

# **Análisis y Fortalecimiento de la Capacidad de su Organización**

## **7.1 Visión General**

## **7.2 Preparación**

- 7.2.1 ¿Qué es el Fortalecimiento de la Capacidad?
- 7.2.2 Análisis de la Capacidad Actual de una Organización
- 7.2.3 ¿Quién Debe Conducir el Proceso de Análisis?
- 7.2.4 Cinco Consejos para Fortalecer la Capacidad Organizacional

## **7.3 Realización del Análisis Organizacional**

- 7.3.1 Análisis de la Capacidad Organizacional
  - 7.3.1.1 Recursos Adicionales en Línea para el Fortalecimiento de la Capacidad y el Análisis Organizacional
- 7.3.2 Consideración de los Recursos Organizacionales
  - 7.3.2.1 El Directorio y la Buena Gobernabilidad como Recursos
  - 7.3.2.2 Inventario de los Recursos Organizacionales
- 7.3.3 Actividades de Inventario
  - 7.3.3.1 Lista de Deseos de Actividades

## **7.4 Guía para Estructuras y Sistemas Necesarios para Lograr Éxito**

- 7.4.1 Definición de los Objetivos de Fortalecimiento de la Capacidad y Creación de un Plan de Acción

## **7.5 Resumen y Referencias**

## 7.1 Visión General

Haya recibido una adjudicación de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), haya trabajado como subbeneficiario en la adjudicación de otra organización o nunca haya recibido financiamiento de la USAID, su organización puede lograr sus objetivos al concentrarse en principios orientadores comunes y al crear las estructuras y sistemas de apoyo necesarios para la donación actual y las posibilidades futuras. El desarrollo organizacional, los

### Consulte

- ▶ Cinco consejos para el fortalecimiento de la capacidad
- ▶ Análisis organizacional
- ▶ Buena gobernabilidad
- ▶ Estructuras y sistemas necesarios para lograr la eficiencia
- ▶ Elaboración de un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad

conocimientos técnicos, la programación de calidad y el crecimiento no se consiguen de forma automática. La mayoría de las organizaciones trabajan en el logro de sus misiones mediante un marco de desarrollo organizacional sistemático que incluye:

- **Realizar análisis organizacionales:** analizar las actividades, estructuras, recursos y capacidades actuales de la organización.
- **Priorizar la necesidad de capacidad:** elaborar un plan de perfeccionamiento organizacional.
- **Centrarse en la planificación estratégica a largo plazo:** definir dónde desea estar la organización en el futuro ([consulte el Capítulo 8](#)).

Este capítulo contiene información y una serie de actividades de análisis que pueden permitirle a una organización comprender mejor sus políticas y sus sistemas gerenciales, financieros y administrativos ([7.3.1](#)). Tales análisis no son obligatorios pero muchas organizaciones optan por hacerlos durante la fase inicial y anualmente, en lo sucesivo. Si usted decide realizar un autoanálisis organizacional, este capítulo le ofrece una orientación sobre cómo evaluar los recursos de su organización, tales como financiamiento, reputación y aptitudes ([7.3.2](#)), además de las actividades y los servicios que brinda ([7.3.3](#)). Toda esta información contribuirá a crear un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad ([7.4.1](#)), que le permitirá a su

organización implementar sus programas y servir a las comunidades en las que trabaja con mayor eficiencia.

## Objetivos

- Determinar con qué sistemas y estructuras debe contar la organización a fin de ser elegible para el financiamiento de la USAID o de otra entidad para el logro de sus objetivos.
- Descubrir el potencial de su organización al comprender mejor sus habilidades y recursos únicos.
- Revisar las actividades y servicios que brinda su organización para satisfacer mejor las necesidades de los beneficiarios.
- Unificar a la organización a través de una misión, metas, objetivos y un plan de acción en común.

## Términos y Siglas Claves

- **Adquisición:** una compra o un contrato del Gobierno de Estados Unidos (USG) con el fin de obtener algo para su propio uso. Esto incluye artículos, productos básicos o servicios.
- **Fortalecimiento de la capacidad:** fortalecer la habilidad de una organización para administrarse a sí misma y lograr su misión con eficacia.
- **Gobernabilidad:** el proceso de proveer una visión global, dirección, propósito y supervisión a una organización a través de una estructura (un directorio) independiente de la gestión diaria de la organización.
- **Gestión:** la operación diaria de la organización.
- **Términos de referencia:** provisiones que describen el propósito y estructura de un proyecto, por lo general, creadas durante las primeras etapas de la gestión del proyecto.

## 7.2 Preparación

En todo el mundo, miles de ONG dan respuesta a diversos problemas sociales, económicos y políticos. Estas ONG comprenden desde pequeños grupos de voluntarios de las comunidades y organizaciones religiosas sin fines de lucro hasta organizaciones regionales e internacionales. Mientras que algunas de estas organizaciones tienen empleados de tiempo completo y obtienen un importante financiamiento de donantes, otras operan con presupuestos reducidos y dependen de voluntarios y de los esfuerzos de los líderes de

la comunidad que las apoyan. Organizaciones como estas pueden identificar necesidades importantes en sus comunidades pero tienen recursos muy limitados para abordarlas. Frecuentemente imposibilitadas por la falta de fondos, personal y liderazgo, estas organizaciones logran satisfacer algunas necesidades pero es posible que deseen incrementar sus servicios o su radio de acción para servir mejor a los beneficiarios y lograr resultados duraderos. Para hacerlo, las organizaciones deben fortalecer su capacidad.

### 7.2.1 ¿Qué es el Fortalecimiento de Capacidad?

El fortalecimiento de la capacidad es el proceso estructurado de mejorar la eficiencia y la eficacia de una organización para lograr su propósito y prestar servicios de calidad mediante el fortalecimiento de sus habilidades técnicas y organizacionales.

Específicamente, el fortalecimiento de la capacidad intenta:

1. Construir una organización más sólida y sustentable, lo que implica establecer estructuras formales o sistemáticas y desarrollar e implementar planificación y estrategias a largo plazo.
2. Mejorar los sistemas y habilidades de *gestión* administrativa y de programas, que incluye configurar un sistema de contabilidad sólido, mejorar el proceso de planificación y gestión de proyectos, o contratar a un especialista de M&E.
3. *Fortalecer los conocimientos técnicos* mediante la contratación o la capacitación de empleados o voluntarios en planificación y diseño de programas, mejores prácticas y otras áreas técnicas similares.

Este capítulo ofrece tres formas de analizar su organización, primero estudiar sus sistemas, políticas y procedimientos; segundo, centrarse en sus recursos (no sólo el dinero); y por último, examinar sus actividades y servicios. Cada perspectiva ofrece conocimientos profundos sobre las fortalezas y los desafíos de la organización. Estos conocimientos constituyen los componentes básicos que le permiten crear su Plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad (consulte la Figura 42).

Figura 42: Componentes de un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad



### 7.2.2 Análisis de la Capacidad Actual de una Organización

El primer paso es examinar los sistemas, recursos y actividades de la organización de forma exhaustiva y preguntarse: “¿Dónde estamos en este momento?”. Existe una gran cantidad de actividades que una organización puede llevar a cabo para responder esta pregunta. Sin embargo, determinar qué actividades emprender constituye todo un desafío, debido a que las organizaciones a menudo no saben qué sistemas se adaptan mejor a las tareas en cuestión, salvo que utilicen una lista de control de requisitos y analicen sus propios sistemas teniendo esta lista como parámetro.

Posteriormente, cuando la organización esté preparada, se puede preguntar: “¿Hacia dónde queremos ir desde aquí? ¿Hay servicios nuevos para los beneficiarios o áreas nuevas en las que debemos incursionar?”. Para responder estas preguntas, la organización necesita un plan. La planificación estratégica es el proceso de construir el puente que conecte las actividades y el financiamiento actuales con una visión y un plan de más largo plazo. El [Capítulo 8](#) de la guía ofrece un marco para emprender el proceso de planificación estratégica.

### 7.2.3 ¿Quién Debe Conducir el Proceso de Análisis?

La primera decisión clave es determinar quién facilitará el fortalecimiento de la capacidad en general. Una opción es traer a un experto externo. El empleo de un consultor para realizar el análisis tiene varios beneficios. En el mejor de los casos, un buen consultor ofrece una mirada objetiva de su organización, aporta conocimientos acerca de lo que han experimentado otras organizaciones en situaciones similares y permite utilizar una red de otros expertos que pueden ayudarlo. El uso de un consultor también lo libera para poder concentrarse en su responsabilidad fundamental. Dicho esto, este proceso puede ser gestionado eficientemente por el personal de forma interna, en particular si no hay recursos financieros disponibles para pagar los servicios de un consultor.

### 7.2.4 Cinco Consejos para Fortalecer la Capacidad Organizacional

#### 1. Cree un grupo de trabajo para el fortalecimiento de la capacidad.

Una sola persona no puede emprender la tarea de fortalecer y hacer crecer la organización. La formación de un equipo especial para ayudar a definir metas y llevar a cabo un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad mejorará las probabilidades de éxito. Sea creativo al formar este equipo. Considere seleccionar representantes competentes de las comunidades donde presta servicios, además de voluntarios, empleados de diferentes oficinas (si están disponibles), y algunos miembros del directorio.

#### 2. Priorice, establezca objetivos que se puedan lograr y haga lo más simple primero.

Con el fortalecimiento de la capacidad, es importante separar el trabajo que puede hacer de lo que debe hacer. Fije objetivos que se centren en lo que se debe hacer y asegúrese de que estos objetivos se puedan lograr. Si el comienzo presenta dificultades, empiece por algunas tareas simples. El ímpetu que se obtiene ante un pequeño avance puede inyectar energía a la organización para emprender desafíos mayores.

#### 3. Destine tiempo al fortalecimiento de la capacidad.

Algunas organizaciones más pequeñas apenas cuentan con el personal o los recursos necesarios para satisfacer las demandas existentes de prestación de servicios. Por lo tanto, ¿cuándo se dispone de tiempo para las actividades de fortalecimiento de la capacidad? Destine un tiempo para centrarse en el crecimiento organizacional. Esto puede significar unas horas por semana o un día una vez al mes. La inversión de tiempo en este momento traerá su recompensa posteriormente.

#### 4. Haga participar a toda la organización.

Los cambios en una organización pueden provocar ansiedad. El personal puede preguntarse: “¿El nuevo sistema de contabilidad implicará perder mi empleo?” o “¿Estas nuevas iniciativas desviarán el interés de lo que creo que es importante?”

Una manera de resolver estas inquietudes es hacer participar a toda la organización en la iniciativa de fortalecer y desarrollar la organización. La comunicación en las reuniones de personal, los ejercicios del equipo especial, y el establecimiento de posibilidades claras de participación del personal son factores fundamentales.

5. *Aproveche los recursos gratuitos y las oportunidades de financiamiento.*

Existen numerosas iniciativas en marcha para fortalecer la capacidad de las organizaciones para que puedan ofrecer mejor los servicios de calidad en lugares donde se los necesita. Existen recursos gratuitos en Internet (por ejemplo, [www.NGOConnect.Net](http://www.NGOConnect.Net)), redes de ONG e incluso oportunidades de donaciones para ampliar las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad de la organización. La experiencia de la búsqueda de herramientas, la creación de una red y la solicitud de financiamiento es, en sí misma, el fortalecimiento de la capacidad y puede poner en movimiento iniciativas para lograr los objetivos de fortalecimiento de la capacidad de la organización. También existe la posibilidad de identificar otras ONG en la comunidad que tengan necesidades similares y aunar recursos de capacitación para satisfacer estas necesidades.

## 7.3 Realización del Análisis Organizacional

### 7.3.1 Análisis de la Capacidad Organizacional

El análisis de la capacidad organizacional es un proceso para identificar las fortalezas y debilidades actuales de una organización. Le permite obtener una visión general de las estructuras, políticas, sistemas y procesos que sustentan la organización y utilizarlos

para desarrollar una lista de actividades cuya finalidad es elaborar el plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad específico para esa organización. En la realización de un análisis típico, la organización examina las áreas en las que opera, registradas en la Figura 43. Se basa en una herramienta de análisis y puede ayudarlo a obtener un primer panorama del estado de su organización. La respuesta a las preguntas debería ofrecer una visión general bastante clara de los sistemas y estructuras actuales, así como indicios sobre dónde puede haber deficiencias.

El análisis debería repetirse al año para determinar cómo cambió la capacidad de la organización e identificar otras deficiencias y estrategias para seguir mejorando la eficiencia y la eficacia de la organización.

#### 7.3.1.1 Recursos Adicionales en Línea para el Fortalecimiento de la Capacidad y el Análisis Organizacional

Además de una herramienta de análisis que se centra en el área financiera, la administración y el desarrollo organizacional, existen instrumentos de análisis que hacen hincapié en otros aspectos de su trabajo, incluidos el funcionamiento del programa, las áreas programáticas técnicas y el seguimiento. En su mayoría, las herramientas se pueden personalizar para adaptarlas a las necesidades particulares de la organización. Las mejores herramientas se usan de una manera participativa, y los análisis se realizan como un ejercicio de equipo. La clave es obtener una gran diversidad de participación y opiniones, y orientar esas ideas hacia un plan de acción que todos puedan apoyar.

**Figura 43: Lista de control del análisis de la capacidad organizacional**

<p><b>1. Gobernabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Tiene una visión o declaración de misión?</li> <li>✓ ¿Metas u objetivos estratégicos? ¿Los ha escrito y compartido con todo el personal?</li> <li>✓ ¿Cuenta con un directorio o un consejo de administración? ¿Los miembros del directorio se reúnen regularmente, y cuál es su propósito? ¿Tienen alguna clase de términos de referencias por escrito? ¿Cuenta con un organigrama con líneas de rendición de cuentas?</li> <li>✓ ¿Tiene personería jurídica para operar dentro del país donde está trabajando?</li> <li>✓ ¿Su organización está registrada en el ministerio o departamento correspondiente de su gobierno?</li> <li>✓ ¿Tiene un plan de sucesión?</li> </ul>	<p>regularmente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cuenta con una estrategia o plan de recaudación de fondos?</li> <li>✓ ¿Tiene un plan para generar costo compartido como parte de su proyecto?</li> <li>✓ ¿Realiza auditorías periódicamente?</li> </ul>
<p><b>2. Administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Tiene políticas, procedimientos y sistemas operativos documentados?</li> <li>✓ ¿Tiene políticas y procedimientos de viaje?</li> <li>✓ ¿Cuáles son sus procedimientos de adquisiciones documentados, y cumplen con los estándares del USG?</li> <li>✓ ¿Tiene sistemas de control de recursos fijos?</li> <li>✓ ¿Existe un plan de marcado y promoción de marca?</li> </ul>	<p><b>5. Gestión organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Tiene un plan estratégico?</li> <li>✓ ¿Tiene estrategias para el desarrollo de un plan de trabajo?</li> <li>✓ ¿Cómo afronta los cambios de gestión?</li> <li>✓ ¿Cómo gestiona el conocimiento?</li> <li>✓ ¿De qué manera hace participar a los interesados?</li> <li>✓ ¿Cómo aborda las novedades sobre nuevas oportunidades?</li> </ul>
<p><b>3. Recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Tiene descripciones de trabajo escritas para cada miembro del personal?</li> <li>✓ ¿Cuenta con una política de selección y conservación del personal?</li> <li>✓ ¿Existen requisitos para cada cargo del personal?</li> <li>✓ ¿Existe un manual de políticas de personal?</li> <li>✓ ¿Existen políticas de gestión de desempeño y horario del personal?</li> <li>✓ ¿Existe documentación de antecedentes profesionales y salariales del personal?</li> <li>✓ ¿Existe una política de salarios y beneficios para el personal?</li> <li>✓ ¿Cuál es la función de los voluntarios y pasantes?</li> <li>✓ ¿Tiene un manual del empleado que se haya compartido con todo el personal?</li> </ul>	<p><b>6. Gestión del programa/proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cumple con los principios de costos de la circular A-122?</li> <li>✓ Si tiene subdonatarios, ¿con qué sistemas cuenta para dirigir estas organizaciones?</li> <li>✓ ¿Qué documentación se utiliza para los informes técnicos?</li> <li>✓ ¿Qué vinculación tienen los clientes con los servicios de otras organizaciones (envíos a especialistas)?</li> <li>✓ ¿Cómo participa la comunidad en el proyecto?</li> <li>✓ ¿Qué consideración se le da a la cultura y al género?</li> </ul>
<p><b>4. Gestión financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cuenta con un sistema de contabilidad?</li> <li>✓ ¿Tiene políticas contables?</li> <li>✓ ¿Tiene una política y sistema de adquisiciones?</li> <li>✓ ¿Elabora informes del estado financiero</li> </ul>	<p><b>7. Gestión de desempeño del proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cuál es el estado de la implementación del proyecto actual?</li> <li>✓ ¿Qué procedimientos existen para la supervisión de campo?</li> <li>✓ ¿Cuáles son los estándares de calidad del servicio a los que adhiere la organización?</li> <li>✓ ¿Cuáles son las pautas de supervisión que garantizan obtener la calidad prevista para el programa?</li> <li>✓ ¿Tiene un plan de evaluación y seguimiento?</li> <li>✓ ¿Cómo determina la garantía de calidad de los servicios que se ofrecen?</li> <li>✓ ¿Quién se encarga de la comunicación oficial dentro de la organización?</li> <li>✓ ¿El personal participa en el proceso de toma de decisiones?</li> </ul>
	<p><b>8. Liderazgo y dinámica de equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué tipo de gestión tiene la organización y cómo influye esto en su funcionamiento?</li> </ul>



La Figura 44 contiene varios recursos de análisis organizacional disponibles en Internet. Aunque no se trata de una lista definitiva, estos recursos pueden guiar a su organización a través del proceso.

**Figura 44: Recursos en línea para el fortalecimiento de la capacidad organizacional**

Herramientas y recursos	Descripción
Recursos para la capacidad organizacional ( <a href="http://www.ngoconnect.net">http://www.ngoconnect.net</a> )	Una amplia variedad de recursos para todo, desde la elaboración de presupuestos hasta la gobernabilidad organizacional, recopilados por el Programa de Socios Capaces (CAP) en el sitio web de NGOConnect
Marco de Desarrollo Institucional (IDF) ( <a href="http://www.ngoconnect.net/cap-idf">http://www.ngoconnect.net/cap-idf</a> )	Una serie de módulos en línea para que las ONG analicen su capacidad organizacional
Centro de Recursos de Pact ( <a href="http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources">http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources</a> )	Una selección de recursos para el fortalecimiento de la capacidad
Recursos de Impact Alliance ( <a href="http://www.impactalliance.org/ev_en.php">http://www.impactalliance.org/ev_en.php</a> )	Una comunidad en línea que apoya a las organizaciones en sus iniciativas de fortalecimiento de la capacidad; el sitio incluye recursos sobre una variedad de temas
The Manager ( <a href="http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm">http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm</a> )	Una publicación trimestral de Management Sciences for Health que ofrece a los profesionales de la salud y a otros profesionales información y herramientas prácticas que necesitan para gestionar programas. Actualmente, existen versiones disponibles en inglés, francés y español, y próximamente, también en portugués
Contabilidad de gestión para organizaciones no gubernamentales (MANGO) ( <a href="http://www.mango.org.uk/guide/resources.asp">http://www.mango.org.uk/guide/resources.asp</a> )	Un sitio web que ofrece recursos de alta calidad, capacitación y oportunidades para establecer contactos a fin de ayudar al personal de ONG y al consejo de administración a mejorar su capacidad de gestión financiera

### 7.3.2 Consideración de los Recursos Organizacionales

El propósito de inventariar los recursos de su organización es volver a considerar dichos recursos, que son los pilares donde se apoya la capacidad de la organización para ofrecer servicios conforme a su misión. Los recursos incluyen personas, aptitudes, conocimientos, recursos financieros, relaciones, productos, cobertura geográfica y la posibilidad de conectarse con las personas de la comunidad donde opera.

#### 7.3.2.1 El Directorio y la Buena Gobernabilidad como Recursos

Uno de los recursos clave de la organización es el directorio. El directorio, necesario en la mayoría de los países para posibilitar que una ONG se registre y opere conforme a la ley, principalmente proporciona supervisión, pero sus integrantes

también pueden ser abogados defensores y recaudadores de fondos para la organización.

En las ONG, generalmente el directorio está formado por voluntarios y sus integrantes no deben ser miembros del personal ni de la gerencia de la organización. Puede estar compuesto por líderes de la comunidad, representantes de grupos beneficiarios, los fundadores de la organización y donantes privados. El directorio no debe incluir miembros del equipo de gestión ni otro personal pago de la organización. Por lo general, sus miembros se reúnen regularmente con el Director Ejecutivo y el equipo de gestión para revisar los avances. Su función principal es supervisar la organización, lo que implica garantizar que cumpla su misión, que actúe de acuerdo a sus valores y que permanezca viable para el futuro.

Gobernabilidad es el proceso de proveer una visión global, dirección, propósito y supervisión a una organización a través de una estructura (un directorio) independiente de la gestión diaria de la organización.

Gestión, por otro lado, es la operación diaria de la organización.

Las organizaciones son gobernadas de diferentes maneras. Algunos directorios se reúnen frecuentemente, en especial cuando se trata de organizaciones jóvenes o están experimentando cambios complicados. Otros son más distantes, se reúnen trimestralmente o anualmente para revisar informes financieros y de desempeño y para fijar objetivos para el año siguiente. Aunque no es una lista exhaustiva, el directorio es esencialmente responsable de:

- Definir las expectativas de la organización al:
  - establecer y mantener la visión, la misión y los valores;
  - definir o ayudar a definir la dirección (por ejemplo, ayudar a desarrollar/aprobar un plan estratégico a largo plazo, aprobar planes de trabajo anuales); y
  - elaborar y aprobar las políticas de la organización.
- Delegar autoridad al:
  - seleccionar, gestionar y respaldar al Director Ejecutivo (CEO) de la organización.
- Verificar el desempeño al:
  - garantizar el cumplimiento del documento rector (por ejemplo, el estatuto);
  - asegurar la responsabilidad de gestión y el cumplimiento de las leyes y regulaciones; y
  - realizar una adecuada fiscalización.

Los miembros del directorio pueden actuar como la cara visible de la ONG y hablar en nombre de la organización. También pueden hacerse cargo de la recaudación de fondos para la organización mediante donaciones directas o la solicitud de apoyo de otras fuentes. (Para obtener más información sobre recaudación de fondos, consulte el [Capítulo 9](#), “Búsqueda de financiamiento futuro”).

El equipo de gestión de la organización recibe su autoridad del directorio. Esto permite garantizar que el equipo de gestión asuma su responsabilidad ante los donantes, los líderes de la comunidad y los beneficiarios. La gerencia también recibe orientación general del directorio a través del desarrollo de objetivos anuales y planes estratégicos a largo plazo.

La gerencia es responsable de la implementación diaria de políticas, procedimientos y actividades para lograr los objetivos de la organización. Estos incluyen:

- comunicar las expectativas (la misión, las estrategias, las políticas) a todo el personal;
- gestionar la implementación diaria de las operaciones y del programa para cumplir las expectativas; e
- informar los resultados al directorio.

Es fundamental distinguir entre las responsabilidades del directorio y las de la gerencia. Cuando las funciones están claramente definidas, una organización estará en mejores condiciones para funcionar y satisfacer las necesidades de clientes, beneficiarios y otros interesados; ofrecer programas de calidad; y cumplir las normas.

Si una organización tiene dificultades para encontrar el equilibrio correcto, debe revisar su estatuto u otro documento rector, los términos de referencia del directorio y las descripciones del trabajo de la gerencia senior para ver cómo están definidos estos parámetros. Si estas fuentes no proporcionan claridad, el directorio debe definir las responsabilidades y los procedimientos con más precisión. A fin de cuentas, es parte de la gobernabilidad y, por lo tanto, una de las responsabilidades del directorio, garantizar que las funciones y estructuras organizacionales estén claramente definidas.

El análisis de la capacidad de la organización (7.3.1) que se trata en este capítulo es un proceso que el equipo de gestión debe llevar a cabo con la aprobación y la supervisión del directorio. Cuando sea posible, el directorio puede participar directamente en algunas o todas las actividades. Si no hay un directorio o una estructura similar al frente de su organización, es recomendable que resuelva ese tema antes de emprender actividades de fortalecimiento de la capacidad. Existen varios recursos disponibles en línea para ayudarlo a establecer una estructura de gobernabilidad para su organización.

### 7.3.2.2 Inventario de los Recursos Organizacionales

Para este ejercicio, visite su oficina, sitios del proyecto y otros sitios donde trabaja su organización. A partir de las categorías que se enumeran a continuación, hable con el personal, voluntarios y demás personas, y tome nota de los recursos que advierte que hacen



funcionar los programas y la organización. Si varias personas de su organización están participando en este ejercicio, pídale a cada una que elabore una lista por separado, luego reúnanse y comparen los resultados.

Considere estas categorías de recursos de su organización:

- **Personas:** tanto personal como voluntarios, incluido el directorio. ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus funciones? ¿Comprenden y cumplen sus funciones? ¿Cuánto tiempo han sido parte de la organización?
- **Equipos:** las computadoras, los muebles de oficina, los vehículos y otros elementos importantes. ¿Dónde o cómo se obtuvieron? ¿Hay algo donado?
- **Espacio:** los bienes inmuebles que utilice, edificios, espacio de oficina, espacio de reunión, un centro médico o un jardín comunitario. ¿Pertenecen a la organización o a la comunidad? ¿Están alquilados o fueron donados?
- **Aptitudes:** ¿qué capacitación formal recibieron sus empleados? Ya sea a través de programas de grado o seminarios de corto plazo. ¿Qué aptitudes tienen las personas, incluso habilidades que no utilicen en sus cargos actuales? ¿Hay alguien que sea un buen jardinero o mecánico o tenga conocimientos informáticos?
- **Financiamiento e ingresos:** el dinero, o la falta de dinero, es a menudo el mayor obstáculo entre lo que una organización puede hacer y lo que desea hacer. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento o ingresos de la organización? ¿Tiene dinero en el banco? ¿Qué opciones tiene la organización para obtener fondos adicionales? ¿Puede la organización financiar las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad con fondos propios o debe esperar hasta obtener fondos adicionales antes de seguir avanzando?
- **Relaciones y reputación:** ¿qué relaciones tiene la organización con los líderes locales y regionales? ¿Qué relaciones tiene la organización con otras ONG de la comunidad o la región, o con empresas y negocios privados? ¿Tiene relaciones con los donantes? Más importante aún, ¿cuál es su relación con las comunidades a las que presta sus servicios? ¿Qué reputación tiene su organización? Las relaciones y la reputación

de su organización no siempre son fáciles de cuantificar pero no se deben subestimar.

- **Conocimientos y experiencia:** considere la experiencia y los conocimientos especiales que pueden tener las personas de su organización, incluidos los miembros del directorio. Esto es algo diferente de lo que se menciona en “aptitudes”. La experiencia de la organización puede haberle enseñado cosas importantes sobre su comunidad y su gente, cultura, tradiciones, etc.
- **Misión:** en ocasiones, lo que une a las personas en una comunidad es la creencia en una misión común. Para algunos, esa creencia es la fe religiosa; para otros, puede ser los lazos de la comunidad, el orgullo nacional o el patriotismo. Una creencia arraigada en una misión es una gran motivación y, a menudo, puede ser más poderosa que el dinero para la concreción del trabajo.

### 7.3.3 Actividades de Inventario

Una vez que haya analizado los sistemas, las políticas, los procedimientos y los recursos de la organización, es momento de considerar las actividades de la organización. Mientras que el análisis organizacional y el plan de acción (7.4.1) proporcionan un programa para mejorar las operaciones actuales de una organización, un plan estratégico orienta la dirección programática general que tomará una organización. Al desarrollar un plan estratégico, una organización observa lo que está haciendo actualmente y se pregunta qué le gustaría hacer en el futuro.

Puede comenzar con un inventario simple; por ejemplo, para cada actividad, puede tomar nota de quién participa, con qué frecuencia se lleva a cabo la actividad, cuánto tiempo le dedica, los costos relacionados y cómo mide su efecto directo. Puede calcular el tiempo invertido por su organización en cada área, y no es necesario que incluya hasta el más ínfimo detalle. El objetivo es obtener una visión general de lo que hace su organización actualmente. Encontrará un ejemplo en la Figura 45.

**Figura 45: Ejemplo de lista de actividades organizacionales**

Actividad	Quién	Frecuencia	Cantidad de tiempo	Costos	Medición de efecto directo
Recaudación de fondos	Director Ejecutivo	Mensual	2–3 días/mes	Sin costos directos	Número de pedidos de propuestas (RFP) a los que se dio respuesta Cantidad de USD recaudados
Visitas domiciliarias de cuidados paliativos	Voluntarios	Diaria	30 minutos por visita	Equipos de atención domiciliaria, transporte	Número de hogares visitados por mes
Capacitación de voluntarios	Gerente de Capacitación	Mensual	5 días de capacitación 10 días de planificación, tiempo de prep. y evaluación posterior a la capacitación	Materiales de capacitación, salas de reuniones, refrigerios para voluntarios	Número de voluntarios capacitados

### 7.3.3.1 Lista de Deseos de Actividades

Las organizaciones a menudo no tienen tiempo de hacer todo lo que desean, ni tampoco saben siempre qué se necesita hacer. Una vez que completa la lista de actividades actuales, comience una lista similar de actividades que necesita o desea realizar, pero para las que actualmente no tiene tiempo o recursos.

Comience con estas preguntas:

- ¿Qué servicios necesitan nuestros beneficiarios, además de los que ya brindamos?
- ¿Qué actividades hemos visto realizar por otras organizaciones que podríamos incorporar en nuestros programas? ¿Por qué queremos incorporarlas? ¿Son coherentes con nuestra misión y visión?
- ¿Qué actividades hemos querido implementar durante mucho tiempo pero hemos tenido que posponer por otros temas urgentes?

- ¿Cuáles son algunos de los problemas de la gestión administrativa que no hemos resuelto adecuadamente?

Al enumerar cada actividad, piense cuál sería el momento ideal para comenzarla, suponiendo que cuenta con los recursos y el tiempo.

¿Una actividad en particular se necesita con urgencia? ¿Se necesita en los próximos meses o es algo que sería bueno hacer?

Por último, para cada actividad, enumere lo que necesitaría (por ejemplo, financiamiento, capacitación, personal) para poder concretarla, como en la Figura 46. Si advierte que varias cuestiones están impidiendo que avance, trate de determinar si hay algún obstáculo en particular en el camino. Tenga en cuenta cómo la falta de ciertos recursos puede estar afectando su capacidad de avanzar. A lo largo del proceso, hacer esta conexión lo ayudará a priorizar su próximo paso. (Si desea más información sobre cómo obtener financiamiento para conseguir recursos esenciales, consulte el [Capítulo 9](#)).

**Figura 46: Ejemplo de lista de actividades y materiales necesarios**

Actividad	¿Cuándo se necesita?	¿Qué se necesita?
Actualizar el sistema de contabilidad	Urgente	Software nuevo y capacitación
Implementar un programa de asesoramiento y análisis voluntarios (VCT)	Próximos 3 a 6 meses	Financiamiento para capacitación y equipos para pruebas, voluntarios y un profesional de la plantilla, como mínimo
Capacitar a voluntarios en el uso de equipos para pruebas domiciliarias de TBC/VIH	De 6 a 12 meses	Asistencia técnica, equipos para cuidados domiciliarios de TBC/VIH

## 7.4 Guía para Estructuras y Sistemas Necesarios para Lograr Éxito

Anteriormente, confeccionó una lista de actividades actuales (7.3.3) y posibles actividades futuras (7.3.3.1), además de los recursos que tiene a mano su organización. En esta sección, comparará ese panorama con un panorama genérico de las estructuras y sistemas básicos que necesita una organización para tener éxito. Esto ayudará a su organización a pensar en las deficiencias que puede tener que resolver para gestionar los programas financiados por la USAID u otros donantes.

### 7.4.1 Definición de los Objetivos de Fortalecimiento de la Capacidad y Creación de un Plan de Acción

El paso final en el análisis de su organización es utilizar todo su trabajo previo al comparar su capacidad organizacional, recursos y actividades existentes con sus objetivos para el futuro a fin de identificar las deficiencias y priorizar los pasos siguientes. El resultado debe ser el desarrollo de un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad para la organización.

La tarea más difícil en el desarrollo de este plan es establecer prioridades. La mejor manera de ayudar a resolver diferencias de opinión es lograr que su equipo se vuelva a concentrar en la misión de la organización. Una visión bien desarrollada o una declaración de misión puede ayudar a todos a comprender las prioridades generales y explicar por qué se asignan recursos para promover dichas prioridades.

#### Establecimiento de Objetivos para el Fortalecimiento de la Capacidad Organizacional

Con su grupo de trabajo para el fortalecimiento de la capacidad, revise las listas de temas de capacidad que elaboró durante su análisis organizacional (7.3). A continuación, inicie un debate sobre las siguientes preguntas con el personal e incluso, si corresponde, con los beneficiarios:

1. Considerando el trabajo que realiza actualmente (7.3.3), ¿qué no está haciendo bien? ¿Qué le impide realizar estas

actividades de una mejor manera?  
¿Es por falta de financiamiento, capacitación, personal o algún otro factor?

2. ¿Las actividades enumeradas en su lista de deseos (7.3.3.1) son prioridades a corto o a largo plazo? Si tuviera que seleccionar uno o dos de los temas más cruciales, ¿cuáles serían? ¿Qué necesita para que estas prioridades se concreten?
3. Al repasar su inventario de recursos (7.3.2.2), ¿de qué manera sus recursos y capacidad actuales se coordinan con las necesidades de sus programas? ¿Puede resolverlas con los recursos existentes o necesita solucionar la escasez de recursos primero?

El análisis debería identificar una serie de cuestiones diferentes en las que trabajar. Si hay más de cinco, se debe establecer un orden de prioridades. Si el plan para el fortalecimiento de la capacidad es mucho más amplio que eso, el comienzo podría ser difícil. Empiece por lo más pequeño y reserve el resto de la lista. A medida que se logran los primeros objetivos, empiece a trabajar en los temas siguientes.

Tome cada una de las prioridades y formule una declaración de objetivo específica que articule lo que desea hacer y fije un plazo; por ejemplo, “Deseamos desarrollar un sistema funcional de gestión y reclutamiento de voluntarios en los próximos seis meses”.

A continuación, designe a una persona encargada de cada objetivo, pero no espere que sea quien realice todo el trabajo. De hecho, muchas personas pueden contribuir con la iniciativa, pero esa persona debe ser la responsable de facilitar y realizar el seguimiento del progreso y de mantener informado al resto del equipo.

#### Lista Detallada de Tareas Específicas para Cada Objetivo

¿Qué pasos son necesarios para lograr cada objetivo? Para cada paso o tarea, piense qué recursos (dinero, personas, etc.) se necesitan para llevarla a cabo. Luego calcule el tiempo que llevará realizarla. No se preocupe por realizar un cálculo exacto, si no está seguro, considere su mejor estimación. Siempre podrá modificarla posteriormente.

Si se alcanzó el tiempo necesario para realizar cada una de las tareas de un objetivo, ¿puede lograr ese objetivo dentro del tiempo estimado originalmente? Si la respuesta es negativa, debería adaptar su objetivo o buscar la forma de llevar a cabo las tareas con mayor rapidez.

## Documente su Plan de Acción

Cree un documento, hoja de cálculo o plan de proyecto como el de la Figura 47:

Figura 47: Ejemplo de plan de acción

Objetivo n.º 1: Reclutar 10 voluntarios nuevos de la comunidad en tres meses.			
Líder: Mary			
	Tarea	Recursos	Tiempo
1	Definir funciones de voluntarios	coordinador de voluntarios	dos días
2	Diseñar e imprimir volantes	papel	un día
3	Organizar promoción de voluntarios en la feria local	todos los miembros del personal	un día (debe coincidir con el día de la feria)
4	Realizar reuniones con probables voluntarios	coordinador de voluntarios	un día (una semana después del día de la feria)
5	Realizar capacitación para voluntarios	coordinador de capacitación, materiales de capacitación	un día por semana, durante tres semanas consecutivas (una semana después de la reunión con probables voluntarios)
6	Llevar a voluntarios a visitas supervisadas a beneficiarios	voluntarios experimentados	un día (una semana después de la capacitación)
7	Ceremonia de graduación de voluntarios	personal y voluntarios, refrigerios	un día (una semana después de las visitas supervisadas)

## Pasos Siguientes

El grupo de trabajo para el fortalecimiento de la capacidad debe seguir reuniéndose regularmente para analizar el progreso. Sea flexible y adapte los planes según sea necesario. Además, recuerde comunicarse con los otros miembros de su organización periódicamente y crear oportunidades para hacerlos participar.

A medida que su organización aprende sobre sí misma y fortalece su capacidad técnica y organizacional, el personal puede desear compartir los nuevos conocimientos y aptitudes con sus subbeneficiarios (si los hubiera). Al aplicar las lecciones aprendidas a través del propio proceso de análisis y planificación, el primer receptor puede ayudar a orientar a sus subbeneficiarios en la identificación de recursos, deficiencias y prioridades de la organización. El fortalecimiento de la capacidad

de los subbeneficiarios contribuye a una mejor implementación de los proyectos y a crecer como organización. También permite estrechar la relación entre los socios, con el objetivo de contribuir a su éxito mutuo.

Cuando su organización haya terminado su análisis, la siguiente pregunta que debe hacerse es: “¿Hacia dónde queremos ir desde aquí?” ¿Hay servicios nuevos para los beneficiarios que podamos ofrecer? ¿Hay áreas técnicas nuevas en las que deberíamos incursionar? Para responder estas preguntas, la organización necesita un plan. La planificación estratégica es el proceso de construir el puente que conecte las actividades, las capacidades y el financiamiento actuales con una visión y un plan de más largo plazo. El [Capítulo 8](#) de la guía ofrece un marco para emprender el proceso de planificación estratégica.

## 7.5 Resumen y Referencias

La gestión de los programas financiados por la USAID necesita una base organizacional sólida para satisfacer las demandas técnicas, administrativas, de informes y de otra índole requeridas. Eso no significa que una organización debe ser perfecta antes de poder emprender estos programas. Pero sí implica que, para ser eficiente, se debe comprender dónde residen las fortalezas y las debilidades organizacionales y preparar programas para abordar las deficiencias más críticas.

Al mismo tiempo, también es importante sacar provecho de las aptitudes y recursos únicos de su organización. Al aprovechar sus fortalezas, su camino hacia la elegibilidad para el financiamiento de la USAID será mucho más corto, y su capacidad para llevar a cabo y sustentar sus programas será mucho mejor; especialmente cuando su organización se une detrás de una misión y un plan de acción en común con vistas al futuro.

## Referencias

- Un manual de gobernabilidad de ONG: el grupo de trabajo de gobernabilidad sin fines de lucro de Europa Central y Oriental, [http://www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance Handbook.pdf](http://www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance%20Handbook.pdf)
- Un experto analiza principios y procedimientos eficaces para organizaciones sin fines de lucro, <http://useu.usmission.gov/Article.asp?ID=1DE58E9F-10A5-48A1-B002-EF8A788838E2>
- Fuente del directorio: creación de directorios eficaces para organizaciones sin fines de lucro, <http://www.boardsource.org/>