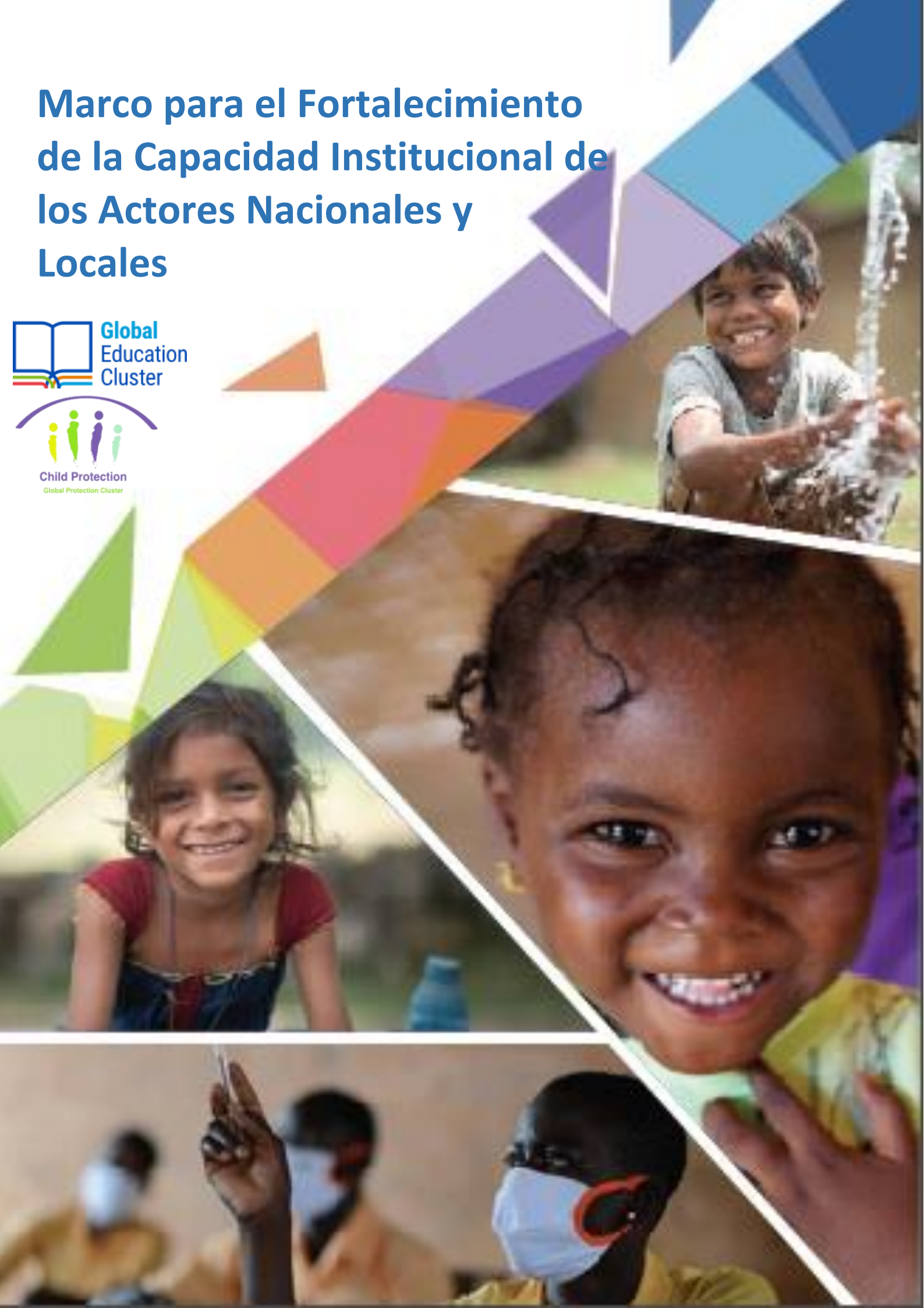


Marco para el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de los Actores Nacionales y Locales



Índice

1. Introducción.....	4
Contexto	4
Localización en la Coordinación	5
Planteo del Problema	6
Este Marco.....	6
2. Desentrañar el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de los Actores Nacionales y Subnacionales	8
3. Integrar el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional en el Ciclo de Programa Humanitario.....	10
Paso 1 Participación: Iniciar la discusión de los problemas del fortalecimiento de la capacidad institucional	11
Paso 2 Evaluación: Apoyar la evaluación de las necesidades y brechas de la capacidad institucional	12
Paso 3 Formulación: Desarrollar planes de fortalecimiento de la capacidad	13
Paso 4 Implementación: Implementar los planes de fortalecimiento de la capacidad.....	14
Paso 5 Monitoreo: Monitorear la implementación de la labor de fortalecimiento de la capacidad.....	16
4. Roles, Responsabilidades y Propiedad	18
Anexo: Áreas Prioritarias Para El Fortalecimiento De La Capacidad Institucional (ICS)	19
1. Gestión Financiera	19
2. Gestión de Recursos Humanos	20
3. Tecnologías De La Información y Comunicación (ICT).....	21
4. Gobernanza Institucional	22
5. Liderazgo.....	23
6. Gestión	24
7. Gestión de Proyectos	24
8. Movilización de Recursos.....	27
9. Gestión de Riesgo	28
10. Sistema de Gestión de Contratación.....	29
11. Logística y Gestión de la Cadena de Suministros	30

Imágenes de la portada:

© UNICEF/UNI357779/Buta

© UNICEF/UNI342592/Panjwani

© UNICEF/UNI342569/Panjwani

© UNICEF/UNI331388/Haro

1. Introducción

Contexto

La Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 reconoció la centralidad de los actores locales, nacionales y subnacionales en las respuestas humanitarias. Desde entonces, la iniciativa del Gran Pacto, que comenzó en la Cumbre Humanitaria Mundial, ha tenido hasta 62 signatarios de organizaciones humanitarias. Los donantes han realizado varias promesas y compromisos que se reflejan en 10 líneas de trabajo; por ejemplo, aumento de inversiones para el fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores locales y nacionales en la preparación, respuesta y coordinación humanitaria.¹ La línea de trabajo 2 del Gran Pacto enfatiza la localización como una prioridad y reconoce que

"Los intervinientes nacionales y locales, como gobiernos, comunidades y la sociedad civil local, a menudo son los primeros en acudir en las crisis y permanecen en las comunidades a las que sirven antes, durante y después de las emergencias. Los signatarios del Gran Pacto se comprometen a hacer de la acción humanitaria basada en principios lo más local posible y lo más internacional posible. Reconocen que los actores humanitarios internacionales cumplen un rol vital y se comprometen con los intervinientes locales y nacionales con un espíritu de colaboración con el fin de reforzar más que de remplazar las capacidades locales y nacionales".

Además de este reconocimiento, invertir en el desarrollo de la capacidad técnica e institucional de los actores locales y nacionales es uno de los primeros pasos hacia la localización efectiva. Se enfatiza este reconocimiento en el compromiso de la Línea de Trabajo 2 del Gran Pacto que propone "Aumentar y apoyar la inversión a varios años en las capacidades institucionales de los intervinientes locales y nacionales; por ejemplo, en las capacidades de preparación, respuesta y coordinación, en especial en contextos frágiles o donde las comunidades son vulnerables frente a los conflictos armados, desastres, brotes recurrentes y efectos del cambio climático. Lo debemos lograr a través de una alianza con los colaboradores para desarrollar e incorporar el fortalecimiento de la capacidad en los acuerdos de colaboración". Esta inversión ayudará a los colaboradores locales y nacionales a lograr la capacidad para cumplir las funciones básicas y para responder mejor frente a las crisis humanitarias.

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto sin precedentes sobre las respuestas humanitarias, a través de las cuales las medidas de contención y seguridad utilizadas han reducido en forma drástica el impacto de los actores internacionales en todas las respuestas humanitarias de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) de las Naciones Unidas.² Este vacío ha significado una consiguiente dependencia en los actores locales como proveedores primarios de los servicios de respuesta humanitaria con resultados equivalentes a lo que se pueden obtener normalmente de los actores humanitarios.

Los actores locales, nacionales o subnacionales pertenecen a las poblaciones afectadas y la proximidad física, social y lingüística los coloca como participantes, colaboradores y líderes indispensables en las respuestas humanitarias. Tienen mejor acceso, relaciones más profundas con la población, y una comprensión con más matices de la historia y política de las zonas afectadas por la crisis. Una vez que se fortalecen los sistemas nacionales y subnacionales, pueden prepararse, responder más rápido, ser más rentables y aprender de la experiencia en vistas a futuras crisis.

¹ Una herramienta más de apoyo y financiación para aquellos que responden de manera local y nacional en la línea de trabajo 2 del Gran Pacto, véase <https://interagencystandingcommittee.org/more-support-and-funding-tools-for-local-and-national-responders>.

² Ver la [página web](#) oficial de la respuesta humanitaria de OCHA.

Localización en la Coordinación

El Clúster de Protección Global, las Áreas de Responsabilidad de la Niñez y Adolescencia y de la Violencia Basada en Género, y el Clúster de Educación Global prevén mecanismos de coordinación más participativos e inclusivos como gran potencial para un cambio en todo el sistema.³ En muchos países los actores locales constituyen un 75 % de los miembros de los grupos de coordinación. Además, los actores locales a menudo son los primeros intervinientes y continúan trabajando cuando los organismos internacionales se retiran. "Los grupos de coordinación del país llevan a cabo el desarrollo de las estrategias de respuesta humanitaria nacional, y ayudan al gobierno, donantes y gestores de fondos mancomunados a decidir cuándo y dónde invertir en promoción, financiamiento u otros recursos". En consecuencia, el sistema de coordinación tiene la obligación de promover la localización y la oportunidad de apoyar a los organismos para llevar a escala pruebas de localización exitosas; de movilizar recursos financieros y humanos apropiados; de asegurar un cambio sistemático y estructural; y, por último, de fortalecer la respuesta humanitaria.⁴

Los clústeres de Protección y Educación desarrollaron un marco conceptual para la localización en la coordinación con cinco aspectos, como se menciona a continuación:

Un marco conceptual para la localización en la coordinación de protección y educación.

Aspecto	¿Qué significa para la coordinación?
Gobernanza y toma de decisiones	Los actores locales deben tener iguales oportunidades para liderar y coliderar a niveles nacionales y subnacionales, y ocupar un lugar cuando se tomen decisiones estratégicas; por ejemplo, en grupos de asesoría estratégica o comités de dirección.
Participación e influencia	Los actores locales deben tener la oportunidad de ejercer influencia en las decisiones del sector o del Área de Responsabilidad. Para poder hacerlo, necesitan acceso igualitario a la información y al análisis sobre la cobertura, resultados, etc. y la oportunidad y habilidades para llevar a cabo sus ideas en forma eficaz y creíble.
Colaboraciones	Los coordinadores deben promover una cultura de colaboración basada en principios, tanto en la forma en la que interactúan los grupos de coordinación con sus miembros, como en la manera en que los miembros interactúan entre sí. En algunos casos, se necesitan transiciones desde la subcontratación a colaboraciones más equitativas y transparentes; por ejemplo, reconocer el valor de las contribuciones no monetarias de los actores locales como ser las redes o el conocimiento.
Financiamiento	Cuando se tiene la capacidad institucional de gestionar los propios fondos, los actores locales deberían tener acceso a ellos directamente. Los actores locales deberían recibir una mayor parte de los recursos humanitarios que incluyen los fondos mancomunados, si corresponden.

³ Clúster de Protección y Educación: Resumen de Localización en la coordinación (2017) https://www.dropbox.com/s/yu6f1i6z6ezgc1b/2_Localisation_in_Coordination_Summary.pdf?dl=0

⁴ Clúster de Protección Global, Áreas de Responsabilidad de Protección de la Niñez y Adolescencia y de Violencia Basada en Género, y Clúster de Educación Global: Resumen de Localización en la coordinación (2017)

Capacidad institucional

A pesar de que el fortalecimiento de la capacidad técnica es importante, los grupos de coordinación deben fomentar oportunidades más sistemáticas y coordinadas para obtener apoyo con el fin de fortalecer las funciones operativas como parte de la estrategia general del sector para mejorar los servicios.

Aunque ha habido alguna inversión importante en los primeros cuatro aspectos (gobernanza y toma de decisiones, participación e influencia, colaboración, y financiamiento) del marco conceptual, no se ha prestado mucha atención a la capacidad institucional. Por lo tanto, el desarrollo de este marco ofrece un desarrollo de la capacidad institucional para la base de localización en la coordinación.

Planteo del problema

El desarrollo de la capacidad de los colaboradores locales en los grupos de coordinación se centra en eventos de capacitación que mejoren las habilidades técnicas de un área temática específica. Las conversaciones con las organizaciones locales y nacionales con base en la comunidad muestran la necesidad de desarrollar sus capacidades más allá de las competencias técnicas. Por ejemplo, en la evaluación de la iniciativa de localización del Área de Responsabilidad de Protección de la Niñez, varias fuentes resaltaron que la mayor parte del desarrollo de capacidades se ha centrado en la capacitación de habilidades en las técnicas de protección más allá del niño o niña. Por el contrario, se necesita una tutoría a largo plazo con el acento en el desarrollo de la capacidad para avanzar hacia la agenda de la localización. Se reconoce que una capacidad institucional limitada para absorber financiación es un reto crítico; sin embargo, en 2019, solo cuatro grupos de coordinación (13 % del total) informaron que llevaron a cabo capacitaciones de desarrollo institucional y organizativo.⁵ Una importante cantidad de actores locales hacen frente a una capacidad operativa deficiente y a falta de controles internos. Este problema clave dificulta que los actores locales brinden un nivel de rendición de cuentas financiera requerido por los donantes internacionales.

Este marco

El objetivo de este marco es apoyar a los miembros locales y nacionales de los grupos de coordinación de Protección de la Niñez y Educación del país con el fin de que puedan mejorar la capacidad operativa en las áreas claves. Se espera que esta inversión lleve a resultados mensurables para alcanzar los objetivos de la organización. Las organizaciones pueden desarrollar de forma continua la habilidad de dar respuesta con eficacia y eficiencia a situaciones más grandes y más complejas, y llegar a más personas con necesidad de asistencia humanitaria. Desde 2017, los Clústeres de Protección y Educación han estado trabajando con el objetivo de aumentar la participación coordinada de los actores locales y nacionales de acuerdo al marco conceptual mencionado anteriormente.

El **objetivo de este marco** es:

1. Proporcionar a los coordinadores de CP AoR y Educación del país información para desarrollar estrategias de desarrollo de la capacidad institucional e integrarlas en el Ciclo del Programa Humanitario.
2. Brindar a las organizaciones humanitarias y donantes posibilidades de inversión para apoyar el desarrollo de la capacidad institucional de los compromisos de la Línea de Trabajo 2 del Gran Pacto. Ofrecer información sobre el costo general de los distintos componentes para mejorar la capacidad institucional que llevará a la capacidad operativa nacional y local a un primer plano.
3. Proporcionar a las organizaciones humanitarias internacionales información sobre cómo pueden alcanzar las obligaciones de la localización de la Línea de Trabajo 2 del Gran Pacto, y actuar con el

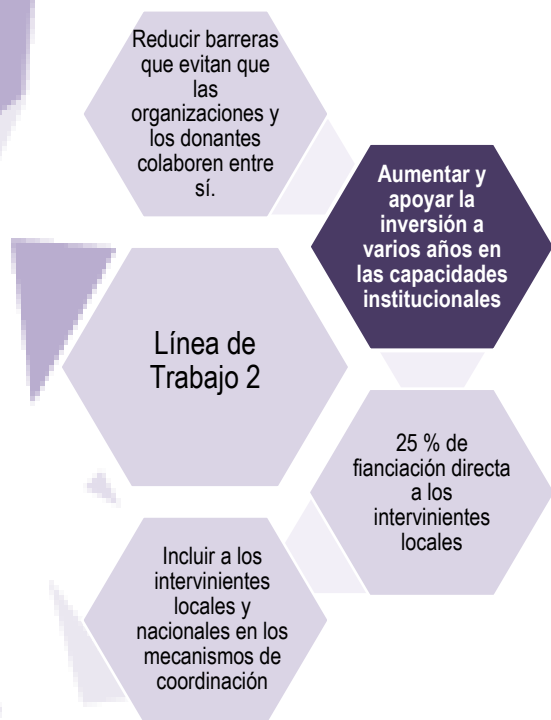
⁵ *Ibid.*, un país para gestión financiera; uno para liderazgo y gestión; tres para diseño de proyecto; y uno para gestión del programa.

fin de lograr el fortalecimiento de la capacidad institucional de los colaboradores y otros actores locales. Cuando trabajan junto con los colaboradores locales, las organizaciones humanitarias pueden identificar las áreas que necesitan fortalecer la capacidad de forma inmediata y desarrollar una hoja de ruta de apoyo para el crecimiento sostenido de los colaboradores a mediano y a largo plazo.

En cuanto a la ejecución, este marco abarca un conjunto de procesos estructurados que identifican las brechas o necesidades en la capacidad institucional, y brinda opciones y posibilidades para cubrirlas. Incluye información sobre cómo aplicar los conocimientos, las habilidades y las técnicas adquiridas; cómo monitorear el desempeño; y cómo integrar los esfuerzos para el desarrollo de la capacidad institucional con los programas y las operaciones. El marco es un documento vivo que se revisará y actualizará de forma periódica para ayudar con el monitoreo y el desarrollo continuo de la capacidad institucional. La primera edición proporciona información sobre las áreas de prioridad actuales identificadas por las organizaciones nacionales y locales para construir las capacidades operativas. Las actualizaciones brindarán información sobre nuevos temas de prioridad significativos con el fin de fortalecer la capacidad institucional y ampliar la opción de capacitación y formas de desarrollo.

El marco se divide en dos secciones. La primera sección se centra en desentrañar el fortalecimiento de la capacidad institucional, en integrar la capacidad institucional con el Ciclo del Programa Humanitario y en comprender el enfoque de fase con respecto a los esfuerzos de fortalecimiento de la capacidad. La segunda sección es el anexo con información sobre posibles componentes de la labor de fortalecimiento de la capacidad institucional.

Imagen 1: Localización como se prevé en la Línea de Trabajo 2



2. Desentrañar el fortalecimiento de la capacidad institucional de los actores nacionales y subnacionales

Para alcanzar el objetivo de la Línea de Trabajo 2 del Gran Pacto⁶, la inversión centrada en la capacidad institucional permitirá que las organizaciones locales obtengan las habilidades técnicas y operativas necesarias. El empoderamiento de las organizaciones locales también se enfatiza en la Guía Provisional del Comité Permanente entre Organismos (IASC): Localización y respuesta para COVID-19.⁷ Establece que el fortalecimiento de la capacidad organizativa de los colaboradores locales aumentará la habilidad para brindar los servicios de respuesta humanitaria oportunos en la misma magnitud que las organizaciones humanitarias internacionales tradicionales. Aumentar la inversión inmediata en las habilidades del personal y establecer o actualizar los sistemas permitirá que las organizaciones mejoren la asistencia humanitaria profesional. Esta inversión allanará el camino hacia la capacidad de las organizaciones a largo plazo para responder en la crisis actual o en las crisis que puedan surgir.

Los colaboradores locales pueden comprometerse con tareas más complejas si cuentan con una mayor inversión sostenida de la infraestructura operativa local. Con una confianza fortalecida en la capacidad institucional de las

organizaciones locales, es más factible que puedan tener acceso directo a la financiación de fondos comunes con base en el país y a otros donantes, tal como es el objetivo de la Línea de Trabajo 2 del Gran Pacto.

La labor de desarrollo de capacidades tradicionales ha sido pragmática o técnica por naturaleza. Se ha dirigido a la respuesta local y a los individuos en la periferia y no hacia los niveles institucionales de los intervinientes nacionales y locales. Paralelamente, la labor para fortalecer la capacidad se ha centrado en capacitaciones cortas y repetitivas con el fin de verificar marcadores humanitarios de estándar mínimo. Hasta ahora, la respuesta general se sigue gestionando a través de grandes organismos internacionales con financiamiento de grandes donantes que, a su vez, llevan a cabo estas capacitaciones a perpetuidad como "actualizaciones". La integración sistemática del fortalecimiento de la capacidad institucional con el Ciclo de Programa Humanitario (HPC) implica esfuerzos sostenidos e integrales para el fortalecimiento de la capacidad que se basen en la identificación de brechas, necesidades, capacidades y fortalezas.

La Línea de Trabajo de Localización del Gran Pacto deja en claro que esto debe cambiar. Los profesionales del desarrollo de capacidades reconocen cada vez más la importancia de trabajar sobre los sistemas organizativos para construir un nivel que asegure el fortalecimiento de las múltiples competencias. Por consiguiente, la capacidad mejorada se lleva a la práctica en crisis complejas, a menudo prolongadas, con el fin de que a los organismos locales se les brinden las habilidades para dar

⁶ Ver <https://interagencystandingcommittee.org/more-support-and-funding-tools-for-local-and-national-responders>

⁷ Ver <https://interagencystandingcommittee.org/inter-agency-standing-committee/iasc-interim-guidance-localisation-and-covid-19-response-developed>.

respuesta a largo plazo.⁸ Esto incluye objetivos de inversión adecuados, habilidades del personal mejoradas, actualización o creación de una gobernanza eficaz, sistemas y procedimientos de recurso humano y financiero.

El objetivo de la localización también es asegurar que se asigne una parte más grande en el espacio de coordinación humanitaria a los actores locales con experiencia y solvencia técnica que dan un valor agregado de conocimiento autóctono a la respuesta.

Los resultados de la inversión en el fortalecimiento de la capacidad institucional de los actores nacionales y subnacionales se verá reflejado en:

- Mejor conocimiento, habilidades y competencias del personal organizacional a través de la capacitación, tutoría y el apoyo con la formación.
- Cambio en las actitudes y las prácticas del personal que ha recibido capacitación, tutoría o apoyo con la formación. Por ejemplo, el personal que se ha beneficiado con la capacitación, tutoría o formación sobre gestión financiera debería implementar una política financiera nueva o actualizada.
- El personal que ha recibido capacitación sobre capacidad podrá pasar las habilidades y el conocimiento adquiridos a los colegas en la administración, en la gestión de la cadena de suministros y en la adquisición.
- Los cambios en las políticas y procedimientos organizacionales demostrarán el modo de operación de la organización. Puede incluir, pero no se limita a, cambios en el gobierno, gestión financiera, recaudación de fondos y gestión de recursos humanos, y liderazgo, entre otros. En cuanto a la gestión financiera, estos cambios se realizarán a través de reportes financieros oportunos, retiro de fondos, uso adecuado de las transferencias bancarias, conciliaciones mensuales, etc. Habrá un aumento en la eficacia, procedimientos claros en la toma de decisiones y controles internos más estrictos.
- Por último, habrá un cambio notable en la forma en que las organizaciones destinatarias gestionan los proyectos para lograr los objetivos principales. Una organización con sistemas de control interno más estrictos es más probable que sea más eficaz y eficiente al implementar una respuesta humanitaria. También es probable que dicha organización aumente rápidamente sus operaciones y tome más proyectos, cuando sea necesario.

⁸ Ver www.betterevaluation.org/en/themes/capacitydevelopment.

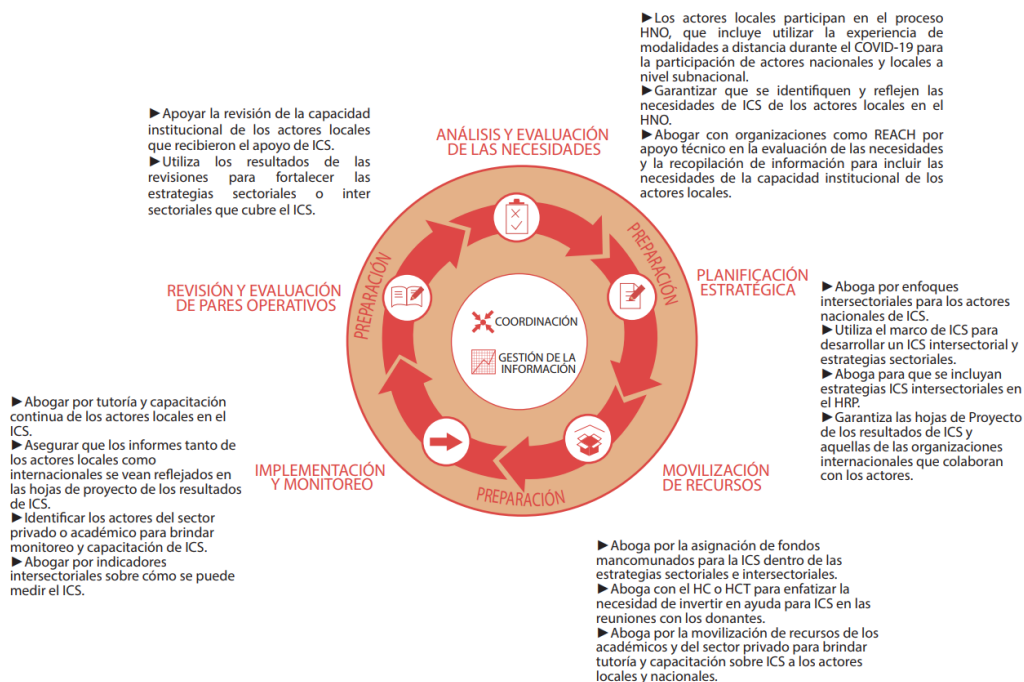
3. Integrar el fortalecimiento de la capacidad institucional en el Ciclo de Programa Humanitario

En cada paso en el HPC se debe tener en cuenta las necesidades de la capacidad institucional de las organizaciones nacionales y subnacionales. Por ejemplo, el Diagnóstico de Necesidades Humanitarias (HNO) identifica y evalúa a las poblaciones afectadas y sus necesidades. En este momento estratégico, es fundamental garantizar que la capacidad institucional de las organizaciones nacionales y subnacionales se destaque a través de los pasos del HNO.

El siguiente diagrama ilustra cómo el fortalecimiento de la capacidad institucional puede incluirse en el HPC.

- **Evaluación y análisis de las necesidades:** Se necesitará una labor conjunta para garantizar que los actores locales participen en este proceso y que se identifiquen las necesidades y brechas en la capacidad institucional al mismo tiempo que se identifican las de las poblaciones afectadas.
- **Planificación estratégica:** Las necesidades y brechas de la capacidad identificadas durante las evaluaciones de necesidades se reflejan en el Plan de Respuesta Humanitaria (HRP) y hace posible la implementación de los planes de fortalecimiento de la capacidad.
- **Movilización de recursos:** Los clústeres promueven la asignación de fondos; por ejemplo, Fondos Mancomunados Basados en Países (CBPF) para implementar los planes de fortalecimiento de la capacidad institucional.
- **Implementación y monitoreo:** Habrá un monitoreo continuo durante la implementación de los planes de desarrollo de la capacidad y suministro de apoyo adicional según sea necesario para lograrlos.
- **Revisión y evaluación operativa de pares:** Los resultados de la evaluación del desarrollo de la capacidad institucional se utilizarán para impartir otras inversiones en el fortalecimiento de las capacidades operativas de los actores locales y nacionales.

Imagen 2: Integración de la capacidad institucional en el HPC



La integración del fortalecimiento de la capacidad institucional en el HPC ofrece posibilidades para que los clústeres trabajen juntos con el fin de mejorar más rápido las capacidades operativas de los actores locales.

La mejora en las capacidades operativas y los controles internos estrictos resultarán en una mejor respuesta programada. Consultar la muestra *Modelo de proyecto* para el fortalecimiento de la capacidad institucional con respecto al HPC.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) mejoraron la participación: Debido al COVID-19 y para mantener este marco en marcha, las iniciativas propuestas para el desarrollo de la capacidad institucional a corto y mediano plazo se harán en gran parte en línea, y las TIC adecuadas serán un requisito previo para un Fortalecimiento de la Capacidad Institucional eficaz. Así, las evaluaciones iniciales (y las posibles inversiones) de la infraestructura en tecnología de la información serán parte de la evaluación de las necesidades. Las organizaciones locales y nacionales necesitan teléfonos inteligentes y conectividad a Internet para lograr una participación rica en contenidos con capacitadores, colaboradores e interesados. También se sobrentiende que parte del personal necesitará habilidades básicas de computación para trabajar en investigación, procesador de textos, hojas de cálculos y para el uso de otras aplicaciones en un comienzo.

Imagen 3: Pasos del Fortalecimiento de la capacidad institucional



Paso 1 Participación: Iniciar la discusión de los problemas del fortalecimiento de la capacidad institucional

Los problemas relacionados con las capacidades de los miembros locales y nacionales de los clústeres han dominado y continúan dominando las reuniones de coordinación de clúster en todos los ámbitos. A menudo, estas discusiones se centran en la capacidad técnica o programática. Las organizaciones internacionales que son miembros de los clústeres que colaboran con actores locales han brindado capacitaciones para mejorar las capacidades técnicas de los colaboradores. Los debates sobre la capacidad ahora necesitan centrarse en las necesidades de la capacidad institucional de los actores locales en todos los ámbitos, no solo limitarse a las estrategias del clúster. Los clústeres deben ofrecer

posibilidades a los actores locales para discutir sus necesidades de capacidad operativa e intercambiar ideas sobre cómo se pueden subsanar estas necesidades. Los miembros internacionales de los clústeres deben debatir formas para contribuir con la mejora de las capacidades operativas de los actores locales. Se deben dar debates sobre cómo los actores locales pueden contribuir con las capacidades de los actores internacionales con respecto al conocimiento local y las necesidades de las poblaciones afectadas. El enfoque adicional mejorará los principios de colaboración.⁹ Cuando sea factible, la discusión sobre el fortalecimiento de la capacidad institucional con los actores locales se debe dar a través de los capacitadores institucionales.

Los resultados de las discusiones sobre la capacidad institucional de los actores locales pueden introducirse en los procesos organizativos de HNO o HRP, cuando corresponda. Esto permitirá la identificación inicial de necesidades y brechas de la capacidad durante el HNO y el desarrollo de estrategias para afrontar las brechas durante el proceso del HRP. Los resultados de estas discusiones también pueden introducirse en los acuerdos de colaboración entre las organizaciones internacionales y los colaboradores locales.

Paso 2 Evaluación: Apoyar la evaluación de las necesidades y brechas de la capacidad institucional

Una vez que se han identificado las necesidades y brechas de la capacidad institucional, se necesitará una profunda evaluación de la capacidad. A partir de este paso los actores locales que participan en la iniciativa de la capacidad institucional necesitarán el apoyo de las organizaciones internacionales para ayudar en el próximo paso del proceso o para identificar expertos o firmas de desarrollo organizacional que lideren estos procesos.

Las evaluaciones de la capacidad organizacional examinarán la estructura de gestión, los sistemas de gestión financiera y de recursos, la gestión de la logística y los recursos humanos, y el efecto sobre el desempeño organizacional general. Esta evaluación exhaustiva también ayudará a determinar el potencial organizacional para utilizar nuevas tecnologías o habilidades.¹⁰ Las evaluaciones individuales de la capacidad del personal tomarán en consideración el desempeño del personal o unidades para determinar si tienen las habilidades y competencias para llevar a cabo tareas fundamentales. Existen muchas herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo una evaluación de la capacidad organizacional o de un sector específico de los actores humanitarios, como:

- *Herramienta de Evaluación de Capacidad Organizacional (OCAT)*¹¹
- *CADRI Herramienta para la Capacidad de Reducción de Desastres (CADRI)*¹²
- *Evaluación de la Capacidad Organizacional (OCA)*¹³
- *Herramienta de Evaluación de Capacidad Simple (SCAT)*¹⁴

Los actores locales que participan en la evaluación de la capacidad organizacional tendrán la oportunidad de acceder a consultores externos, independientes o especializados; o a proveedores de

⁹ Ver www.icvanetwork.org/system/files/versions/Principles%20of%20Partnership%20English.pdf.

¹⁰ Manual de Desarrollo de la Capacidad Institucional y HumanaH, Un modelo para mejorar el desarrollo sostenible de USAID (2010). https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADW783.pdf

¹¹ Ver [ALNAP](#). Herramienta de Evaluación de Capacidad Organizacional (OCAT) es una encuesta estándar realizada por personas claves dentro de una organización. Inicialmente fue desarrollada por McKinsey & Company para evaluar su capacidad organizacional y para identificar las fortalezas y los aspectos a mejorar.

¹² Ver [CADRI](#). Un consorcio mundial de 20 miembros que trabaja para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Brinda a los países servicios de desarrollo de la capacidad para ayudarlos a reducir los riesgos de desastre y climáticos con guías específicas para la evaluación de capacidad de cada sector.

¹³ Ver [USAID](#) Laboratorio de aprendizaje. OCA es una herramienta estructural para una autoevaluación asistida de la capacidad de organización seguida por una planificación de acción con el fin de mejorar la capacidad.

¹⁴ Es un ejemplo de una herramienta de evaluación.

servicios de capacitación. Las consultas con expertos externos pueden brindar una visión más integral del potencial de la organización para la expansión y el crecimiento.

Paso 3 Formulación: Desarrollar planes de fortalecimiento de la capacidad

Los actores locales cumplirán un papel protagónico en el desarrollo de los planes junto con el apoyo de los expertos si es necesario. La evaluación de la capacidad institucional va a: a) identificar, categorizar y priorizar las brechas en la capacidad; b) establecer el grado de capacitación o niveles de aprendizajes necesarios; y c) recomendar controles internos, reestructuración, remodelación u otros materiales operativos y herramientas. Los expertos o firmas de desarrollo organizacional utilizarán la información para debatir con los actores locales y acordar los planes de desarrollo de la capacidad del personal. Los planes incluirán cursos de capacitación, cronología y presupuestos sugeridos. Los planes pueden ser el punto de partida para el desarrollo de estrategias de fortalecimiento de la capacidad institucional de los actores locales. Estas estrategias se pueden ofrecer a los HRP donde sea posible o se las puede incorporar a los acuerdos de colaboración entre los colaboradores locales e internacionales.

Los planes incluirán capacitaciones obligatorias que permitirán que las organizaciones locales interactúen con los donantes humanitarios y tengan una mayor participación a nivel de coordinación. El marco de mejora de la capacidad facilitará lo siguiente:

1. Las organizaciones locales y nacionales que buscan calificar para el Método Armonizado para las Transferencias en Efectivo (HACT)¹⁵ deben llevar a cabo una macro evaluación para determinar la capacidad de gestión financiera de la organización. Se puede realizar junto con las otras evaluaciones de capacidad institucional. Ambas identifican oportunidades para mejorar los sistemas y procesos internos, que son una condición para aumentar la financiación hacia el desarrollo de la capacidad y la mejora en las operaciones.
2. Las organizaciones humanitarias locales e internacionales deben aprobar el proceso de Diligencia Debida de OCHA¹⁶ antes de solicitar financiación; como, fondos mancomunados a nivel del país. Las evaluaciones de Diligencia Debida confirman si una organización tiene los sistemas y procesos operativos necesarios para poder solicitar otra financiación humanitaria.
3. A través del portal de colaboradores de la ONU,¹⁷ la ONU busca colaborar con organizaciones con prácticas de gestión probadas, un buen gobierno, transparencia, rendición de cuentas y una gestión financiera exitosa.

Cuadro: Opciones de dominio de capacitación incluidas en el Marco

El anexo de este Marco brinda información sobre varios pasos y opciones de dominio de capacitación que el CP AoR y el Clúster de Educación Global (GEC) proponen para el desarrollo de la capacidad institucional bajo la Línea de Trabajo 2 de Localización:

a) Descripciones de las áreas claves o de prioridad para el fortalecimiento de la capacidad institucional; los elementos claves del área de trabajo y la importancia que tienen con respecto al desarrollo de la capacidad institucional; y una guía básica sobre la determinación o el fortalecimiento del área de prioridad.

b) Una recopilación (catálogo) de posibilidades de desarrollo y aprendizaje, estructura recomendada y el costo de las formas recomendadas para la capacitación y el desarrollo.

¹⁵ UNDG Marco del Método Armonizado para las Transferencias en Efectivo (HACT)

¹⁶ [Diligencia Debida del sistema de Gestión de Subvenciones \(GMS\) Ver también el GMS general \(https://gms.unocha.org/content/grants-management-system-gms-overview?plid=466\)](https://gms.unocha.org/content/grants-management-system-gms-overview?plid=466)

¹⁷ [UN Partner Portal](#)

c) Un listado de proveedores de servicios de capacitación y desarrollo que se pueden seleccionar y encargar el ciclo de desarrollo de capacitación.

Paso 4 Implementación: Implementar planes de fortalecimiento de la capacidad

Los actores locales que participen en las actividades de fortalecimiento de la capacidad estarán a la vanguardia de la implementación de planes de desarrollo a nivel organizacional e individual del personal. Los actores locales decidirán sobre la disponibilidad para implementar los planes. Decidirán sobre los recursos y las opciones de los expertos a quienes recurrir. Los actores locales también decidirán si desean participar de este proceso como organizaciones individuales o si desean trabajar como un consorcio y beneficiarse de las posibilidades de aprender de los pares.

Cursos y recursos en línea¹⁸

Varias organizaciones e instituciones ofrecen cursos en línea gratis o a un costo mínimo en una amplia gama de temas específicos para las ONG humanitarias OCHA.¹⁹ Además, el CP AoR y el GEC han preparado un catálogo de proveedores de fortalecimiento de capacidad institucional recomendados en este marco. El catálogo brinda una gama de cursos desde básicos a avanzados y con certificado.

Servicios de tutoría y formación

Los servicios de tutoría y formación profesional (presencial o en línea) son esenciales para ayudar al personal a utilizar sus habilidades y gestionar los sistemas y políticas organizacionales dentro de los dominios pertinentes. Los cursos en línea varían desde unas pocas horas a menos de dos semanas. Las opciones de tutoría y formación pueden incluir aprendizajes en el trabajo, traslado o seguimiento de expertos junto con cursos a un ritmo personalizado.

La tutoría identifica habilidades y competencias para un mayor desarrollo y ayuda a crear relaciones productivas a través de funciones de la organización. La formación y el seguimiento permiten que se desplieguen profesionales con funciones de observación con el fin de asegurar que se aplique el aprendizaje de forma profesional y adecuada. También se pueden utilizar proveedores de servicios especializados o colaboraciones con organismos de la ONU u organizaciones nacionales e internacionales que brinden tutoría y formación.

El nivel de inversión en el desarrollo de la capacidad se basará en una evaluación de la capacidad para identificar áreas y habilidades que se deben mejorar. Los Coordinadores de los Países utilizarán esta información para reunir organizaciones según sus competencias y niveles de capacidad para capacitar, formar y brindar tutoría. Así se amplía el alcance de actores nacionales y locales; por ejemplo, al reunir 2 o 3 organizaciones con capacidades mínimas, o 3 o 4 organizaciones con sistemas básicos pero frágiles. Las organizaciones de clústeres fomentan el aprendizaje de pares, apoyo de pares a largo plazo y la posibilidad de las organizaciones de recibir apoyo dentro de un breve período. Además, los servicios de asistencia (árabe, francés y español) identificarán proveedores de servicios de tutoría y formación regionales que se puedan contratar para brindar ayuda continua a varias organizaciones simultáneamente.²⁰ Por ejemplo, las organizaciones que ya tienen una política financiera, pero tienen brechas en la gestión financiera pueden necesitar un período más corto de tutoría y formación.

Para las organizaciones con sistemas o estructuras débiles o no funcionales se presentarán nuevos sistemas o herramientas de gestión junto con una capacitación y tutoría del personal. Por ejemplo, el

¹⁸ La conectividad a Internet puede presentar una dificultad para acceder a los cursos en línea; por lo tanto, en la página 8 del marco, hay una explicación sobre el acceso a la infraestructura TI de los colaboradores locales, y ayuda para el fortalecimiento de este aspecto antes de implementar los planes de fortalecimiento de la capacidad.

¹⁹ El ejemplo más integral de esto es [Puerta para las posibilidades de capacitación humanitaria](#) de OCHA.

²⁰ Los servicios de asistencia del CP AoR y GEC están operativos en múltiples idiomas.

personal de financiamiento recibe ayuda de tutoría práctica cuando se introducen herramientas de contabilidad financiera como hojas de cálculo de contabilidad de Excel o libros de contabilidad. Por tanto, se extenderá la tutoría y la formación según el plan de desarrollo de la capacidad organizacional e individual. Un programa de tutoría y formación consistirá en las fases de introducción y aplicación de nuevas habilidades o técnicas seguidas por un período de monitoreo de la aplicación o posible capacitación avanzada o introducción de sistemas.

Los proveedores de tutoría y formación disponibles para organizaciones nacionales y locales:

- a) A nivel mundial, las organizaciones como Micromentor,²¹ Humentum²² y Global Mentoring Initiative²³ ofrecen a organizaciones humanitarias servicios de tutoría y formación para el fortalecimiento de la capacidad institucional. Los servicios de tutoría y formación pueden darse en línea, de manera presencial o ambos.
- b) Las organizaciones del sector privado como KPMG, Deloitte y Haskins brindan servicios de tutoría y formación personalizados. Incluyen seguimiento y capacitación en el lugar de trabajo. La mayoría son pagos, aunque ofrecen pocos servicios sin costo según la relación entre la organización del sector privado y la organización local o nacional. Los servicios pueden darse en línea, de manera presencial o ambos.
- c) Las organizaciones internacionales, generalmente a través del personal de la organización, brindan servicios de tutoría y formación a los colaboradores locales y nacionales. Por ejemplo, funcionarios de operaciones, finanzas, recursos humanos o informes brindan capacitación o colaboradores locales o nacionales en el lugar de trabajo. El personal de operaciones de la ONG Internacional (INGO) proporciona conocimiento técnico significativo para desarrollar los sistemas y estructuras. La financiación adicional para las INGO destinada específicamente para brindar tutoría y formación puede desarrollar y fortalecer más los sistemas, las estructuras y los procedimientos.
- d) Los actores locales, en especial las ONG nacionales con sistemas y estructuras operativas más eficaces, pueden brindar tutoría y formación a las organizaciones locales. Se puede hacer a través del seguimiento, la capacitación en el lugar del trabajo o intercambios por parte del personal, cuando el personal de una organización local trabaja por un tiempo con una ONG nacional o viceversa. Al igual que las INGO, las ONG nacionales también necesitarán financiación para brindar servicios de tutoría y formación a las organizaciones locales.
- e) Las organizaciones o firmas consultoras en la región o país que experimenta una crisis humanitaria brindarán servicios de tutoría y formación en línea o presenciales con una tarifa. Estas firmas consultoras son flexibles y pueden brindar servicios adecuados, incluso para las organizaciones o redes con base en una comunidad. También trabajarán junto con ellos durante el proceso y en el idioma local.

Se puede adoptar una gama de métodos de fortalecimiento de la capacidad entre los colaboradores en cada área temática; por ejemplo, formación, comunidades de prácticas y cursos de capacitación por módulos. Se puede consultar una lista de ellos y otras opciones [aquí](#).

El proceso de fortalecimiento de la capacidad mejorará la eficacia de la labor para llevar un enfoque de red hacia los individuos, organizaciones o instituciones y al integrar el fortalecimiento de la capacidad en cada uno. Expondrá los indicadores de referencia específicos mientras se monitorea y evalúa el

²¹ www.micromentor.org/

²² www.humentum.org/

²³ www.gmentor.org/

progreso para lograrlos. Se vinculará la medición al desempeño sostenido durante cualquier necesidad de mejora de la capacidad que se identifique para obtener resultados, desde finanzas hasta programas y operaciones, desde gestión de talentos hasta competencias individuales.

Paso 5 Monitoreo: Monitorear la implementación de la labor de fortalecimiento de la capacidad

Habrán dos niveles de monitoreo de la labor para desarrollar la capacidad: a) monitoreo durante la implementación de los planes de desarrollo de la capacidad, y b) monitoreo de los resultados de la labor de fortalecimiento de la capacidad.

a) Monitoreo de la implementación de los planes de fortalecimiento de la capacidad

Los colaboradores locales debatirán y acordarán con los expertos o consejeros de tutoría y formación el monitoreo del desempeño de los individuos que reciben ayuda en la capacitación. Estos expertos o consejeros brindarán apoyo adicional e identificarán las dificultades en el aprendizaje o en la aplicación de lo aprendido. Estas actividades de monitoreo incluirán apoyo a:

- La gerencia y el personal en la revisión de las tareas, metas y cronogramas esperados, y harán un seguimiento del desempeño.
- El personal que recibe ayuda en capacitación o tutoría y formación, y que se reflejará en capacitación a otros colegas.
- Organizaciones con opciones de desarrollo para el crecimiento horizontal o vertical del personal, que puede mejorar la retención del personal.
- Sesiones de aprendizaje grupal para los miembros de mecanismos de coordinación con el fin de aprender de las experiencias y resolver problemas operativos específicos y ordinarios.
- Miembros de unidades o del personal de otras organizaciones con brechas de capacidad similares.

Los colaboradores locales debatirán y acordarán con los expertos o consejeros de tutoría y formación el monitoreo del desempeño de las organizaciones que participan en las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad institucional. Los expertos o consejeros monitorearán cómo se aplican las habilidades aprendidas y si se mejora el sistema operativo de las organizaciones.

b) Monitoreo de los resultados de la labor de fortalecimiento de la capacidad

El acento estará sobre los cambios en el desempeño y en la eficacia operativa a corto y a largo plazo. Los objetivos a corto plazo son los cambios esperados en las acciones cotidianas y en los logros de las organizaciones. Incluye costos efectivos, controles internos estrictos y calidad de servicios brindados a las comunidades afectadas. Los objetivos a largo plazo incluyen cuán bien la organización logra sus objetivos y la capacidad para mejorar y para responder de manera eficaz en las crisis humanitarias. A la larga, las comunidades afectadas donde trabaja la organización demostrarán su agradecimiento por los servicios brindados.

Al monitorear la labor en el desarrollo de la capacidad, los consejeros trabajarán con las organizaciones para establecer objetivos según lo que la organización desea lograr. Esto crea iniciativas para desarrollar la capacidad de forma tal que sean útiles para la organización. Significa ir más allá de las políticas de desarrollo como política financiera o de recursos humanos. Por ejemplo, cómo una organización implementa una política financiera para fortalecer el informe financiero y cómo se asegura la rendición de cuentas, o si el manual detallado de recursos humanos resulta en una mejor gestión del personal.

Lleva tiempo que el apoyo en el fortalecimiento de la capacidad cambie realmente el desempeño. Cuando los consejeros de tutoría y formación trabajan con las organizaciones para establecer objetivos, es importante reconocer el lapso de tiempo que tomarán los cambios en la labor de desarrollo de la

capacidad. Existen herramientas para hacer un seguimiento del fortalecimiento de la capacidad organizacional dentro de los contextos de desarrollo que los consejeros de tutoría y formación pueden adaptar al desarrollo organizacional dentro de los contextos humanitarios.

4. Roles, responsabilidades y propiedad

Acciones del CP AoR y GEC mundiales que realizan labores para desarrollar este marco:

- Promover que otros clústeres mundiales apoyen la labor de fortalecimiento de la capacidad institucional de los actores locales y nacionales.
- Promover la donación y la recaudación de fondos para apoyar la labor de fortalecimiento de la capacidad institucional.
- Promover que las organizaciones internacionales se comprometan con el fortalecimiento de la capacidad institucional de los colaboradores locales.
- Orientar a los grupos de coordinación de los países para brindar apoyo al fortalecimiento de la capacidad institucional.

Acciones de los grupos de coordinación del país cuyos roles son asegurar la cobertura y calidad de los servicios en contextos humanitarios:

- Asegurar la participación de los actores locales en el proceso HNO o HRP a nivel nacional y subnacional.
- Facilitar la identificación de las necesidades y brechas en la capacidad institucional, y garantizar que se vean reflejadas en el HNO.
- Promover la asignación de fondos para apoyar la labor de fortalecimiento de la capacidad institucional.
- Desarrollar estrategias para el fortalecimiento de la capacidad institucional de los colaboradores locales miembros de los clústeres.
- Promover la inclusión de las actividades de fortalecimiento de la capacidad institucional en HRP.
- Desarrollar un criterio de selección de los miembros del clúster local que participarán en la labor de fortalecimiento de la capacidad.
- Promover junto con los miembros de clústeres internacionales el compromiso hacia el fortalecimiento de las capacidades de sus colaboradores locales como parte de los acuerdos de colaboración.

Acciones de los actores locales y nacionales miembros de los grupos de coordinación del país:

- Participar en los debates sobre la problemática del fortalecimiento de la capacidad institucional y compartir sus opiniones y puntos de vista. Son quienes tienen la responsabilidad principal en los procesos de cambio.
- Preparar su participación en los procesos de HNO o HRP y debatir con los coordinadores de clústeres cómo participarán.
- Dar respuesta a las propuestas una vez definido el criterio de selección.
- Preparar al personal para participar en la labor de fortalecimiento de la capacidad institucional en caso de ser seleccionado.
- Llevar a cabo una evaluación inicial de la propia capacidad institucional.
- Trabajar junto con los consejeros de capacitación, tutoría y orientación identificados para colaborar con las organizaciones seleccionadas para la labor de fortalecimiento de la capacidad institucional.
-

Acciones esperadas de los actores internacionales miembros de los grupos de coordinación:

- Participar en los debates de clúster con respecto al fortalecimiento de la capacidad institucional de los actores locales.

- Ayudar a los clústeres a identificar las necesidades y brechas de la capacidad institucional de otros actores locales en el proceso de HNO.
- Promover la donación de fondos para apoyar la labor de fortalecimiento de la capacidad institucional.
- Desarrollar formas de fortalecimiento de la capacidad institucional de los colaboradores locales e incluirlos en las hojas de los proyectos para el HRP.
- Facilitar la formulación, implementación y monitoreo de la labor de fortalecimiento de la capacidad institucional de los colaboradores locales.

Anexo: Áreas prioritarias para el fortalecimiento de la capacidad institucional (ICS)

Este anexo brinda información sobre algunas de las áreas prioritarias para el fortalecimiento de la capacidad institucional de los actores locales. Incluye descripciones breves sobre las áreas prioritarias para abordar las necesidades y brechas en la capacidad institucional. Se harán revisiones y actualizaciones periódicas de los cursos del catálogo con nuevas oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

El desarrollo de la capacidad de los grupos de coordinación se centra en el aprendizaje para mejorar las habilidades técnicas. Las organizaciones locales y nacionales miembros de los grupos de coordinación a menudo plantean la necesidad de desarrollar las capacidades más allá de las competencias técnicas. Se resaltan las siguientes áreas como prioritarias para el fortalecimiento de la capacidad institucional:

1. Gestión Financiera
2. Gestión de Recursos Humanos
3. Tecnologías de la Información
4. Gobernanza Institucional
5. Liderazgo
6. Gestión
7. Gestión de Proyectos
8. Movilización de Recursos
9. Gestión de Riesgos
10. Sistema de Gestión de Contratación
11. Logística y Gestión de la Cadena de Suministro

1. Gestión Financiera

Importancia de la gestión financiera en la capacidad institucional

La gestión financiera es clave para una firme planificación operativa e implementación de programas. La gestión financiera se debe basar en sistemas confiables para gestionar transacciones financieras frente a la rendición de cuentas interna y externa. Algunos de los aspectos claves implican: a) procedimientos para estimar los recursos monetarios; b) monitoreo de los costos estimados de actividades para establecer los presupuestos; c) seguimiento de gastos según el estado de los proyectos; y d) revisión de las transacciones financieras para ayudar en la mejora de la futura rentabilidad, en la corrección de las brechas y en la previsión de sostenibilidad y expansión.

Sin planificación financiera y medidas de control estrictas, las ONG se arriesgan a pérdidas financieras, a no proporcionar ayuda humanitaria crítica o a no tener capacidad para lidiar con el déficit de financiación. Más allá del monto del presupuesto operativo, las ONG deben estar familiarizadas con las mismas medidas de gestión financiera de la comunidad donante para lograr la sostenibilidad.

Las ventajas significativas de la planificación financiera y las medidas de control incluyen:

- Permitir que las ONG locales, que dependen de la donación de fondos con rendición de cuentas financiera total para mantener y hacer crecer la confianza del donante, aseguren una sostenibilidad operativa a través de la confianza cuando se actúa de la forma correcta.
- Garantizar el cumplimiento jurídico y regulatorio del gobierno.
- Permitir que se alcancen los objetivos organizacionales sin sobresaltos y sin escasez de efectivo.
- Ayudar a tener la documentación apropiada para una mejor toma de decisiones.
- Desplegar fondos de forma eficaz, minimizar las pérdidas y reducir los riesgos de sobre costo, fraude y robo.

Los componentes claves para la gestión financiera con el fin de alinearse con los principios necesarios de rendición de cuentas, transparencia, eficacia y consistencia incluyen:

- Planes organizacionales estratégicos.
- Políticas de gestión financiera que incluyen un marco de responsabilidad (quién hace qué, cuándo y cómo).
- Planes de contingencia, estrategia y operación de la gestión financiera.
- Planes anuales o cíclicos de recursos humanos.
- Planes de trabajo de los programas con cronogramas.
- Planes de contratación.
- Perfil de los factores del entorno externo: condiciones del mercado, información comercial publicada.
- Acuerdos con donantes.
- Procesos organizacionales: plantillas, software, libros de contabilidad, registros de conciliación.
- Marco de auditoría financiera.
- Registro de riesgos y planes de contingencia.
- Leyes regulatorias e impositivas, y manuales de estándares.
- Registro de infraestructura y activos

2. Gestión de Recursos Humanos

Importancia de la gestión de recursos humanos en la capacidad institucional

Más allá de la capacidad en los sistemas y la infraestructura, los recursos humanos son el pilar de la ayuda humanitaria. Se debe a la dimensión de la crisis, la urgencia de la intervención y a las demandas del trabajo en entornos difíciles.

Cuando se planifican y gestionan empleados, la Gestión de Recursos Humanos es quien combina las habilidades necesarias con los roles y responsabilidades correctos, y también incentiva y desarrolla el equipo. El Departamento de Recursos Humanos trabaja junto con los gerentes para desarrollar los valores y la cultura de la organización que apoyarán la seguridad, la protección, la salud y el bienestar general del personal. Cuando se garantiza un trabajo en un entorno alentador, se maximiza la productividad general de la organización. Para fortalecer la capacidad institucional de una organización, la Gestión de recursos humanos trabaja en los siguientes aspectos:

- Supervisa el proceso de gestión de talentos con el fin de procurar que se tengan dentro de la organización las habilidades para alcanzar las tareas operativas.
- Controla de manera constante al personal e identifica las posibilidades para incentivarlo, mantener la dinámica y sostener el buen desempeño.
- Procura una relación sana entre empleador y empleado.
- Resuelve una remuneración adecuada y mantiene una alta satisfacción por el trabajo realizado.
- Protege la reputación de la organización a través de las leyes laborales nacionales, códigos de conducta y medidas de protección, como la prevención de la explotación o abuso sexual.

Principales elementos de la gestión de recursos humanos

Para contratar, capacitar, desarrollar, compensar y evaluar empleados, y para mantener la fuerza laboral motivada se deben incluir los siguientes elementos:

- Manual de Recursos Humanos que incluye artículos sobre Ética, Valores, Códigos de Conducta, Procedimientos de Salvaguarda Y Resolución de Conflictos en línea con el Compromiso 8 de *La Norma Humanitaria Esencial* y *Estándares Mínimos de Protección de la Niñez y Adolescencia, Estándar 2: Recursos Humanos*.
- Estructura organizacional que detalla perfiles, funciones, categorización y grados de los trabajos.
- Plan de recursos humanos que prevé las necesidades de recursos humanos en cada ciclo de programa.
- Proceso de cotización, designación, orientación y detalles de retención de Contratación y Política.
- Manual de desempeño, compensación y beneficios.
- Relaciones con el empleado y cumplimiento jurídico.
- Plan de desarrollo del personal a través de actividades para el desarrollo de habilidades y aprendizaje.
- Estándares de salud, seguridad y protección.

3. Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

Ha evolucionado la tecnología que continúa transformando la respuesta frente a las crisis en lo que respecta al seguimiento, monitoreo e informe, y la implementación de intervenciones humanitarias. Un sistema informativo (tecnológico) adecuado puede aumentar la eficacia y capacidad de una organización y sus áreas de servicio claves. Algunas características y capacidades tecnológicas importantes para desarrollar la capacidad de las organizaciones son las siguientes:

- Capacidad de gestión de la información: aumenta la habilidad de la organización para recopilar, almacenar, procesar, analizar, visualizar e comunicar grandes cantidades de información.
- Comunicación: fortalece la comunicación y la colaboración dentro de la organización y sus colaboradores claves, tanto a nivel internacional como local.
- Eficacia: lleva a la mejora en la calidad y la velocidad para prestar los servicios. El registro, el intercambio y el procesamiento de información en tiempo real garantiza operaciones humanitarias ágiles.
- Monitoreo y gestión a distancia: ayuda y gestiona el trabajo de campo, ya que brinda a los equipos los lineamientos técnicos esenciales para mejorar la respuesta.
- Procesamiento de información y datos: ayuda en la toma de decisiones a través de una recopilación de datos más sencilla; brinda posibilidades de simulación de escenarios, en especial con el fin de prepararse para un desastre.
- Base de datos de conocimientos: beneficia la labor de promoción, desarrollo de la concientización y de las habilidades.
- Reducción de riesgos: Protege la información confidencial relacionada con las operaciones o beneficiarios cuando corresponden los protocolos de protección de datos. Los códigos de seguridad y autorización evitan los fraudes.

La información y los datos que se recopilan y utilizan para gestionar las intervenciones humanitarias suelen ser confidenciales. Siempre se debe proteger la confidencialidad y privacidad de las poblaciones afectadas. Un elemento esencial de TI debe ser la protección de la información con una gestión estricta que pueda trabajar con el sistema y el acceso a la información.

4. Gobernanza Institucional

Para mejorar el gobierno, las organizaciones deben asignar una junta de directores con el fin de brindar supervisión de la organización y garantizar que existan estructuras, políticas y sistemas adecuados para ofrecer en la misión y alcanzar los intereses de distintos actores. La junta de directores actúa de forma independiente con la gestión, pero trabaja estrechamente con los altos directivos con el fin de garantizar la conformidad con la dirección estratégica de la organización.

Importancia del gobierno institucional en la capacidad institucional

El gobierno es una capacidad importante para cualquier tipo de organización. Varios proyectos de investigación han concluido que las empresas u organizaciones con o sin fines de lucro más exitosas tienen en común un buen gobierno que asegura una buena dirección y un buen control de la organización. El gobierno institucional de las organizaciones humanitarias tiene la responsabilidad de garantizar que el programa, y los planes y actividades operativos alcancen la Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas.

Los siguientes puntos son de suma importancia en lo que respecta a un buen gobierno:

- Evitar una mala gestión y posibilitar que las organizaciones operen de forma más eficaz, que mejoren el acceso a los recursos, que mitiguen los riesgos y que protejan los intereses de los actores.
- Garantizar un impacto sostenible y exitoso de la organización sobre sus partes.
- Un gobierno fuerte aumenta la credibilidad de la organización, la confianza de los inversores o patrocinadores lo cual permite que la organización aumente sus recursos.
- Brindar una supervisión adecuada sobre la gestión para alcanzar los objetivos que le interesan a los actores.
- También minimiza pérdidas, corrupción, riesgos y una mala gestión.
- Ayuda a desarrollar la marca y colaborar con la viabilidad a largo plazo de la organización.
- Asegura que se gestione la organización de forma tal que se adapte a los intereses de todos.

Más allá del tamaño o naturaleza de la organización, un buen gobierno contribuye con una implementación y organización exitosa de la operación que beneficia a la organización, a los actores y a quienes reciben los servicios.

Principales elementos del gobierno institucional

Un órgano de gobierno desarrolla y comunica las reglamentaciones, la visión estratégica y la dirección, y establece grandes objetivos y políticas. El rol de supervisión dirige la organización a través de la identificación y salvaguarda de una misión. Articula una estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales y evalúa el progreso al lograr dichos objetivos. Las organizaciones deben brindar salvaguardas especiales para niños y niñas, y personas vulnerables. Las estructuras de gobierno deben contar con lineamientos que se apliquen en los programas y las políticas operativas.

El órgano también supervisa las finanzas, los recursos humanos y las operaciones de la organización. Se asegura que la organización desarrolle y siga un plan mientras despliega y gestiona los recursos de manera eficaz. El gobierno tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de las regulaciones jurídicas.

Los elementos importantes del gobierno incluyen:

- Una junta de directores constituida que encarne el espíritu de no discriminación, equidad, inclusión y credibilidad.
- Plan organizacional que incluya la misión, la visión, los valores, los principios o estatutos rectores, las estrategias y el plan de acción.

- Estructura organizacional o una cadena de mando, departamentos, sistema de coordinación y sistema de comunicación.
- Protocolos y manuales de cumplimiento que incluyen una política de mitigación de riesgos, política de recursos humanos, política de gestión de cambio, manual de gestión financiera, protocolos de comunicación y participación de actores, indicadores claves de rendimiento de alto nivel de los empleados y la organización, protocolos de control interno, leyes y normas jurídicas e industriales.

5. Liderazgo

Importancia del liderazgo en la capacidad institucional

Un líder garantiza que los empleados estén motivados y comprometidos con el éxito de la organización. Se logra al elevar y mantener la moral a través de la comunicación con cada miembro del equipo sobre la importancia de su rol y la valiosa contribución que realiza a la organización. Los líderes brindan dirección hacia dónde necesita ir la organización y cómo llegar allí. Un liderazgo firme puede ayudar a la organización de diversas maneras.

Un liderazgo fuerte y competente tiene un impacto significativo en la capacidad de la organización en algunos de los siguientes aspectos:

- Establecer la dirección organizacional: un líder eficaz traduce la misión, la visión y los objetivos de la organización en un mapa de ruta claro que dirigirá al equipo hacia el objetivo.
- Mejora la eficacia y la productividad: los líderes ejercen influencia sobre la eficacia de la organización a través de la motivación e inspiración de los empleados. Los empleados motivados se desempeñan mejor y permiten mejores resultados para la organización. El líder debe llenar de energía al personal, en especial cuando el resultado no ha sido positivo.
- Ejerce influencia sobre la conducta: la integridad y el obrar de manera correcta es esencial para un líder a quien el equipo seguirá.
- Garantiza una buena planificación de la sucesión: al capacitar y orientar al personal se infunden cualidades de liderazgo para un plan de sucesión tranquilo. La orientación ayuda a transferir conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales.
- Forja la reputación de la organización: los líderes tienen una influencia general sobre la reputación interna y externa de una organización. Forjan los valores y la cultura organizacionales con el ejemplo.
- Inspira la innovación y la creatividad: para responder a las crisis dinámicas, las organizaciones necesitan líderes que puedan anticipar el cambio y que alienten a su personal a pensar formas singulares para procurar una intervención humanitaria adecuada.

Principales elementos del liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional necesita concentrarse en dos objetivos complementarios: trabajar hacia lo que es mejor para que los individuos den lo mejor mientras se centran en lo que es mejor para la organización entera. También es necesario una actitud correcta y un principio de trabajo que aliente a los individuos en cualquier función para liderar desde lo más alto hasta lo más bajo de la organización.²⁴

El liderazgo organizacional abarca varios elementos como:

- Visión estratégica: un líder comprende la misión, los objetivos, los planes y los objetivos de la organización, unidad o equipo. Los líderes trazan la forma, definen las herramientas y procesan los valores y principios que se aplican para alcanzar los objetivos. Un líder fuerte comprende el contexto operativo general, el impacto social y económico de las crisis, y las fortalezas y debilidades de la organización, el equipo o la unidad.

²⁴ TDK Technologies - Principales elementos del liderazgo organizacional

- Función administrativa: la visión define los resultados cuya prestación es responsabilidad del líder del equipo o la organización. El líder supervisa el funcionamiento del equipo, garantiza la calidad y ofrece estructuras y sistemas de apoyo. Requiere autorización, delegación, tutoría y establecimiento de normas.
- Resolución de problemas: el líder crea políticas firmes, la cultura organizacional, procedimientos de cambio de gestión y mecanismos de resolución de conflictos. El sector humanitario afronta cambios constantes que afectan las operaciones internas. El líder determina el entorno de trabajo, la ética y los estándares de condiciones de práctica que determinan el diseño y la prestación de la actividad de equipo.
- Estructuras de apoyo: un buen líder desarrolla sistemas y estructuras que fomentan la productividad continua. Incluye una comunicación eficaz (interna y externa), capacitación y desarrollo del personal, iniciativas para la formación de equipos y mecanismos de recursos humanos para asegurar un entorno de trabajo seguro, sano y protegido.

6. Gestión

Importancia de la gestión en la capacidad institucional

Cuando una institución opera sin la aplicación de las habilidades sistemáticas, el conocimiento y las técnicas, disminuye su capacidad para lograr los objetivos. La gestión consiste en tomar decisiones según los principios, y en garantizar que se asignen los recursos de forma adecuada y que se utilicen de forma eficaz para lograr un producto o servicio. Las medidas resultantes tienen como meta alcanzar las expectativas de todos los beneficiarios previstos y las partes interesadas, como ser donantes y otros colaboradores.

Las organizaciones no gubernamentales tienen diversos actores. Son los custodios de las donaciones y trabajan por el bienestar social. Por lo tanto, existe una mayor presión para demostrar la eficacia, la confiabilidad organizacional y la reputación para alcanzar los estándares institucionales de la respuesta humanitaria.

Una buena gestión tiene varias ventajas para el desarrollo de la organización y contribuye con la capacidad institucional.

- Trabaja para procurar que las labores de todas las funciones de la organización combinadas se alinean para alcanzar un objetivo primordial y cumplir con los estándares éticos, jurídicos, regulatorios y del sector.
- Planifica de manera continua y puede cumplir con la capacidad necesaria para responder a las crisis.
- Motiva al personal y lo mantiene centrado en alcanzar y superar las expectativas de los beneficiarios, donantes, gobierno y otros colaboradores.
- Extrema los recaudos para gestionar los recursos humanitarios, procura la rendición de cuentas a todos los miembros (y al público en general), adhiere a la misión y es eficaz al cumplir el mandato.

Principales elementos de la gestión

La gestión de las unidades o departamentos de una organización abarca la integración de todas las funciones organizacionales, y las unidades y la administración en forma sistemática y progresiva.

Los principales elementos de las distintas fases de un ciclo estratégico o de un programa incluyen:

- Planificación: estrategia organizacional, misión y visión constituidas, análisis de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la organización, estudios de viabilidad y de referencia.
- Organización: estructura organizacional, estructura de rendición de cuentas, delegación de autoridad, plan de recursos humanos, plan de gestión financiera, evaluación de riesgos y plan de gestión, proyecciones y plan de compra y logística, plan de comunicación interno y con actores.

- Dirección: visión articulada, matriz de Indicador Clave de Rendimiento (KPI), desarrollo del personal, estrategias de comunicación interna y externa.
- Control: revisiones del Indicador Clave de Rendimiento, monitoreo de riesgos, plan y política de gestión de cambio, auditoría y rendición de cuentas financieros, Marco de Gestión del Cambio y Mitigación del Riesgo, Marco de Control de Calidad, gestión de infraestructura y evaluación, estándares jurídicos, regulatorios e industriales.

7. Gestión de Proyectos

Importancia de la gestión de proyecto en la capacidad institucional

Las metodologías de la gestión de proyecto permiten un mejor control de costos, tiempo y recursos; construye la confianza de donantes y otros interesados; y cumple con las necesidades de los beneficiarios.

Los beneficios claves de la gestión de proyecto en la capacidad institucional incluyen:

- Brindar claridad de enfoque y alineación de un plan con respecto a la estrategia de la organización.
- Proporcionar liderazgo y dirección apropiados para el proyecto: crear una base firme para el trabajo en equipo, la transparencia, la comunicación y el informe.
- Expectativas realistas sobre los resultados: controlar los cronogramas y los costos.
- Eficacia en los riesgos y en la gestión de cambio: llevar a cabo un proceso ordenado de seguimiento, monitoreo y evaluación apropiados, y resolver los problemas a tiempo, a partir de los cuales las lecciones aprendidas definen la futura gestión de riesgos.
- Gestión y evaluación cuidadosa de los proyectos: se reasignan recursos, y se contiene el efecto de filtración de riesgos de un proyecto a otro o de la organización.
- Cohesión del programa facilitado dentro de la coordinación entre la organización y el actor.
- Documentación adecuada de procesos o resultados: simplifica la capacidad de previsión, crea una base de datos de conocimientos y proporciona lecciones aprendidas que permiten mejores prácticas para informar proyectos futuros.

Las prácticas de gestión de proyecto tienen en cuenta roles y responsabilidades de los equipos, funciones y recursos, y permiten su gestión de forma coordinada. Resulta en eficacia ya que garantiza que nada afecta la prestación o la calidad de un servicio o producto y alcanza las expectativas de todos los beneficiarios previstos del proyecto.

Principales elementos de la gestión de proyecto

La gestión de proyecto realiza las actividades en las fases de un proyecto de la siguiente manera:

- Evaluación y análisis del proyecto: justificación del proyecto o nota conceptual; estudios de viabilidad y de referencia; plan estratégico; colaboración entre los actores y los beneficiarios.
- Planificación de la respuesta estratégica: plan de trabajo del proyecto con el cronograma y presupuesto; Marco de los Indicadores Claves de Rendimiento; plan de comunicación; plan de gestión de riesgos; proyecciones de logística e infraestructura; gestión financiera y planes de recursos humanos; estándares de cumplimiento jurídico y regulatorio; plan de monitoreo y evaluación (M&E).
- Movilización de recursos: presupuesto y actividades del proyecto, propuestas y nota conceptual del proyecto, cumplimiento del donante y acuerdo.
- Implementación y monitoreo: contratos y despliegue del personal; gestión de compra, logística y cadena de suministros; relación con donantes; eventos de participación de los actores; técnicas y herramientas de comunicación; rendición de cuentas y contabilidad.

- Revisión y evaluación operativa: seguimiento del presupuesto; seguimiento del cronograma; gestión del cambio; mitigación de riesgos; informes de donantes; matriz KPI, marco lógico de M&E e implementación del cumplimiento; adecuación de la capacidad; desarrollo del personal.
- Cierre del proyecto: proyecto final e informe al donante; conciliación financiera y cuentas auditadas; prestación, instalación y traspaso de documentación; protocolo de salida, reasignación de empleados o voluntarios; finalización del contrato con proveedores; informe de conciliación de la cadena de suministros; evaluación de salida y protocolo de reasignación; certificado de cumplimiento jurídico, financiero e industrial; actualización de referencia; evaluación de M&E; difusión de lecciones aprendidas y mejores prácticas.

Para los actores locales, el plan de Monitoreo y Evaluación (M&E) es el mapa de ruta que define, hace el seguimiento y ayuda a la calidad, tanto del proceso como del resultado deseado. El marco M&E se desarrolla junto con el plan de trabajo del proyecto, con indicadores que miden el progreso. La matriz M&E consiste en las medidas cuantitativas y cualitativas de las tareas y prestaciones vinculadas al personal y al KPI departamental. Con esta información se realizan los informes para los donantes, las actualizaciones de actores y se influyen las decisiones para el cambio y la gestión de riesgos.

8. Movilización de Recursos

La frase movilización de recursos (RM) sustituye la terminología más tradicional y estrecha de "recaudación de fondos", ya que "recurso" significa no solo los fondos, sino también los recursos humanos, la mercadería y los servicios.

Importancia de la movilización de recursos

- La movilización de recursos colabora con la capacidad de la organización y con el potencial de crecimiento.
- Asegura la continuidad de la prestación de servicios de la organización a clientes y comunidades.
- Colabora con la programación organizacional y la sostenibilidad institucional y financiera.
- Permite mejorar los productos y servicios de la organización.
- Las organizaciones públicas y privadas deben generar nuevos negocios para mantenerse operativas y afrontar las cambiantes necesidades de los beneficiarios y comunidades específicos.

Principales elementos de la movilización de recursos

La movilización de recursos combina las ventajas comparativas de la organización o del proyecto con las prioridades contextuales y los intereses de los colaboradores. Una organización necesita desarrollar o reforzar sus características, productos y servicios singulares que la diferencian de otras organizaciones. Para atraer el interés y el apoyo de los potenciales colaboradores, la organización trabaja para demostrar su capacidad de alcanzar las prioridades en el contexto actual y de las necesidades de los colaboradores.

Cuando se desarrolla una estrategia RM y un plan de acción, es de suma utilidad considerar los siguientes cinco pasos del proceso:

- **Identificación:** la identificación de los colaboradores o clientes es un proceso continuo. Es necesaria una continua actualización de la información y de los intereses específicos de los potenciales colaboradores en cuanto a recursos.
- **Participación:** en primer lugar, implica buscar oportunidades para establecer relaciones firmes con los potenciales colaboradores. En segundo lugar, brinda información adecuada para ejercer influencia sobre aquellos que toman las decisiones sobre el programa o el proyecto que necesita los recursos. Implica establecer y mantener un diálogo abierto y regular con los colaboradores para construir la confianza y el respeto mutuo.

- **Negociación:** este paso implica diversos tipos de información y habilidades para dialogar, compartir información de manera creativa y demostrar los aportes. La negociación tiene por objetivo acordar los términos de colaboración para alcanzar las necesidades de recursos y los intereses de los colaboradores. La organización puede acudir al consejo de expertos para asegurar que el acuerdo esté alineado con los principios jurídicos y humanitarios.
- **Gestión e informes:** la organización reconoce el acuerdo cuando mantiene buenas relaciones, brinda las prestaciones necesarias e informa y trabaja para mantener colaboraciones a largo plazo.
- **Comunicación de los resultados:** es importante comunicar el valor de la colaboración. Un material de comunicación regular y de calidad transmite los mensajes claves sobre el proyecto y el servicio a las audiencias específicas. Así se construye la reputación de la organización de confiabilidad e ilustra la contribución del colaborador. La organización y los colaboradores ganan visibilidad dentro del sector y atraen el interés de más colaboradores.

9. Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es la cultura, los procesos y las estructuras que se orientan hacia una gestión eficaz de las posibilidades y los riesgos potenciales. Se considera a la gestión de riesgos como una parte integral de la práctica de una buena gestión. Es un proceso de iniciación que consiste de pasos, que cuando se siguen en orden, permiten la mejora continua en la toma de decisiones.²⁵

Importancia de la gestión de riesgos en la capacidad institucional

La gestión de riesgos es importante para un buen gobierno porque la gestión de una organización sin fines de lucro está obligada a proteger los intereses de sus actores. Una gestión de riesgos eficaz garantiza la prudencia en la toma de decisiones y protege contra la complacencia y el daño potencial de la credibilidad. Un enfoque proactivo y un proceso preventivo preparan a la organización para posibles impactos negativos o positivos en las operaciones y garantizan el cumplimiento de los objetivos.

La gestión de riesgos es parte de la preparación de la respuesta humanitaria y tiene en cuenta todos los posibles factores internos y externos que puedan afectar la prestación de asistencia humanitaria. Los planes de contingencia son opciones para la implementación del programa si se da un cambio en la crisis que afecte el cronograma, el costo o la prestación general de la asistencia humanitaria. La planificación de los riesgos esperados protege la visión estratégica y las operaciones, lo cual establece presupuestos, cronogramas, expectativas o resultados realistas.

Los beneficios claves para la organización incluyen:

- Planificar posibles shocks con el fin de proteger los activos y la existencia de la organización.
- Evitar la complacencia y garantizar el cumplimiento de los requisitos jurídicos y regulatorios, y las reglamentaciones internacionales pertinentes.
- Evitar la laxitud en los estándares de operación al mantener la calidad del servicio, minimizar las pérdidas y planificar de forma adecuada la capacidad para hacer frente a los shocks externos.
- Mantener la comunicación y mejorar los informes.
- Mejorar los controles y la eficacia operativa.
- Mejorar la prevención de pérdidas y la gestión de incidentes.
- Mejorar el aprendizaje de la organización y la resiliencia organizacional.
- Comprender que un riesgo potencial inspira la creatividad y la innovación y lleva a buscar soluciones y crear mecanismos de respuesta humanitaria.
- Facilitar la mejora constante de la organización.

Principales funciones y elementos de la gestión de riesgos

²⁵ Ibid.

La gestión de riesgos analiza las posibilidades de factores de riesgos en las políticas de gestión y los procedimientos operativos inherentes a la programación y al contexto externo. Se establecen las consecuencias negativas (p. ej.: amenazas) o positivas (p. ej.: posibilidades) y se cuantifican en términos de cuánto costará a la organización, del cronograma de los programas y de la calidad general de los objetivos o posibilidad de alcanzar los objetivos. Al hacerlo, una organización planifica y asigna el capital, tanto financiero como de recursos humanos, para hacer frente al factor de riesgo. Los elementos claves de la gestión de riesgos abarcan las actividades para identificar, calcular, mitigar, informar y monitorear que incluyen:

- Política de gestión de riesgos.
- Programa, operaciones y planes de contingencia para la salud y la seguridad.
- Marco de gestión de riesgos alineado e integrado con las políticas, procedimientos, prácticas y valores.
- Herramienta de matriz de riesgos para clasificar el riesgo.
- Registro de riesgos para tomar nota de los riesgos y cómo se afrontaron.
- Informe de riesgos y plan de comunicación.
- Unidad de supervisión de la gestión de riesgos.
- Monitoreo de la gestión de riesgos y del marco de revisión.

10. Sistema de Gestión de Contratación

Importancia del sistema de gestión de contratación en la capacidad institucional

En los últimos años, se ha reconocido como fundamental el fortalecimiento de la gestión de contratación para lograr una asistencia humanitaria más eficaz. Los principios básicos de una contratación por competencia abierta y transparencia junto con una eficacia operativa reducen la posibilidad de corrupción, aumentan el profesionalismo, aumentan el valor del dinero, y aumentan la velocidad de prestación de la asistencia humanitaria esencial.

Los sistemas de contratación modernos abarcan un registro digital de acciones para brindar información que ayude en la cadena de suministros. Los sistemas de contratación ayudan a maximizar el uso de fondos a través de la compra por bulto, de la contratación de proveedores y del logro de un costo eficaz, que protege a las organizaciones de sobrecostos por cambios inesperados en los mercados.

Más allá de la eficacia, existen diversos beneficios al utilizar un sistema de contratación como, por ejemplo:

- Permite una mayor eficacia en cada paso del ciclo de contratación. Planifica mejor las distintas funciones de una organización, que a su vez disminuyen el tiempo para obtener mercaderías y servicios, y evita los cambios en los cronogramas de prestación humanitaria.
- Apoya el buen gobierno y la construcción de la reputación de la organización frente a los donantes y actores a través de procesos de contratación firmes y transparentes.
- Protege contra el fraude a través de un estricto cumplimiento de normas, reglamentaciones, políticas y procedimientos de autorización, digitalmente documentado con controles de seguridad.
- Evalúa a todos los proveedores para asegurarse que cumplan los requisitos de salvaguardar a niños y niñas, y de proteger los derechos en la producción y distribución de mercaderías y servicios.
- Facilita la toma de decisiones al generar informes de gestión con información sobre los departamentos responsables de cualquier contratación, proveedores, costos, formas de pago y prestación, e informes de inspección, entre otros.
- Tiene indicadores claves de desempeño en la mayoría de los sistemas para calcular el desempeño de contratación (procesamiento de pedidos, exactitud en la factura y plazos de entrega de pedidos).

La función del sistema de gestión de contratación es garantizar que una organización cumpla con sus funciones al comprar mercaderías y brindar servicios a través de una red de proveedores que alcancen los estándares y los niveles de servicios de la organización.

Principales elementos del sistema de gestión de contratación

Un proceso de contratación eficaz implica una profunda comprensión de las necesidades de todas las unidades de operación y programa, la identificación del proveedor correcto para alcanzar dichos requisitos, una evaluación periódica del desempeño del proveedor y la negociación de contratos que proporcionen el mayor valor al menor costo.²⁶ Los elementos claves incluyen:

- Estrategia de gestión de contratación con lineamientos y políticas claras.
- Programa y plan de trabajo de las operaciones con las necesidades de compras para las actividades.
- Necesidades de productos y servicios.
- Estructura organizacional para la compra con autoridades de aprobación.
- Acuerdos contractuales para la administración y la gestión de contratos.
- Términos y condiciones de compra, devolución y mantenimiento.
- Manual de estándares de contratación, que incluya los estándares éticos y los procedimientos de salvaguarda del niño y la niña.
- Gobierno organizacional y política de cumplimiento.
- Manual de los estándares de inspecciones de servicios y calidad.
- Catálogos del equipamiento técnico, industrial y de proveedores.

11. Logística y Gestión de la Cadena de Suministro

Importancia de la logística y gestión de la cadena de suministro en la capacidad institucional

En los últimos 40 años, se ha triplicado la frecuencia y el impacto de los desastres. Las organizaciones humanitarias se enfrentan a una gran presión para brindar la ayuda humanitaria correcta a las personas indicadas en el menor tiempo posible y así evitar un largo sufrimiento de las poblaciones afectadas. No se pueden predecir los desastres y a menudo son sensibles y complejos. Por lo tanto, se aumenta la demanda en las cadenas de suministros de la respuesta humanitaria y se acelera el hecho de que los recursos se conviertan en mercaderías y servicios esenciales.

La logística y gestión de la cadena de suministro tiene un impacto muy importante sobre la habilidad de los actores de brindar mercaderías y servicios esenciales mientras garantizan las prácticas éticas. Lo hacen al mantener su contabilidad y la calidad, y al proteger los intereses y derechos de los correctos beneficiarios. Los factores que contribuyen con la creciente importancia como bloque de desarrollo hacia el cumplimiento exitoso de los objetivos y la construcción de la capacidad institucional incluyen:

- Tener una gestión logística eficaz y eficiente de la cadena de suministros para reducir los costos y mejorar el servicio, al permitir la operatividad del producto o servicio y al ofrecer posibilidades de agregar valor al resultado.
- Buscar la mejor relación calidad-precio en todo el ciclo de compra al posibilitar que se maximicen los escasos recursos humanitarios.
- Proteger la reputación de la organización frente a los riesgos a través de los principios humanitarios de no hacer daño y de evitar una cadena de suministros que tenga impactos éticos, sociales y medioambientales negativos. Esto implica trabajar con los proveedores para que estén de acuerdo en adherir de forma estricta a la política de salvaguarda del niño y de la niña.
- Proporcionar flexibilidad a la organización y opciones para tener una mejor respuesta humanitaria a través de una red o relaciones con fabricantes y proveedores.

²⁶ Ibid.

- Alentar una mayor colaboración entre las funciones organizacionales y gobiernos, los colaboradores de ejecución, el sector privado, las comunidades, y la cadena de suministros. Dicha colaboración desarrolla la importancia y el potencial de crecimiento de las organizaciones.
- Inspirar la innovación y la creatividad en la búsqueda de soluciones para la crisis humanitaria de acuerdo con la riqueza de conocimiento disponible en la implementación de su rol.

Elementos de la logística y gestión de la cadena de suministro

El objetivo de la gestión de la cadena de suministro es vincular el mercado, la red de distribución, el proceso de manufactura y la contratación de manera tal que los beneficiarios reciban las prestaciones a mayor nivel y a un menor costo final.²⁷ Los componentes claves para lograrlo incluyen:

- Programa y plan de trabajo de las operaciones con información sobre las prestaciones claves.
- Estructuras de gobierno; políticas financieras, de contratación y de recursos humanos.
- Matriz de riesgos y registro de riesgos.
- Registro de proveedores, informes de análisis de mercado e índices de precios.
- Acuerdos de comercio regional e internacional y tarifas.
- Estándares nacionales e internacionales, como calidad, medioambiente, salud y seguridad, seguridad TI y estándares de alimentación y seguridad.
- Reglamentaciones, estándares y tarifas de carga, flete y almacenamiento.
- Manual de gestión de flota.

²⁷ Martin, Christopher. *Logistics and Supply Chain Management*. Third Edition. London, Pearson Education Limited. 2005.