

Análisis de las capacidades de las ONG aliados de PROTOS

Guía

Versión final con fecha del 19/02/2013

I. Introducción

Como parte de su misión de "promover la gestión equitativa y sostenible del agua" PROTOS desea conocer mejor las capacidades de sus aliados con el fin de optimizar la colaboración como parte de su estrategia de futuro y la investigación-acción.

Esta metodología permite analizar, junto con los aliados, las capacidades y habilidades de estas ONGs en diferentes niveles, con el fin de establecer las áreas y modalidades de colaboración y fortalecer las competencias mutuamente concedidas.

El área de agua - en el sentido más amplio –en el cual opera PROTOS y sus aliados, ha conocido cambios significativos con la descentralización y desconcentración de los servicios, la ampliación del papel de los usuarios en la planificación y gestión y el nuevo rol para los operadores del sector privado.

Estos cambios ofrecen esperanza para un fortalecimiento de la democracia, la legitimidad de las autoridades públicas y la buena gobernanza y las promesas de una mayor eficacia y eficiencia en la prestación de servicios adaptada a las necesidades. Pero también hay un riesgo en la medida en que estos agentes locales (autoridades, sociedad, sector privado) no tienen necesariamente los recursos, conocimientos, poderes y relaciones adecuados para llevar a cabo estos nuevos desafíos respetando los principios del desarrollo humano.

En este marco, PROTOS tiene como objetivo el desarrollo, a largo plazo, de relaciones de colaboración con ONGs de visión compatible así permitiendo lograr sinergias de posiciones y competencias, para apoyar procesos de cambio a nivel local y nacional en los países socios. El objetivo del fortalecimiento es doble: operacional (mantener y mejorar las infraestructuras) y estratégica (decisiones consistentes y sostenibles basado en una visión de desarrollo a largo plazo). El papel de las ONGs se ubica sobre todo en el área de formación y sensibilización, ingeniería social e incidencia política con como responsabilidades, entre otros: capacitar y formar a los usuarios y las estructuras de gestión; apoyar los usuarios en el análisis de problemas, la identificación de soluciones, las negociaciones con sus autoridades locales, y el mejoramiento de su estructura organizacional.

Como parte de su estrategia de alianzas (PROTOS lo está actualizando en el documento "marco estratégico 2014-2023 de PROTOS"), PROTOS quiere fortalecer la colaboración estructural con sus aliados que - más allá de la ejecución de los proyectos y programas de desarrollo en el campo de agua y saneamiento - están interesados en enfoques innovadores de la investigación-acción y en colaboraciones multi-actores con otras partes interesadas en el sector.

A través un proceso dinámico, la alianza apunta a un compromiso de implicación mutua que contribuye a la consecución de objetivos comunes y coherentes y a fortalecer todos los aliados. La contribución de PROTOS se centra más bien en la investigación-acción para desarrollar mecanismos adecuados para la buena gobernanza. PROTOS asuma también un papel activo en los montajes de los programas y acciones, y eso en función de sus ventajas comparativas. Esta función incluye las

siguientes 5 dimensiones: facilitador, apoyo a la investigación-acción, apoyo técnico y metodológico, incidencia política en Bélgica y la intermediación financiera.

Estas relaciones de alianza están basadas en principios como: transparencia, equidad, compartir beneficios, responsabilidad y la complementariedad entre los aliados. En su trabajo, PROTOS atribuye gran importancia a la inclusión social, derechos humanos y protección del medio ambiente.

II.El enfoque de los "cinco capacidades de base"¹

En 2011, el evaluador especial de la cooperación belga ha ordenado una "evaluación de las alianzas de las ONG enfocada en el fortalecimiento de capacidades"². Esta evaluación es en gran medida inspirada en un modelo muy interesante desarrollado por el Centro Europeo de Gestión de Políticas de Desarrollo (ECDPM en Francés) titulado 'Capacidad, Cambio y Rendimiento'³. Este estudio utiliza parámetros no sólo convencionales de análisis organizacional, pero también se centra en aspectos tales como el compromiso del personal, la innovación, la capacidad para lograr resultados sostenibles, legitimidad y gobernabilidad.

Desde esta evaluación temática, varias ONG, entre otros PROTOS, han decidido utilizar este enfoque para el análisis de las capacidades de sus aliados.

ECDPM define las necesidades de organizaciones como sigue: "**Capacidad** es el poder de una organización o sistema para crear valor público. La organización o el sistema deben tener personas competentes, comprometidas para producir resultados de desarrollo. Debe haber integrado capacidad colectiva para crear el valor del desarrollo requerido por grupos externos. Debe tener la estructura de apoyo necesaria para gestionar y conservar sus capacidades y habilidades. Debe estar capaz de encontrar en su entorno los recursos y el apoyo que la permita sobrevivir y crecer. Además debe estar capaz de integrar estos aspectos asegurando su síntesis y coherencia".

El **desarrollo de capacidades** por lo tanto es un proceso de aprendizaje profundo que involucra todos los aspectos de la organización. La mayoría de los cambios organizacionales y el fortalecimiento de capacidades son más bien el resultado de aprendizaje por la experiencia y por lo tanto están casi algo automático. Otros cambios requieren más recursos y energías y probablemente crean una resistencia profunda dentro de la organización y/o en el contexto de trabajo en general. La motivación de todos los dirigentes y de todo el equipo es una condición 'sine qua non'.

La **promoción del desarrollo de capacidades** refiere a lo que los aliados *externos* pueden hacer para apoyar, facilitar y catalizar el desarrollo de capacidades y los procesos de cambio relacionados.

El **trayecto del desarrollo de capacidades** es un proceso bien pensado y participativo para organizaciones que se comprometen a eso. Es un proceso con metas precisas pero también es incierto porque se inscribe en un contexto amplio y cambiante, aún más si se trata de montajes multi-

¹ En Inglés : 5 Core Capacities (5CC)

² Disponible en el sitio web del servicio de la Evaluador especial:
http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/evaluation_partenariats_ong_renforcement_capacites_tcm313-112949.pdf

³ «Cambio de capacidad y rendimiento - informe de estudio» Heather Baldomero y Peter Morgan, ECDPM discusión B N° 59, 2008. Este documento está disponible en
[http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/200164BB4441F544C1257474004CF904/\\$FILE/05-59B-e-Study%20_Report%2029%20may.pdf](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/200164BB4441F544C1257474004CF904/$FILE/05-59B-e-Study%20_Report%2029%20may.pdf)

actor. Factores externos influyen en el tipo de capacidades y destrezas que necesitan las organizaciones⁴.

En el contexto actual, que es relativamente complicado, los problemas y las oportunidades son complejos y a menudo multidimensionales. Ninguna organización es capaz de cubrir bien todos estos aspectos y dimensiones. Colaboraciones con otros actores e partes interesados son por lo tanto indispensables y requieren enfoques 'multi-actores'.

Para el análisis de la capacidad de una organización, se debe tomar en cuenta varios elementos⁵:

- el **contexto** (político, social e institucional) en el que opera la organización influye en su capacidad y habilidad para desarrollar sus capacidades;
- las **competencias individuales** y las contribuciones (in)directas de personas dentro de una organización influyen en sus capacidades; y
- la colaboración en el marco de montajes o intervenciones multi-actores y a través de redes, permiten a las organizaciones participantes desarrollar **capacidades colectivas** variables para sobrevivir, así como para realizar las tareas que han decidido cumplir.

Las 5 Capacidades de Base

Los investigadores de ECDPM han identificado 5 Capacidades de Base (CdB). Estas capacidades se superponen parcialmente, pero las cinco son necesarias para alcanzar la capacidad global; ninguna es suficiente por sí sola.

- La capacidad de comprometerse y de actuar
- La capacidad de implementar las principales tareas de la ONG (a nivel técnico, oferta de servicios y logístico) y de lograr resultados
- La capacidad de relacionarse
- La capacidad de adaptarse y de renovarse
- La capacidad de asegurar coherencia

Capacidad de Base 1: Capacidad de comprometerse y de actuar

La Capacidad de Base 1 (CdB1) de comprometerse y de actuar refiere a la visión, a planes, competencias, actitudes y recursos que permiten a personas y a sistemas de funcionar.

Las organizaciones deben tener los recursos, la voluntad y el tino para elegir, potenciar y crear un espacio para sí mismos. Se trata de la capacidad de una organización como un sistema vivo, de ser consciente de su lugar en el mundo, de desarrollar su propia motivación y compromiso de actuar en consecuencia. Esto tiene mucho que ver con la actitud y la percepción de sí mismo. Más específicamente, esta capacidad tiene que ver con la energía humana, social, organizacional e institucional de la organización.

⁴Inspirado en el documento "Yes You Can! Manual de autoevaluación" organizaciones no gubernamentales a través de Don Bosco

⁵Inspirado por la herramienta de Impacto pág. 2.

Esta primera parte de la herramienta se centra en cómo la organización traduce su misión/visión y sus objetivos en planes, en disponibilidad de recursos humanos (cualificaciones, competencias temáticas y compromiso del personal), en la capacidad de los dirigentes de tomar decisiones y de asegurar un seguimiento de la organización, y la capacidad de la organización de movilizar y gestionar los fondos que necesita. Esto significa también que la organización debe estar capaz de estructurarse y estimular la motivación y la implicación del personal para trabajar juntos a un objetivo común.



Capacidad de Base 2: Capacidad de implementar las tareas principales y lograr resultados⁶

La Capacidad de Base 2 (CdB2) se centra en el conocimiento, la experiencia y el peritaje necesario para llevar a cabo las acciones y lograr los resultados esperados. Esto incluye competencias técnicas y logísticas, pero también competencias de gestión.

La interpretación concreta de la CdB2 depende del rol y de las funciones principales (tareas) que la ONG tiene en realidad y aquellas a las que podría aspirar.

Capacidad de Base 3: Capacidad de construir relaciones y una red con los demás y así atraer recursos y apoyo

La Capacidad de Base 3 (CdB3) de construir relaciones y una red refiere al hecho de que una organización no es una entidad aislada y a la capacidad de actores para gestionar relaciones internas y externas para que puedan actuar y funcionar dentro de un contexto determinado.

⁶Nota para PROTOS: capacidad 2 difiere un poco del enfoque ECDPM/Via Don Bosco en el enfoque de Impacto/Novib (pág. 11). Este último pone más énfasis en los resultados - y la sostenibilidad - más que en la capacidad de lograr estos resultados.

Por lo tanto, esta capacidad refiere a la aptitud de una organización de analizar y comprender su propio entorno y para configurar, gestionar y mantener las relaciones claves que son necesarias para la supervivencia de la organización. La capacidad de construir relaciones y redes incluye estar capaz de ganar credibilidad y legitimidad, de proteger la organización contra intrusiones, de ganar confianza de los demás y de influir otras partes interesadas.

Además, organizaciones deben regularmente competir con una multitud de otros actores en términos de poder, espacio, apoyo y recursos. Así, el CdB3 también incluye la capacidad de una organización para ejercer una influencia sobre los actores y el entorno mediante la negociación y la defensa de sus intereses. La creación de coaliciones y alianzas permita consolidar su posición y aumentar su eficacia.

Capacidad de Base 4: Capacidad de adaptarse y de renovarse

Una ONG que no es capaz de adaptarse a las evoluciones del contexto y del tiempo desaparecerá; se estancará, caerá en la burocracia excesiva y perderá su legitimidad y apoyo.

La Capacidad de Base 4 (CdB4) refiere a la capacidad de aprender continuamente, de asumir nuevos roles y de gestionar cambios. Esto no sólo es necesario para la supervivencia de una organización, también es fundamental para que una organización mantenga su legitimidad y su eficacia a pesar de la evolución del contexto y de las necesidades. Desde este punto de vista, esta capacidad también incluye la facultad de una organización de hacer frente a trastornos (decisiones inesperadas por los gobiernos o los donantes, desastres naturales, pérdida de personas claves en la organización, etc.). La gestión del cambio requiere cualidades tales como ingeniosidad, innovación, el sentido de la iniciativa, el coraje de meterse sin miedo, etc. Una cultura de liderazgo adaptativa puede fomentar estas cualidades proporcionando oportunidades de aprender y fortaleciendo la confianza frente a cambios.

Capacidad de Base 5: Capacidad de desarrollar coherencia y diversidad y promover la estabilidad y la innovación

La Capacidad de Base 5 (CdB5) refiere a la aptitud de resaltar vínculos concretos entre los diferentes objetivos de la organización y los intereses de las partes. Una organización necesita una variedad de competencias y aptitudes y una diversidad de puntos de vista y opiniones entre sus miembros y divisiones (equipos, departamentos, etc.). La diversidad es una condición previa para la permanente renovación e innovación. Así, la organización puede desarrollar cierta resistencia y adquirir la flexibilidad necesaria para responder adecuadamente a situaciones diversas. Al mismo tiempo, una organización debe evitar la fragmentación para no perder de vista su objetivo principal. Es importante que permanezca fiel a sus valores fundamentales, su identidad y sus buenas prácticas. Debe guardar en equilibrio la mezcla de competencias entre su personal (por ejemplo: equilibrio entre las competencias técnicas o 'duras' y las competencias 'blandas', etc..).

La capacidad de asegurar la coherencia refiere entonces a la aptitud de encontrar combinaciones o interrelaciones entre las diferentes capacidades, diferentes objetivos y necesidades institucionales y los intereses de otros actores en el contexto del trabajo de la ONG.

PRECAUCIÓN: algunos elementos claves del funcionamiento de las organizaciones tales como el acceso a recursos, parecen volver en diferentes partes del cuestionario, pero cada vez desde un ángulo diferente.

III. Cómo utilizar la herramienta de análisis de las 5 CdB de PROTOS

a) El propósito de la herramienta

Este análisis permite a PROTOS tener una idea clara de las capacidades 'a fortalecer' de su aliado y permite al aliado de conocer la opinión de PROTOS sobre sus competencias a fortalecer⁷. El análisis se centra, por lo tanto, en las necesidades de fortalecimiento sentidas por la ONG y PROTOS juntos y eso en función de las ambiciones y oportunidades de la colaboración. La herramienta sirve como punto de partida para el debate/intercambio sobre la colaboración entre PROTOS y el aliado y sobre las capacidades necesarias en este marco. Permite definir las necesidades de fortalecimiento de capacidades y de identificar la contribución de PROTOS a este proceso - según sus posibilidades.

En el archivo de Excel intitulado "análisis de las capacidades de las ONG, aliados de PROTOS", el aliado de PROTOS es solicitado de llenar la hoja 1 'perfil' y la hoja 2 'informaciones financieras'. También se les pide responder a las preguntas de la hoja 3 'preguntas 5 CdB'. Las conclusiones, comentarios y puntuaciones globales son copiados automáticamente en la hoja 4 'resumen'. Este texto 'resumen' facilita la discusión con PROTOS sobre las capacidades a fortalecer. Por lo tanto, las respuestas detalladas de la hoja 3 no necesariamente deben ser compartidas con PROTOS.

Nota importante: PROTOS es consciente de que sus aliados posiblemente ya rellenaron esquemas similares demandadas por otros programas de cooperación o que ya fueron objeto de análisis institucional en el marco de otros programas o apoyos. Los resultados de estos ejercicios y análisis probablemente pueden servir para llenar la herramienta de PROTOS (especialmente las partes verdes de la hoja 3). También sería interesante que las conclusiones de estos anteriores ejercicios/análisis sean compartidos con PROTOS, anexándolos a esta herramienta.

En base de esta misma herramienta, PROTOS a su vez analizará su percepción/experiencia en materia de la capacidad del aliado. La puesta en común de los 2 análisis respectivos (aliado y PROTOS) - durante un diálogo entre los aliados - puede ser una base interesante para definir la futura colaboración y sobre todo para establecer el trayecto de fortalecimiento de capacidades y para especificar los roles y responsabilidades de cada uno, también en el tiempo.

La primera vez que la organización utiliza la herramienta puede ser considerado como una línea base para el desarrollo de sus competencias. Esta línea de base permitirá después de algunos años de fortalecimiento de capacidades, deconstatar los cambios realizados en cada CdB y la sostenibilidad de estos cambios. Sin embargo, esto no es una herramienta de seguimiento en el sentido estricto, porque analiza las necesidades de la ONG en cuanto al fortalecimiento de capacidades y no tanto el nivel de estas capacidades mismas. Con un contexto de trabajo que está cambiando rápidamente, las necesidades en competencias de las ONG evolucionan también.

⁷ El equipo de PROTOS utilizará esta misma herramienta para informar al aliado de lo que PROTOS considera las habilidades y debilidades del mismo.

b) Descripción de la herramienta

Una **primera parte** consta de informaciones clásicas acerca de la misión de la ONG, su ámbito de actividades, su organización, su personal,... ver hoja 1 'perfil del aliado' y hoja 2 'informaciones financieras'. Al llenar estas hojas, PROTOS tiene información esencial para la colaboración y para informar a sus donantes.

La **segunda parte** de la herramienta, en particular las hojas 3 y 4, es el análisis de su capacidad de comprometerse (ver capacidad 1), su capacidad de implementar correctamente su (ver capacidad 2), su capacidad innovadora (ver capacidad 4) y eso en el marco de redes (ver capacidad 3), y eso de manera coherente (ver capacidad 5).

Para cada capacidad de base, se ha definido temas y/o subtemas. Para cada tema/subtema hay una lista de preguntas - o más bien consideraciones -, para que pueda entender mejor el tipo de problemas cubiertos por el tema. Se pide marcar un '1' en la columna respondiendo a su punto de vista respecto a la cuestión (véase la parte de la tabla resaltada en color naranja)⁸. PROTOS es consciente de que estos temas/subtemas pueden ser más o menos pertinentes y críticos para su organización.

Las 4 columnas corresponden a las siguientes definiciones:

OK y !		Todo está bien, pero todavía podemos mejorar para lograr una buena puntuación
OK pero...		Todo está bien por el momento, pero podemos mejorar ciertos aspectos
Problema		No estamos bien y realmente tenemos que cambiar las cosas
No estoy seguro si es relevante		Pregunta no pertinente (o controvertida?) No estoy seguro

Tenga en cuenta que no se pide su opinión en relación a su fuerza/debilidad actual, pero **más bien en función de las necesidades que usted - y su organización - perciben, en función de las ambiciones de su organización y las oportunidades que se presentan**. En otras palabras, incluso si su organización ya está muy fuerte en el uno o el otro campo, puede haber oportunidades para fortalecer aún en vista de nuevos retos, como la investigación-acción.

En la parte verde de la hoja 3 del cuestionario, se le pide de marcar una puntuación global (columna a la derecha)⁹ y explicar/justificar este puntaje/opinión indicando los elementos de conclusión en

⁸ Al marcar un '1' se hace más fácil hacer una presentación gráfica de resultados. Atención: por lo tanto no es necesario copiar los dibujos/símbolos en el cuestionario 5 CDB!

⁹ No se pide de calcular un 'promedio' de calificaciones que ha dado en cada pregunta ya que algunas preguntas pueden ser más importantes para su juicio que otras.

relación a este tema y posibles pistas de fortalecimiento de sus capacidades en este tema. Estas conclusiones se transcribirán automáticamente en la hoja 4 'resumen'.

La última tabla (hoja 4) servirá como base para el intercambio con PROTOS sobre las necesidades para fortalecimiento de sus capacidades (ver abajo).

c)Ventajas del uso intensivo de la herramienta

La herramienta es desarrollada de tal manera que puede: (1) ser llenada sólo por el dirigente de la ONG o (2) servir como base para el debate dentro de la ONG. En este último caso, la herramienta se llena individualmente por los miembros de la ONG¹⁰ antes de realizar un debate interno con los miembros sobre los diferentes aspectos de las capacidades de la ONG. **Una** puntuación global debe ser entregada a PROTOS (automáticamente generada en la hoja de 4 'resumen').

- El debate interno permite definir las necesidades de fortalecimiento de capacidades y los actores responsables para este fortalecimiento. Es interesante invitar al personal a participar en este ejercicio y/o discutir los resultados con ellos. Esto les permite sentirse más involucrados en la organización y a asumir una mayor responsabilidad para el futuro de la organización.
- Los resultados de la evaluación de la organización permiten identificar las debilidades a ser trabajadas por la ONG. Estos puntos pueden clasificarse en orden de prioridad y en función de las necesidades y capacidades del personal en términos de tiempo disponible para tratarlos, pero también en base a alianzas existentes o potenciales en el futuro y en base a las competencias a movilizar en sus aliados (en un enfoque de 'vinculando capacidades').
- El análisis de capacidades de la ONG puede hacerse regularmente. Esto permite a la Dirección de seguir el progreso y los cambios realizados. Los resultados pueden mostrarse ante todo el personal, así promoviendo los debates sobre los cambios y sobre cómo realizarlos.
- Dicho análisis también podría beneficiar las relaciones de la ONG en el país, o frente a los beneficiarios, o para persuadir a los donantes sobre su apertura (inter) institucional.

d)Diálogo entre los aliados sobre el fortalecimiento de capacidades

En el marco de su estrategia de alianza (que PROTOS está actualizando dentro del documento "marco estratégico 2014-2023 de PROTOS"), PROTOS quiere respetar la integridad de sus aliados. No quiere intervenir en la organización interna del aliado si los problemas o debilidades no afectan a la ejecución de los proyectos y programas conjuntos. Sin embargo, está claro que PROTOS espera compartir con sus aliados los mismos valores en relación a la inclusión social, los derechos humanos, la protección del medio ambiente.

La ONG puede entonces escoger (1) de compartir todos los elementos de esta autoevaluación con PROTOS, es decir, las respuestas detalladas de la hoja 3 'Preguntas 5C' o (2) solamente compartir el 'resumen' de la hoja 4. El nivel de alianza, las experiencias de la colaboración y los eventuales problemas encontrados en la colaboración, van a influenciar en esta decisión.

¹⁰Columnas adicionales deberían ser agregadas en la hoja 3 de 'Cuestionario 5 CDB' para comparar las respuestas de las diferentes personas.

Con la misma herramienta, los representantes de PROTOS en terreno también prepararán su punto de vista sobre las capacidades actuales del aliado y sus necesidades de fortalecimiento.

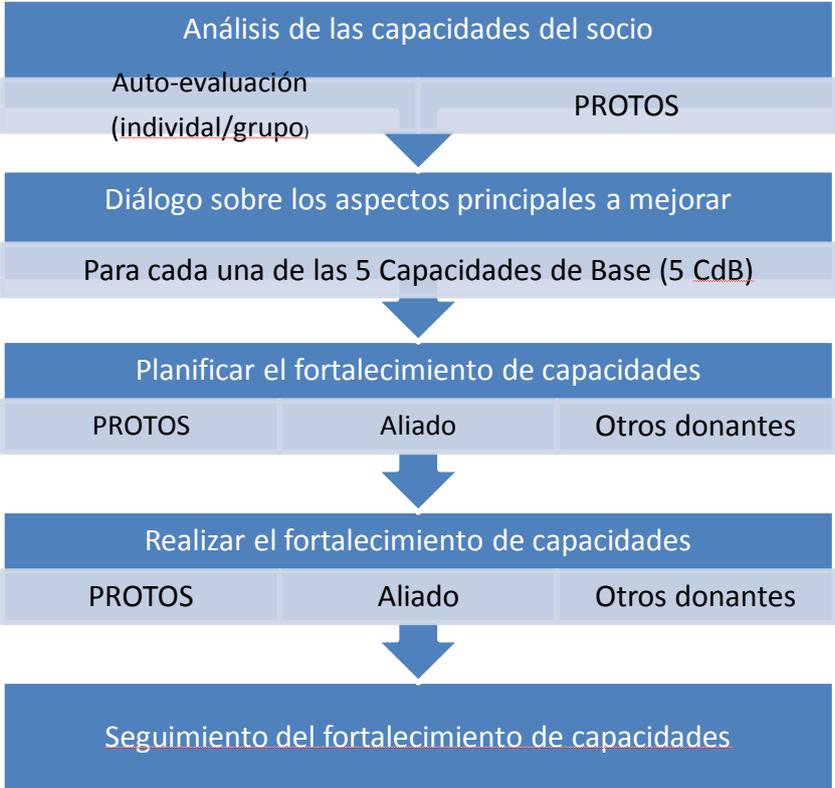
Compartir este punto de vista de PROTOS y el resultado del análisis realizado por la propia ONG, permita entrar en un diálogo sobre la alianza y el fortalecimiento de capacidades.

e) Definición de las necesidades de fortalecimiento de capacidades

PROTOS y el aliado definirán en conjunto los modos de colaboración y las necesidades de fortalecimiento de capacidades.

PROTOS no pretende cubrir sistemáticamente todas las demandas/necesidades de fortalecimiento de capacidades e intervendrá sobre todo en las áreas donde tiene una verdadera ventaja comparativa o conocimiento profundo. La ONG podrá organizarse su misma para el fortalecimiento de otras competencias o dirigirse a otros aliados.

La cronología de la utilización de la herramienta puede ilustrarse como sigue:



f) Llenar la herramienta

Llenar las hojas 1 y 2 no debería significar grandes problemas porque es información clásica ya recopilada por la mayoría de los donantes.

La tabla siguiente es un ejemplo basado en una parte de la hoja 3 'Preguntas 5C', tratando la subcategoría "Innovación - capacidad de adaptarse y de renovarse". La ONG responda marcando un "1" en la columna que corresponde a la opción (ver células resaltadas en color naranja).

Después, la ONG en la línea verde incluye la **conclusión** sobre este tema y sobre las **necesidades de fortalecimiento** en los aspectos relacionadas a esta capacidad. La ONG da también una **puntuación global** para este subtema. Es decir, marca un "1" en una de las cuatro columnas a la derecha (línea verde).

		OK y!	OK pero	Problema	No estoy seguro si está relevante
	Las 5 CdB y los diferentes temas/subdominios				
C4	Capacidad de adaptarse y de renovarse				
	La ONG es capaz de aprender de manera continua, de aceptar nuevos roles y de adaptarse a un contexto cambiante y nuevas necesidades.				
C41	Estrategias adaptadas				
41 a	¿La ONG utiliza suficientemente la información generada por el sistema de seguimiento/evaluación para sus informes y para su futura planificación?	1			
41 b	¿La ONG sigue los cambios en el contexto de trabajo y adapta su estrategia de acuerdo a ellos?		1		
41 c	¿Las evaluaciones estratégicas (intermedias) y los análisis de contexto se actualizan con frecuencia?		1		
Línea siguiente: por favor incluye sus conclusiones sobre el tema, sus necesidades de fortalecer su capacidad y marca una calificación general (a la derecha)					
C41	Estrategias adaptadas: Nuestra ONG regularmente adapta su estrategia basada en la información obtenida a través de nuestro sistema de seguimiento y evaluación. Sin embargo, nuestro equipo no está suficientemente armado para dominar los últimos avances en el sector y llevarlos a nuevas estrategias. Nuestra ONG necesita apoyo para revisar su estrategia.		1		

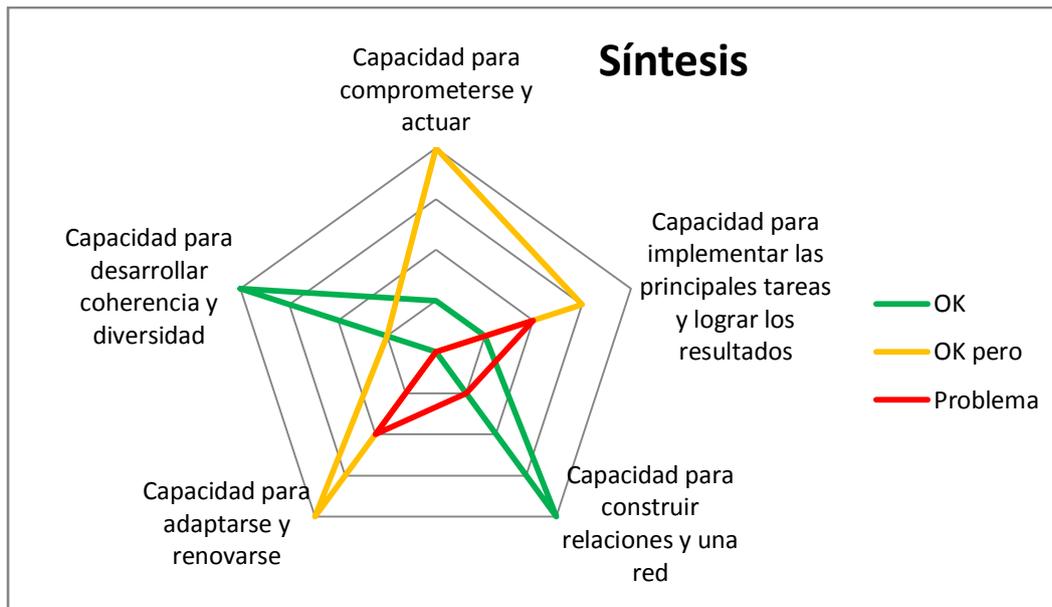
La línea verde se copia automáticamente en la hoja 4 'resumen' (ver abajo), que sirve como base para los intercambios con PROTOS (y posiblemente otros aliados) sobre el fortalecimiento de capacidades de la ONG, aliado de PROTOS.

					No estoy seguro si es relevante
	Resumen de los resultados	OK y!	OK pero	Problema	
C1	Capacidad de comprometerse y de actuar				
C11	Estrategia, misión y valores:	0	0	0	0
C12	Espíritu de equipo - motivación del personal para lograr resultados:	0	0	0	0
C13	Liderazgo:	0	0	0	0
C14	Compromiso de la Dirección:	0	0	0	0
C15	Reconocimiento por parte de actores externos:	0	0	0	0
C2	Capacidad de implementar las principales tareas de la ONG y de lograr los resultados				
C21	Gestión de Recursos Humanos (GRH), etc.:	0	0	0	0
C3	Capacidad de construir relaciones y una red con los demás y así atraer recursos y apoyo				
C31	Movilización de recursos y apoyo, etc.:	0	0	0	0
C4	Capacidad de adaptarse y de renovarse				
C41	Estrategias adaptadas: Nuestra ONG regularmente adapta su estrategia basada en la información obtenida a través de nuestro sistema de seguimiento y evaluación. Sin embargo, nuestro equipo no está suficientemente armado para dominar los últimos avances en el sector y llevarlos a nuevas estrategias. Nuestra ONG necesita apoyo para revisar su estrategia.	0	1	0	0
C5	Capacidad para desarrollar coherencia y diversidad y promover la estabilidad y la innovación				
C51	Mantener la coherencia estratégica, etc.:	0	0	0	0

Basado en las puntuaciones por subtema, una tabla de resumen y esquema se desarrollan casi automáticamente, lo que permite ver rápidamente cuáles podrían ser las áreas para un fortalecimiento de las capacidades de la ONG.

Por ejemplo, los resultados de un análisis 'prueba':

	OK	Para mejorar	Problema	No estoy seguro	Número de dominios
Capacidad de comprometerse y de actuar	1	4	0	0	5
Capacidad de implementar las principales tareas y de lograr los resultados	1	3	2	0	6
Capacidad de construir relaciones y una red	4	0	1	1	6
Capacidad de adaptarse y de renovarse	0	4	2	0	6
Capacidad de desarrollar coherencia y diversidad	4	1	0	0	5



Se refleja por ejemplo en este 'test' análisis:

- que la ONG considera que está competente en materia de redes (CdB3) y coherencia(CdB5) pero:
- que siente la necesidad de fortalecimiento en algunos temas como: 'Capacidad de comprometerse y de actuar (CdB1)' y 'Capacidad de adaptarse y de renovarse (CdB4)'.
- Hay sólo unos pocos subtemas, donde su competencia está insuficiente (comparado con sus necesidades)- y por tanto a fortalecer -, por ejemplo (en el caso de esta prueba) para la movilización de fondos, el fortalecimiento de otros aliados, el compartir lecciones aprendidas y la gestión del riesgo.



©PROTOS 2013

Editado por: Gerda Heyde (consultora), Dirk Glas y Huub Peters de PROTOS

Inspirado por : Yes You Can! Manual de autoevaluación, Via Don Bosco (2012) y la herramienta de IMPACT Alianza para la evaluación de capacidad organizativa, OXFAM/NOVIB (2011)

Agradecimientos: La federación flamenca de ONG de desarrollo por el apoyo financiero, y a través de ella, DGD Cooperación Belga para el Desarrollo



Contacto: Por favor contáctanos por correo electrónico – info@protosh2o.org