Engendering Evaluation at USAID*. Versión 2.0 de octubre de 2016.

REFERENCIAS

- Bloom, E., Kinghorn, M. y Kummer, B. (2006). *Understanding Organizational Assessments*. Impact Alliance. Obtenido en http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC
- Bloom, E. y Levinger, B. *A Simple Capacity Assessment Tool (SCAT)*. Obtenido en <http://www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm>
- Canadian International Development Agency. (2006). *Organization Assessment Guide*. Ottawa, Canadá. Obtenido en [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/\\$file/OA%20Guide-E.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf)
- Caritas Europa. (2002). *SODA Guidelines for Self-Assessment: Strategic Planning*. Obtenido en <http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf>
- Catholic Relief Services. (2007). *AIDSRelief Internal Control Questionnaire*. Baltimore, MD.
- Catholic Relief Services. (2008). *Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from Your Technical Assistance*. Baltimore, MD: McCorkle, C. y Norem, R. Obtenido en http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/MEmodule_capbldg.pdf
- Catholic Relief Services. (2008). *Integral Human Development (IHD): The Concept and the Framework*. Baltimore, MD: Burpee, G., Heinrich, G., y Zemanek, R. Obtenido en <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf>
- Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Policy*. Baltimore, MD.
- Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Procedure and Accompanying Checklists*. Baltimore, MD.
- Catholic Relief Services. (2004). *ProPack, The CRS Project Package*. Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., y Stetson, V.
- Catholic Relief Services. (2007). *ProPack II, The CRS Project Package*. Baltimore, MD: Hahn, S., Legee, D., Reynolds, D., Sharrock, G., y Stetson, V. Obtenido en <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/propackII.pdf>
- Collison, C. y Parcell, G. (2004). *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*. West Sussex, Reino Unido: Capstone
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). *Internal Control Integrated Framework*. New York, NY: AIPCA. Disponible en <http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>

- Community Clinics Initiative. (2011). *A Report on the Community Clinics Initiative: Building Capacities Self-Assessment Survey*. San Francisco, CA: Cheplick, T., Hele, K., Howard, K., y Sheridan, R. Obtenido en <http://www.communityclinics.org/content/general/detail/1035>
- Education Development Center y PACT, Inc. (2006). *POET User's Manual: Participatory Organizational Evaluation Tool*. Obtenido en <http://www.equalinrights.org/library/resource/resource/poet-users-manual-participatory-organizational-evaluation-tool>
- Fogg, C.D. (1994). *Team Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process*. New York, NY: AMACOM
- James, R. (2000) *Power and Partnership: Practical Experiences of NGO Capacity-Building*. NGOMPS N.º 12, Oxford: INTRAC
- James, R. (1994). *Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners: A Survey of Current Northern NGO Approaches*. International NGO Training and Research Center. Serie de documentos ocasionales INTRAC, vol. 1, n.º 5. Oxford: INTRAC.
- Johnson Center at Grand Valley State University. *Nonprofit Good Practice Guide*. Obtenido en <http://www.npgoodpractice.org/good-practice>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2005.) *Exploring Corporate Strategy* (7.a ed.) Essex, Reino Unido: Financial Times/Prentice Hall
- Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden y G.P. Montalvan. (2002). *Organizational Assessment: A framework for improving performance*. Ottawa/ Washington DC: International Development Research Centre e Inter-American Development Bank.
- Management Sciences for Health. (2010). *Challenges Encountered in Capacity Building: Review of Literature and Selected Tools*. Cambridge, MA: Bennett, R., Desai, S., Ford, S. y Rains, E. Obtenido en <http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/PP10-English-web-final-16Jun.pdf>
- NGO Manager. *Bibliografía sobre herramientas de evaluación de organizaciones*. Obtenido en http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Organisational_Assessment/
- Pact, Inc. (2009). *A New Vision for a New Decade. Effective HIV and AIDS Capacity Building: Critical Components to Advance the Field*. Washington, DC: Cornman, H., Mott, P y Reeves, M. Obtenido en <http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf>

