



Metodología de Análisis de Capacidades Humanitarias

Organizativas

'HUCAM'

SIMPLIFICADA

Versión Mayo 2019

1

Contenido

1. Propósito	1
2. Agrupación de Capacidades Humanitarias.....	2
3. Puesta en práctica de la metodología	8
3.1 Preguntas orientativas / (temas a tratar) por bloque.....	8
4. Valoración de Capacidades.....	15
5. Plan de desarrollo de Capacidades	19
6. Análisis preliminar de la eficiencia de la inversión.....	19
7. Retroalimentación a la organización y ajuste de los planes.	20

1. Propósito

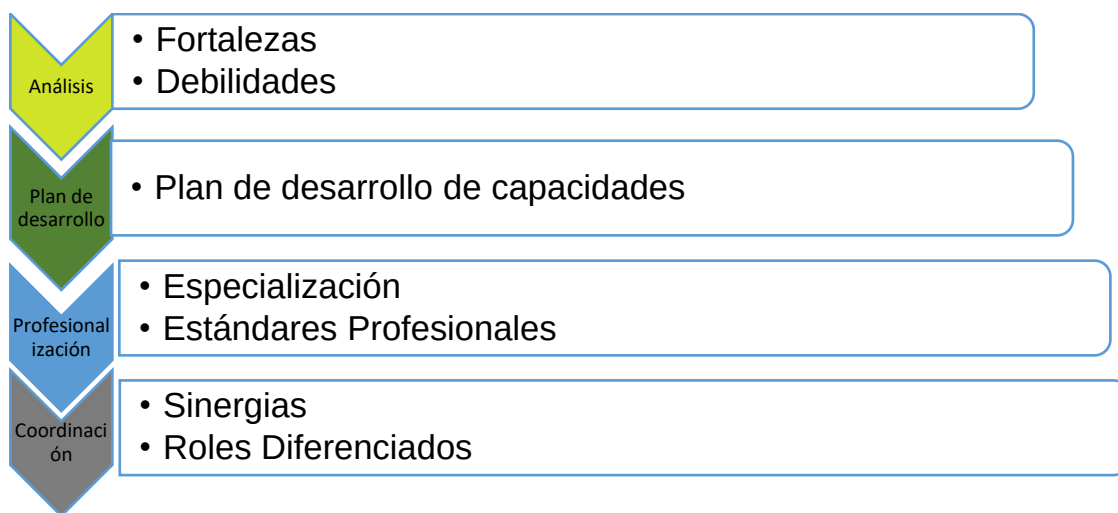
Esta metodología 'HUCAM' está diseñada para evaluar las capacidades organizativas humanitarias. Se basa en un modelo de análisis multidimensional, organizado en grupos de capacidades críticas.

Su uso es universal, aunque se deben hacer los ajustes necesarios según el contexto.

El propósito de esta herramienta es:

1. Tener un análisis exhaustivo de los niveles de capacidad humanitaria en diferentes áreas organizativas, con el fin de conocer las fortalezas y debilidades en términos humanitarios de una organización determinada.
2. Ayudar a las organizaciones a definir planes de desarrollo de capacidades.
3. Promover áreas de especialización y profesionalidad de acuerdo con las fortalezas de las organizaciones.
4. Facilitar las sinergias y la coordinación entre actores humanitarios.





2. Agrupación de Capacidades Humanitarias

Todas las capacidades humanitarias organizacionales se pueden agrupar en cinco grupos.

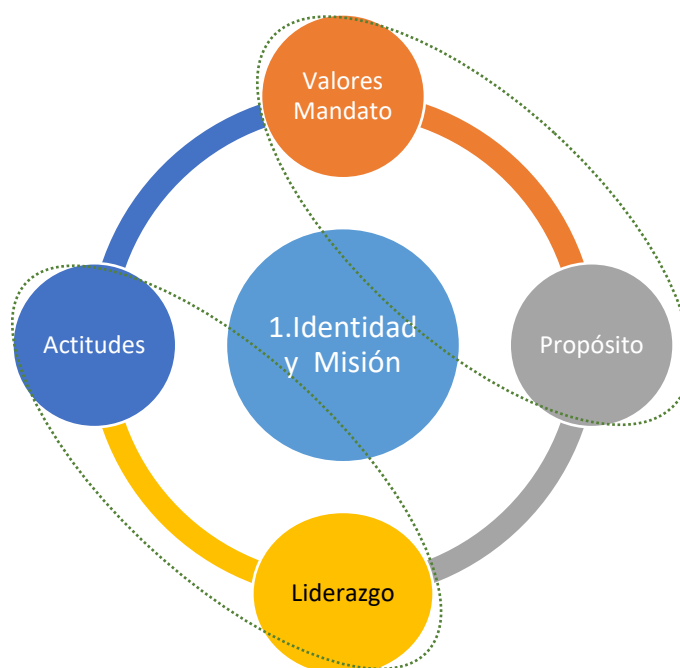




Contenido de cada bloque: Cada bloque se divide en varias áreas según se indica a continuación:

1. Identidad / Misión (Quién y Por qué)

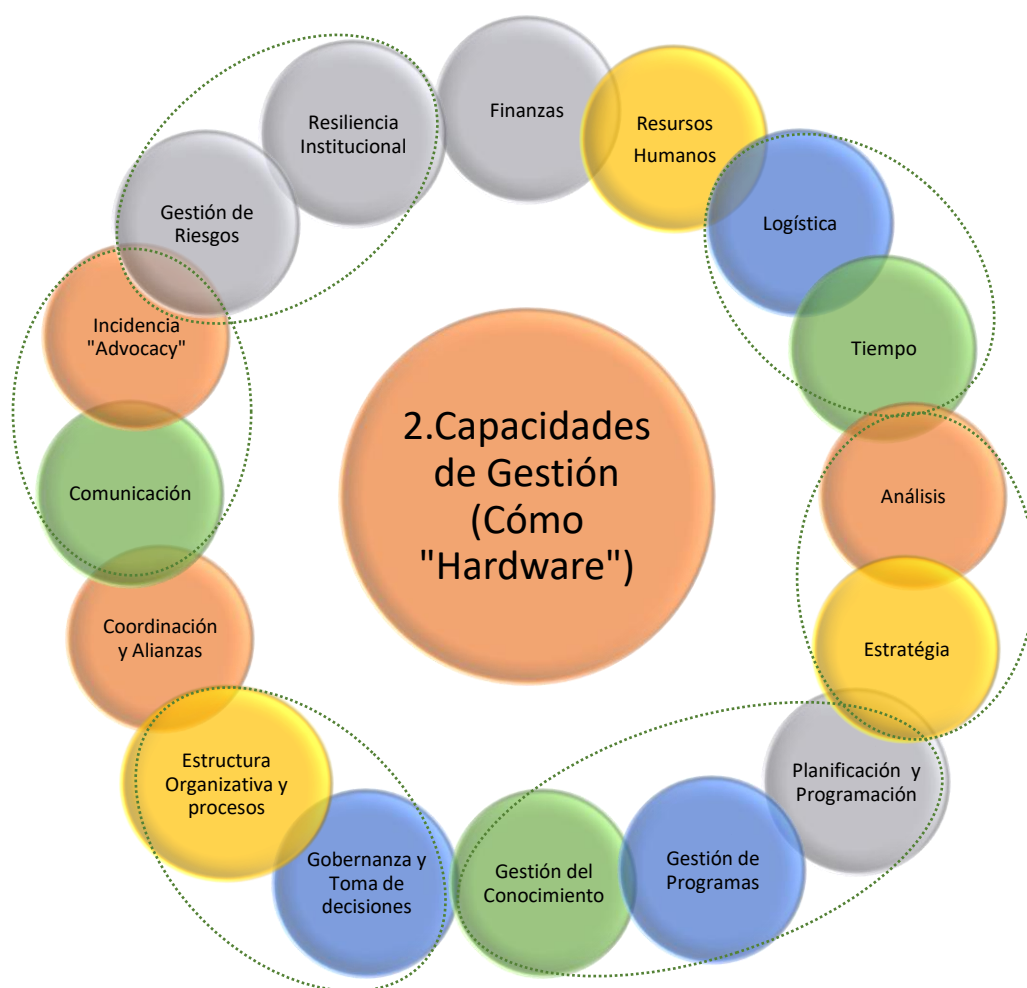
Este es el pilar central de todas las capacidades organizativas. Responde a las preguntas centrales ¿Quién es la organización y por qué hacen lo que hacen?.





2.- Capacidades de Gestión (Cómo "Hardware")

Este bloque responde a la pregunta de cómo la Organización se administra y se gestiona a sí misma y a sus actividades; ¿Cómo se organiza para lograr sus objetivos? Es el llamado "Hardware".





3.- Enfoque, Compromiso (Cómo “Software”)

Este bloque responde a la pregunta de cómo aborda la organización su trabajo. Habla de perspectivas, comprensión e interpretación en la práctica de aspectos fundamentales. Está relacionado con la política en la práctica. Es el llamado “Software”.





4.- Experiencia Técnica (Qué)

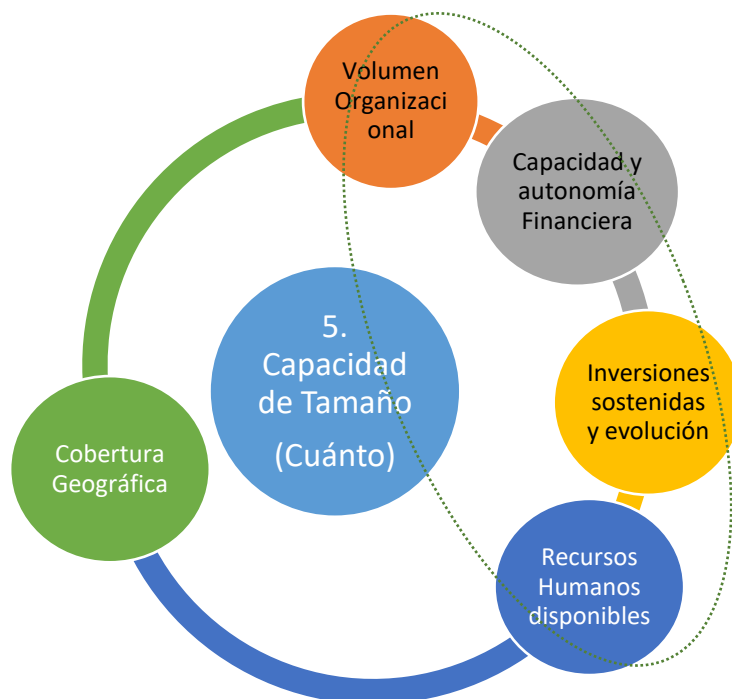
Este bloque responde a la pregunta: ¿Qué puede hacer la organización? Cuáles son sus áreas de especialización o capacidad potencial. Aborda la cuestión del conocimiento cualificado, la experiencia y la capacidad. Es el llamado "Qué".





5.- Capacidad de Tamaño (Cuánto)

Este es un bloque de dimensionamiento. Responde a la pregunta de cuánto puede hacer la organización, se basa en los bloques anteriores desde la perspectiva del tamaño organizativo.





3. Puesta en práctica de la metodología

Para poner en práctica esta metodología, se deben tener en cuenta las siguientes acciones y pasos:

La persona que realiza la evaluación (mejor si la realizan dos personas), debe presentar a la organización los siguientes puntos:

1. Contexto del proceso de análisis de capacidades, al más alto nivel de la organización.
2. Propósito del análisis de capacidades.
3. Principios de actuación: respeto, franqueza, confidencialidad, transparencia, devolución y comentarios sobre las conclusiones obtenidas.

Las entrevistas deben hacerse a diferentes niveles:

1. Alta dirección, personal técnico y personal administrativo.
2. Chequeo con otras organizaciones socias.

3.1 Preguntas orientativas / (temas a tratar) por bloque.

Estas preguntas (o cuestiones que deben abordarse) son orientativas; otras preguntas pueden agregarse o modificarse según el contexto.

En todas las preguntas se solicitarán ejemplos para comprobar la consistencia de las respuestas.

Las respuestas deben anotarse y puntuarse en la tabla que se presenta a continuación (capítulo 4 y en el archivo de Excel), en una escala de 0 a 5 (siendo cero sin capacidad, 1 poca capacidad, 2 algo de capacidad, 3 capacidad suficiente, 4 buena capacidad, 5 excelente capacidad)

La calificación debe realizarse después de la entrevista y debe ser realizada por separado por las dos personas que realizan la evaluación y luego comparar y acordar una calificación única.

Si el análisis lo realiza una persona sola, se recomienda hacer la puntuación dos veces con una diferencia de 24 horas y ver si los valores son similares o si hay alguna discrepancia entre las dos puntuaciones; y si es así, ajustarlo según las notas tomadas durante las entrevistas y las reflexiones realizadas de manera integral.

Para reducir la cantidad de temas, en esta versión se propone un cuestionario simplificado, en el que se combinan algunas áreas temáticas. (Como se indica en los gráficos de páginas anteriores)

1.-Identidad y Misión (Quién y por qué)

Este es el pilar central de todas las capacidades organizativas. Responde a las preguntas centrales "Quién es la organización" y "Por qué hacen lo que hacen".



1.1	Valores Mandato* ¹ Propósito*	- Descripción espontánea de los valores institucionales. - Priorización de estos valores. - Inclusión de la <u>justicia de género</u> en los valores organizativos. - Descripción espontánea de Propósito institucional. - Foco en el propósito central - ¿Está el mandato humanitario legalmente reflejado en los estatutos? - Hay documentos que apoyen esto?
1.2	Liderazgo* Actitudes*	- Tipo de liderazgo. - Difusión del liderazgo. - Liderazgo potencial - Liderazgo adecuado / adaptable / situacional. - <u>Mujeres en posiciones de liderazgo.</u> - Análisis de poder de género. Actitudes observadas sobre: - Sufrimiento humano - Valores en la práctica. - Situaciones no planificadas (adaptabilidad). - Rigor y rendición de cuentas. - Justicia de género - Enfoque de derechos.

2.- Capacidades de Gestión (Cómo "Hardware")

Este grupo responde a la pregunta "Cómo se gestiona y administra la organización y sus actividades"; ¿Cómo se organiza para lograr sus objetivos? Es el llamado "Hardware".

2.1	Finanzas*	- Sistemas contables implantados (consultar al menos 5 años). - Presupuesto en marcha y herramientas de monitoreo (ver 5 años). - Gestión financiera (inversiones, tesorería) - Liquidez - Volumen de fondos gestionados en los últimos 5 años. - Capacidad para absorber y gestionar grandes cantidades de dinero. - Sistemas de información y reporte. - Auditorías externas registradas realizadas. - Costes de Administración y criterios limitantes. - Ingresos sostenibles y diversificados.
2.2	Recursos	- Personal disponible (número y estructura). - Personal especializado por área funcional y en el ámbito

¹ Nota: Las áreas marcadas con un asterisco (*) significan que son críticas y que se requiere una puntuación igual o superior a 3 para ser una organización humanitaria fiable.





	Humanos*	humanitario. - Política de recursos humanos en vigor o criterios orientadores. - Procesos de selección de personal. - Compromiso y valores del personal. - Capacidad de reacción y aumento rápido de Recursos Humanos disponibles ("surge capacity") - Políticas de formación e inducción. - Voluntariado y política relacionada.
2.3	Logística Tiempo	- Capacidad de almacenamiento o acceso a la misma. - Capacidad de movilidad (vehículos). - Equipos de comunicación. - Capacidad de gestión de la cadena de suministro; aprovisionamiento. - Toma de decisiones a tiempo. - Tiempo necesario para hacer valoraciones de necesidades. - Tiempo necesario para elaborar / presentar propuestas de programas. - Tiempo necesario para aprobar programas. - Tiempo necesario para pasar de la toma de decisiones a la implementación.
2.4	Capacidad Analítica* Capacidad Estratégica* Planificación y Programación	- Orientación al análisis y balance con la ejecución de acciones. - Herramientas disponibles para realizar análisis y correlación con la toma de decisiones. - Fuentes de información y análisis. - ¿A qué nivel se realiza el análisis? - <u>Participación de las mujeres en el proceso analítico y como diseñadoras clave de las políticas humanitarias y estrategias.</u> - Perspectiva integral de la organización. - Análisis de entorno institucional. - Auto-reconocimiento de fortalezas y debilidades. - Capacidad de priorizar. - Metodologías disponibles para la elaboración de estrategias. - Plan estratégico disponible y en uso. - Orientación de la planificación. - Herramientas de planificación y programación disponibles. - Calendario y secuencia institucional de planificación. - Uso de la planificación en la práctica. - Reajuste de la planificación.



2.5	Gestión de Programas (incluido Monitoreo y Evaluación)* Gestión del Conocimiento	- Existe una buena comprensión del ciclo del proyecto. - El personal técnico y otros están familiarizados con la gestión de programas y las herramientas básicas de gestión. - Las áreas de planificación, finanzas, logística, etc. están bien informadas y coordinadas para la gestión de programas. - Hay un/a gestor/a de programas claro asignado a cada programa clave. - Los temas transversales tienen una metodología para integrarse en todos los programas. - Todos los programas tienen un acompañamiento adecuado de Monitoreo y Evaluación que alimenta la gestión del conocimiento de la organización. - Las lecciones aprendidas de las evaluaciones se incorporan a la institución. - Hay ejemplos de cambio institucional, basados en lecciones aprendidas. - Hay paquetes de inducción para el personal que se incorpora. - El personal senior y el personal más joven tienen la oportunidad de compartir conocimientos y actualizarlos. - ¿Existe un sistema para acceder al conocimiento institucional? - ¿Existen sistemas basados en internet o intranet para compartir conocimientos?
2.6	Gobernanza y toma de decisiones* Estructura Organizativa y procesos	- Gobernanza y estructura de gestión claras. - Autonomía y respeto de las fronteras institucionales. - ¿Las decisiones se basan en los valores y mandato institucional? - Los roles y funciones de dirección, gestión y logística-administración, están bien definidos y bien difundidos en toda la institución. - Los procesos funcionales son claros y no demasiado pesados. - Hay flexibilidad y capacidad de interpretación; la asunción de responsabilidades están bien establecidas y se fomentan.
2.7	Coordinación y construcción de alianzas*	- Miembro de Redes y plataformas. - ¿Existe una actitud proactiva para compartir y coordinar con otros? - Participación en foros de coordinación (¿quiénes participan y con qué agenda?) - Relación con Protección Civil nacional (u organismos nacionales equivalentes) - <u>Coordinación con organizaciones de derechos de mujeres para mejorar el trabajo humanitario</u>



2.8	Comunicación Incidencia ("Advocacy")	- La institución tiene una estrategia definida de comunicación. - Existe un área funcional con personal responsable a cargo de la comunicación (puede ser a tiempo parcial). - El gerente general (director/a ejecutivo) está directamente involucrado en la política de comunicación. - Existe una correlación entre la comunicación institucional y todas las actividades centrales de la organización. - Existe una política formal por escrito de incidencia "Advocacy" que define cuándo, sobre qué y a quién incidir. - La implementación de la política de incidencia está directamente bajo la supervisión del Director/a General. - Existe una evaluación de riesgos en todas las actividades de incidencia.
2.9	Gestión de Riesgos y Resiliencia Institucional	- Existe una buena comprensión de la gestión de riesgos a nivel de Dirección, gestión y programación. - Existen herramientas específicas para evaluar el riesgo y actuar en consecuencia. - Ejemplos de gestión de riesgos en la práctica. - Se evalúan los riesgos sobre las poblaciones destinatarias, los recursos humanos, los riesgos financieros e institucionales. - Capacidad para reemplazar personal clave. - Capacidad para ampliar actividades, manteniendo un control de gestión basado en los principios institucionales. - Capacidad de delegación con empoderamiento. - Capacidad para adaptar las políticas y volver a la línea base según sea necesario.

3.- Enfoque, Compromiso (Cómo "Software")

Este bloque responde a la pregunta de cómo la Organización enfoca su trabajo. Habla de perspectivas, comprensión e interpretación en la práctica de aspectos fundamentales. Está relacionado con la política en la práctica. Es el llamado "Software".

3.1	Enfoque de Genero*	- Buena comprensión de las cuestiones de género y las dinámicas de poder de género. - <u>Se incluye la justicia de género y el enfoque de derechos de las mujeres, en el diseño del trabajo humanitario</u> - <u>Participación, consulta y liderazgo de mujeres en el diseño de políticas, estrategias y programas humanitarios.</u> - <u>Participación y consulta con organizaciones de derechos de mujeres</u> para influir y dar forma al enfoque humanitario. - Existen prácticas específicas relacionadas con el enfoque de género aplicado a: ✓ Estructura interna y responsabilidades. ✓ Diseño de programas ✓ Implementación de programas
-----	-----------------------	--



3.2	Sensibilidad a conflictos Enfoque basado en Derechos	- Buena comprensión de los posibles conflictos relacionados con el programa a escala de programa y a nivel contextual. - Existen métodos de hacer una valoración de conflictos, informar sobre los riesgos asociados e informar sobre la toma de decisiones. - La toma de decisiones tiene en cuenta la sensibilidad a conflictos. - Existen mecanismos para mitigar, minimizar o reducir los impactos negativos relacionados con los conflictos. - Comprensión organizativa de los derechos de los “destinatarios” y de todas las partes involucradas en las actividades y programas de la organización. - La motivación institucional del trabajo incluye de manera clara los derechos de las personas. - El derecho de los “destinatarios” de la acción humanitaria es una fuerza impulsora para el diseño y la gestión de programas y para mejorar la calidad de la organización.
3.3	Conectividad, Resiliencia y enfoque de Reducción de Riesgos en Desastres (RRD)	- Comprensión del concepto de Resiliencia. - Comprensión del enfoque de Reducción de Riesgos en Desastres (RRD). - Todos los programas incluyen un enfoque de Resiliencia-RRD y las actividades cuentan con presupuesto específico para ello.
3.4	Individuos / Grupos altamente vulnerables (HVI/G)	- La atención a Individuos / Grupos altamente vulnerables está integrada en todos los programas. - La coordinación con otras plataformas de organizaciones en lo relativo a Individuos / Grupos altamente vulnerables se realiza de manera sistemática.

4.- Experiencia Técnica (Qué)

Este bloque responde a la pregunta "Qué puede hacer la organización". Cuáles son sus áreas de especialización o capacidad potencial. Aborda la cuestión del conocimiento cualificado, la experiencia y la capacidad. Es el llamado "Qué".

4.1	Competencias Técnicas (WASH, EFSVL,..) Otras Competencias	- Experiencia desarrollada (al menos tres años). - Equipos y Almacenes especializados. - Personal cualificado y lista de personal disponible (“roster”) - Coordinación con Protección Civil (u organismos nacionales equivalentes). - Coordinación con el Ministerio de Agricultura y Salud. - Coordinación con el Ministerio de Obras Públicas (o similar). - Al día y participando en el sistema de “Clusters” de NN.UU. - Coordinación con el PMA / FAO - Coordinación con UNICEF - Participación en Clústeres (Nutrición, Educación, Protección, Cobijo, Comunicaciones, Logística, gestión y coordinación de campos, ...)
-----	--	---



4.2	Cumplimiento de Estándares y rendición de cuentas Gestón de Control de Calidad	- Conocimiento y uso de normas clave: - Código de Conducta Humanitario - CHS –(Norma Humanitaria Básica) - Esfera - (HAP) - Herramientas específicas para el seguimiento del cumplimiento de las Normas y estándares. - Existen mecanismos de quejas, sugerencias y comentarios accesibles y fiables. - Hay oportunidades regularmente, de formación y actualización de conocimientos. - Las normas esenciales Humanitarias forman parte del paquete de inducción. - Existe una cultura de gestión de la calidad. - ¿Qué KPI (indicadores clave de rendimiento) se utilizan y monitorean? - Medidas tomadas en los últimos 2 años para mejorar la gestión de la calidad.
-----	--	---

14

5.- Capacidad de Tamaño (Cuánto)

Este es un bloque de dimensionamiento. Responde a la pregunta "¿Cuánto puede hacer la organización?", Se basa en los bloques anteriores desde la perspectiva del tamaño organizativo.

5.1	Volumen Organizativo Capacidad y autonomía Financiera Inversiones sostenidas y evolución Recursos Humanos disponibles	- Volumen financiero: presupuesto anual de los últimos cinco años y Activos financieros. - Presupuesto total anual - Distribución del ingreso presupuestario en los últimos tres años. - Autonomía presupuestaria respecto a la Sede Central o las decisiones de los donantes. - Inversión total en acción humanitaria en los últimos cinco años y proyecciones para los próximos cinco años. - Porcentaje humanitario sobre el presupuesto total de programas de la Organización - Número de empleados regulares a tiempo completo. - Total de recursos humanos especializados en materia Humanitaria, sobre el total del personal de la Organización. - Lista de personal disponible (Roster) disponible y fiabilidad del Roster. - Incentivos de atracción para RR.HH. en tiempos de crisis. - Presencia en el territorio. - Delegaciones y / o tamaño total de la organización global. - Porcentaje de estructura humanitaria sobre la estructura total de la organización.
-----	---	---



5.2	Cobertura Geográfica	- Áreas de intervenciones anteriores. - Contacto con autoridades municipales locales, y / o CBOs. - Conocimiento de idiomas - Antenas o puestos locales permanentes o temporales para llegar a áreas geográficas clave. - Participación regional. - Compromiso internacional.
-----	----------------------	--

4. Valoración de Capacidades

Sobre la base del análisis de las preguntas y la investigación realizada, se deben llenar las siguientes tablas de fortalezas y debilidades. Puntuando de 0 a 5; siendo 0 ninguna capacidad en absoluto, y 5 máximo (capacidad totalmente adecuada). Esta puntuación cuantitativa debe llevarse a un archivo de evaluación de excel para elaborar los gráficos de análisis necesarios.

Bloque	#	Área Temática	Puntuación 0-5	Fortalezas	Debilidades
1. Identidad y Misión (Quién y Por qué)	1.1	Valores Mandato* Propósito*		•	•
	1.2	Liderazgo* Actitudes*		•	•
2. Capacidades de Gestión (Cómo "Hardware")	2.1	Finanzas*		•	•
	2.2	Recursos Humanos*		•	•
	2.3	Logística Gestión del Tiempo		•	•
	2.4	Capacidad Analítica* Capacidad		•	•



		Estratégica* Planificación y Programación			
	2.5	Gestión de Programas * (incluye MyE) Gestión del Conocimiento		•	•
	2.6	Gobernanza y Toma de decisión* Estructura Organizativa y procesos		•	•
	2.7	Coordinación y alianzas*		•	•
	2.8	Comunicación Incidencia (Advocacy)		•	•
	2.9	Gestión de Riesgos Resiliencia Institucional		•	•
3.- Enfoque, Compromiso (Cómo "Software")	3.1	Enfoque de Género*		•	•
	3.2	Sensibilidad a Conflictos Enfoque basado en Derechos		•	•
	3.3	4. Conectividad, Resiliencia y RRD		•	•
	3.4	Individuos /Grupos Altamente Vulnerables		•	•



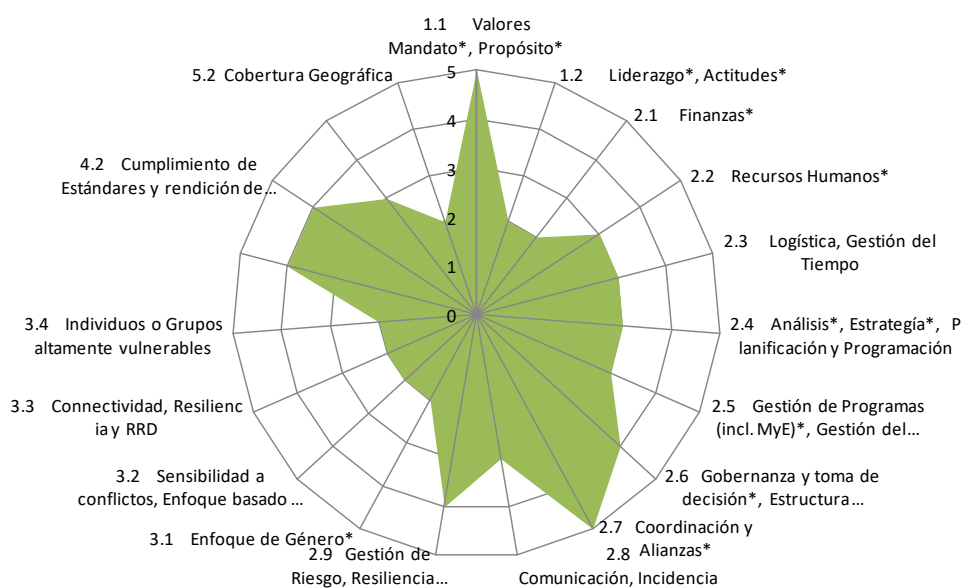
4.- Experiencia Técnica (Qué)	4.1	Competencias Técnicas (WASH, EFSVL,...) Otras Competencias		•	•
	4.2	Cumplimiento de Estándares y rendición de cuentas Gestión de Control de Calidad		•	•
5.- Capacidad de Tamaño (Cuánto)	5.1	Volumen Organizativo Capacidad y autonomía Financiera Inversiones sostenidas y evolución Recursos Humanos disponibles		•	•
	5.2	Cobertura Geográfica		•	•

El ejercicio anterior dará un análisis cualitativo de capacidades. Sobre la base de estos valores, el archivo de Excel calcula el **Índice de Capacidad Crítica**, que debe evolucionar a un valor superior a 3; y todos y cada uno de sus elementos también deberían estar por encima de 3.

(ver ejemplos abajo)

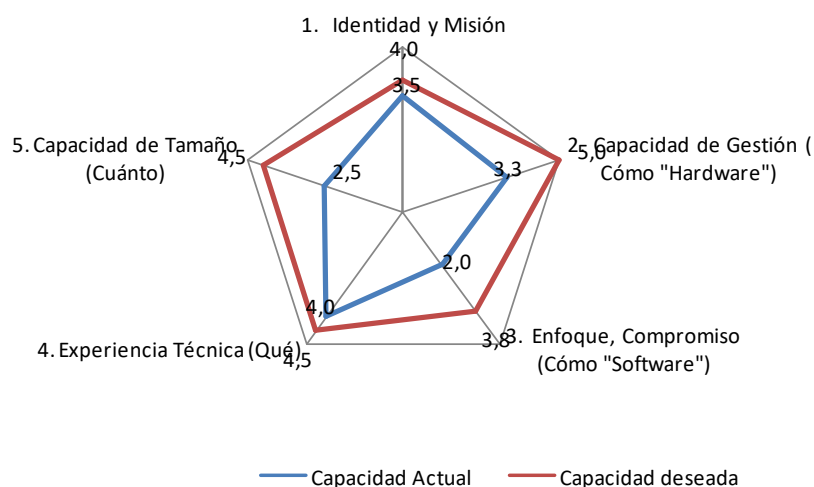


Organización



18

Capacidades por bloques





5. Plan de desarrollo de Capacidades

Con base en este análisis, se debe delinear un Plan de Desarrollo de Capacidades organizativas. El siguiente formato puede usarse para este fin.

Bloque de Capacidades	ACCIONES de CAPACITACIÓN	RESULTADOS Esperados	FORMATO de Capacitación	CALENDARIO	PRESUPUESTO
1. Identidad y Misión (Quién y Por qué)	•	•	•	•	•
2. Capacidades de Gestión (Cómo "Hardware")	•	•	•	•	•
3. Enfoque, Compromiso (Cómo "Software")	•	•	•	•	•
4. Experiencia Técnica (Qué)	•	•	•	•	•
5. Capacidad de Tamaño (Cuánto)	•	•	•	•	•

19

6. Análisis preliminar de la eficiencia de la inversión.

Cabe señalar que no todas las inversiones producen los mismos resultados en términos de eficiencia (resultados/costes). Por lo tanto, se debe hacer un análisis de los enfoques de capacitación más rentables y conectar esto con las capacidades críticas identificadas anteriormente.

El gráfico a continuación, representa la relación entre las inversiones requeridas para aumentar la efectividad según los diferentes bloques de capacidad. El tamaño de las burbujas muestra la inversión relativa en términos financieros entre los cinco bloques de Capacidades. Algunos bloques son más sensibles para aumentar la efectividad (capacidad) con una inversión relativamente menor. Como es el caso de la pericia técnica; pero otros como Identidad y Misión requerirán fuertes inversiones, más allá del dinero, para realizar cambios de impacto relativo.

Cabe señalar que el bloque 1 (Identidad y Misión) tiene todos sus elementos marcados como críticos, y varios elementos del bloque 2 (Gestión) también; lo que significa que algunos aspectos críticos requerirán una inversión sostenida a largo plazo para lograr resultados de impacto.

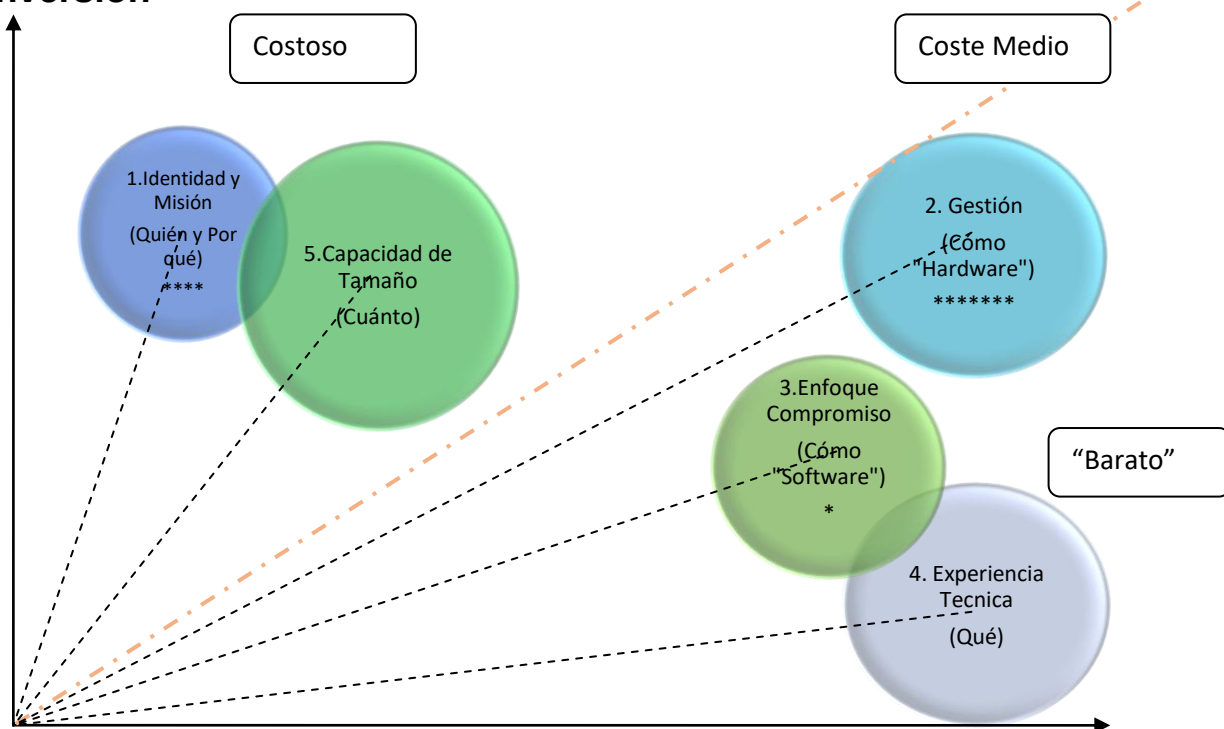




Más allá de los resultados proporcionados por esta herramienta, se debe hacer un buen juicio en términos de lo que la Organización quiere ser, ver y hacer en el futuro, para que las inversiones y el desarrollo de capacidades se guíen en una "dirección institucional de misión política" y no sólo en consideraciones técnicas o de gestión.

Esto debe reflejarse en términos de lo que podría lograrse, en que tiempos y bajo qué tipo de inversión, dinero, cursos de capacitación, acompañamiento, etc.

Inversión



Efectividad

7. Retroalimentación a la organización y ajuste de los planes.

El paso final será dar retroalimentación a la organización y ajustar el análisis y el plan de desarrollo de capacidades y, si corresponde, dar lugar a la firma de acuerdos de desarrollo de capacidades con otras organizaciones.