



GUÍA PARA AMPLIAR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES A TRAVÉS DE LA TRANSFERENCIA Y REPLICACIÓN PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

Un Documento Técnico sobre el Fortalecimiento de la Sociedad Civil
en México, Febrero de 2020.

AUTORES: Brandon Melecio Fischer, Yolanda Talavera y Anne Largaespada

EDITORES: Elise Storck, Ireri Ablanedo, Gladys Rivera, Leonardo Escobar, Lucila Serrano

Este documento es parte de una colección de documentos estratégicos desarrollados por el Programa para la Sociedad Civil de USAID, implementados por Social Impact, Inc. y financiados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los textos que integran la colección describen el enfoque y la metodología de desarrollo de capacidades sistémicas que el Programa diseñó para acompañar a más de cuarenta organizaciones de la sociedad civil en el fortalecimiento institucional, la gestión de subvenciones y el cumplimiento legal. En particular, este documento sistematiza los pasos en la transferencia y replicación del enfoque de desarrollo de capacidades del Programa para la Sociedad Civil. El compendio completo es un recurso útil para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil. Puede consultar la colección completa en el sitio web de Social Impact, <https://socialimpact.com/>.

SOBRE EL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO

El Programa para la Sociedad Civil de USAID fue un Programa de 4 años financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El Programa tuvo como objetivo mejorar la sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para implementar efectivamente sus agendas sobre prevención de la violencia, protección de los derechos humanos y reforma de la justicia en México. Con este fin, el Programa se enfocó en mejorar la capacidad de las OSC para comunicarse y trabajar en colaboración, aumentando sus conexiones con los principales stakeholders, fortaleciendo su capacidad para desarrollar estrategias que respondan a su entorno cambiante y a las necesidades y prioridades de sus comunidades, y mejorar el acceso de las OSC al conocimiento y recursos. El Programa para la Sociedad Civil de USAID en México fue implementado por Social Impact (SI) Inc. en asociación con la Fundación Appleseed.

SOBRE SOCIAL IMPACT

Social Impact (SI) es una empresa consultora de gestión que brinda servicios de monitoreo, evaluación, planeación estratégica, gestión del desempeño y desarrollo de capacidades para avanzar en la efectividad del desarrollo. El trabajo de SI contribuye a reducir la pobreza, mejorar la salud y la educación, promover la paz y la gobernabilidad democrática, fomentar el crecimiento económico y proteger el medio ambiente. Para lograr esto, SI ofrece servicios de consultoría, asistencia técnica y capacitación a agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y fundaciones.

AGRADECIMIENTOS

La colección de documentos de curación de conocimiento se desarrolló a través de la colaboración del personal de USAID, Social Impact y el Programa para la Sociedad Civil de USAID en México. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) proporcionó fondos para el desarrollo y curación de conocimiento de los documentos estratégicos que integran la colección. Un agradecimiento especial a las siguientes personas que contribuyeron a la conceptualización y el contenido de este documento, y/o revisaron y proporcionaron comentarios sobre el documento: Yolanda Talavera, Ireri Ablanedo, Gladys Rivera, Leonardo Escobar, Elise Storck and Lucila Serrano. Agradecimientos adicionales al equipo de Desarrollo de Capacidades a CSA: Mónica Corona, María Huerta, Andrea Sanfeliz and Jessali Zarazua.

ÍNDICE

I. Enfoque del Programa para la Sociedad Civil de USAID para el desarrollo de capacidades en México	5
Teoría del Cambio del Programa para la Sociedad Civil de USAID	8
II. Propósito de la Transferencia y Replicación del Desarrollo de Capacidades	8
¿Para quién es esta guía?	9
III. La Replicación del Modelo para el Desarrollo de Capacidades del Programa para la Sociedad Civil de USAID	9
Gestión de Subvenciones	9
Gestión del Fortalecimiento Institucional	10
IV. Fases para la ampliación del Enfoque del Programa para la Sociedad Civil de USAID al Desarrollo de Capacidades	10
V. Ciclo Programático del Programa para la Sociedad Civil de USAID para el Desarrollo de Capacidades	11
Convocatoria y Selección de Propuestas	13
Implementación y Seguimiento	27
Paquetes de Soluciones	51
Reclutamiento y Gestión del Consultor	59
Adaptación e Implementación de Paquetes de Soluciones	66
Monitoreo y Sistematización de la Implementación	69
Cierre del Proyecto	73
VI. Términos, Definiciones y Referencias	79
VII. Listado de Verificación de Actividades Clave	82

ACRÓNIMOS

CA	Acuerdo de Consultoría
CDCS	Estrategia Nacional de Cooperación para el Desarrollo (<i>Country Development Cooperation Strategy</i>)
CLA	Colaborar, Aprender y Adaptar (<i>Collaborating, Learning, and Adapting</i>)
DUNS	Sistema de numeración universal de datos (Data Universal Numbering System)
FAQ	Preguntas Frecuentes (Frequently Asked Questions)
HICD	Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales (<i>Human and Institutional Capacity Development</i>)
ISO	Organización de Apoyo Intermedio (<i>Intermediate Support Organization</i>)
J2SR	Ruta hacia la Autosuficiencia (<i>Journey to Self-Reliance</i>)
LOI	Carta de Intención (Letter of Intent)
MEL	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (Monitoring, Evaluation and Learning)
MELP	Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (Monitoring, Evaluation and Learning Plan)
NUPAS	(<i>Non-U.S. Organization Pre-Award Survey</i>)
OCA	Evaluación de Capacidad Organizacional (<i>Organizational Capacity Assessment</i>)
OPI	Índice de Desempeño Organizacional (<i>Organizational Performance Index</i>)
OSC	Organización de la Sociedad Civil (<i>Civil Society Organization</i>)
Programa	Programa para la Sociedad Civil de USAID (<i>Civil Society Activity</i>)
RFP	Convocatoria (Request for Proposals)
SAM	Sistema de administración de subvenciones (System for Award Management)
SI	Social Impact
SNA	Ánalisis de Redes Sociales (<i>Social Network Analysis</i>)
SOW	Alcance del trabajo (Scope of Work)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (<i>United States Agency for International Development</i>)

GUÍA PARA AMPLIAR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES A TRAVÉS DE LA TRANSFERENCIA Y LA REPLICACIÓN

I. EL ENFOQUE DEL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN MÉXICO

USAID/México diseñó el Programa para la Sociedad Civil para mejorar las capacidades institucionales y aumentar la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México para que puedan implementar de manera más efectiva sus agendas relacionadas con la prevención del delito y la violencia, la reforma de la justicia legal y los derechos humanos. CSA apoya tres de los Objetivos de Desarrollo (DO por sus siglas en inglés) de USAID / México: DO 1 sobre prevención del delito y violencia; DO 2 sobre acceso a la justicia; y DO 3 sobre derechos humanos. Social Impact, una firma de consultora en gestión de desarrollo con sede en Arlington, VA, es el principal implementador del contrato del Programa y diseñó el enfoque estratégico basado en una estrecha colaboración con las organizaciones locales asociadas.

El Enfoque Estratégico del Programa sigue firmemente arraigado en su propósito original de desarrollo de capacidades; al modificar el contrato el 22 de junio de 2018, el Programa expandió su intervención para enfatizar el fortalecimiento con enfoque sistémico además del desarrollo de capacidades organizacionales internas para sostener los resultados de desarrollo.

Con un énfasis en la mejora del desempeño organizacional, la evaluación rigurosa, la co-creación de soluciones, el impacto sistémico y la sostenibilidad, el enfoque integral del Programa está alineado con la Ruta hacia la autosuficiencia (J2SR) de USAID y se enfoca en las capacidades locales medibles y aumentadas. Por lo tanto, el Programa para la Sociedad Civil de USAID ofrece un modelo potencial para otros programas de desarrollo de capacidades financiados por USAID, así como otras iniciativas de desarrollo de capacidades, para aumentar el impacto y la sostenibilidad del desarrollo.

FIGURA I. ESTRATEGIA DE CSA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS



El Programa para la Sociedad Civil de USAID implementó un enfoque sistémico para el desarrollo de capacidades en tres componentes principales:

1. **SUBVENCIONES:** Otorgar y administrar subvenciones de USAID a las organizaciones de la sociedad civil para ayudarlas a desarrollar sus proyectos temáticos e iniciativas de desarrollo de capacidades.
2. **FORTALECIMIENTO LEGAL:** Proporcionar apoyo técnico para mejorar el cumplimiento legal en las áreas de derecho corporativo, fiscal y laboral; lavado de dinero; y privacidad de datos, a través de una red de despachos de abogados pro-bono con sede en México, coordinados por el Programa.
3. **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:** Acompañar a las organizaciones de la sociedad civil a desarrollar capacidades de tres maneras – mejorando las capacidades internas, fortaleciendo las capacidades para crear y mantener alianzas estratégicas y solidificar sus posiciones dentro de sus Sistemas Locales – basado en una metodología integrada que incorpora enfoques de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales (Human and Institutional Capacity Development, HICD), Sistemas Locales y Capacidades 2.0.

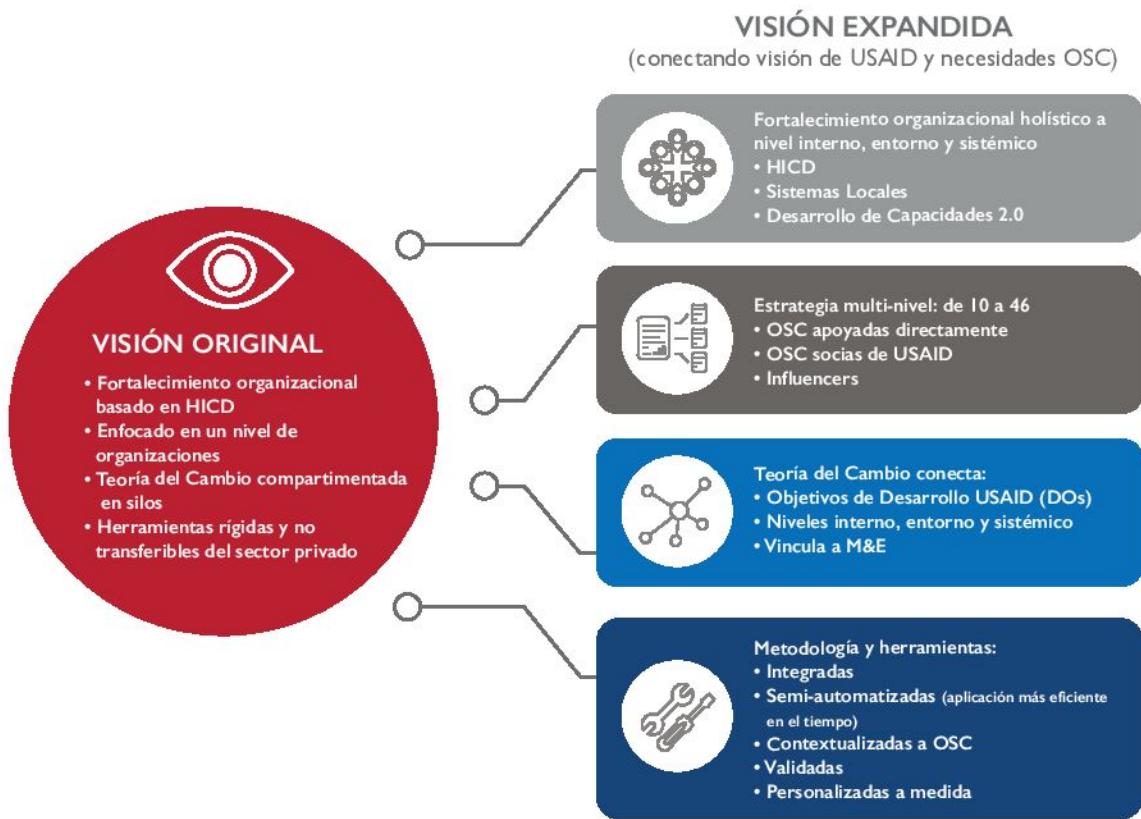
CSA trabajó con tres grupos de organizaciones de la sociedad civil (OSC), clasificadas en Niveles:

NIVEL 1: Diez OSC que recibieron una subvención de USAID durante el Año 1. Tres de estas OSC son Organizaciones de Apoyo Intermedio (Intermediate Support Organizations, ISOs) que replicaron la administración de subvenciones y el desarrollo de capacidades con 14 OSC que son sus organizaciones subvencionadas. Las organizaciones en este nivel recibieron la gama completa de asistencia técnica del Programa.

NIVEL 2: Las organizaciones de nivel 2 participaron en una evaluación modular del desempeño organizacional basada en la Evaluación de la Capacidad Organizacional (Organizational Capacity Assessment OCA) de USAID, el Índice de Desempeño Organizacional (Organizational Performance Index OPI), el Análisis de Redes Sociales (Social Network Analysis SNA) y el Mapeo de Actores (Stakeholder Mapping). Las organizaciones del nivel 2 luego recibieron asistencia técnica para mejorar su estado legal y soluciones de desempeño para abordar las brechas de desempeño identificadas durante el proceso de evaluación.

NIVEL 3: OSC y actores que influyen en el sector de la sociedad civil. Los influencers mantendrán el legado del Programa a través del fortalecimiento del Sistema Local al aprovechar sus propias áreas de experiencia para beneficiar a los actores de la sociedad civil y su capacidad de colaborar dentro del sistema. Estas personas influyentes clave incluyen innovadores, ya sean líderes de cambio, intermediarios entre sectores o fuentes clave de información para el sector de la sociedad civil.

FIGURA 2. EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID



Social Impact (SI) basó el diseño original del Programa en el modelo HICD. Sin embargo, a medida que CSA se familiarizó con Capacity 2.0 en USAID y realizó sesiones de pausa y reflexión con organizaciones asociadas, el Programa determinó la necesidad de ampliar su enfoque de desarrollo de capacidades. De acuerdo con Colaborar, Aprender y Adaptar (Collaborating, Learning and Adapting CLA), el equipo del Programa propuso componentes adicionales a la teoría del cambio que complementarían el diseño original de HICD y a la vez integrarían las mejores prácticas más recientes en el campo. En línea con los enfoques de Sistemas Locales y Desarrollo de Capacidades 2.0, el Programa comenzó a conceptualizar el fortalecimiento organizacional en tres dimensiones: fortalecimiento de capacidades internas; fortalecimiento de las relaciones y redes en las que participan las organizaciones; y el fortalecimiento de las posiciones de las organizaciones dentro de sus sistemas locales.

Como parte de un importante cambio conceptual y metodológico, CSA amplió su enfoque para el desarrollo de capacidades al adoptar el marco de Sistemas Locales de USAID. Basado en este marco, el Programa visualiza a cada OSC como uno de los muchos actores dentro de un sistema que trabaja en torno a un problema social particular. Para que las OSC individuales y el sector de las OSC tengan un impacto sostenible, es crucial desarrollar sus capacidades organizacionales para interactuar, comunicarse y colaborar, incluso con otros actores diversos que operan en el mismo sistema. De esta manera, el Programa para la Sociedad Civil de USAID podría apoyar más eficazmente a las organizaciones a medida que abordaban desafíos complejos en sus entornos.

TEORÍA DEL CAMBIO DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

La Teoría de Cambio del Programa se basa en un enfoque holístico que incorpora los enfoques HICD, Desarrollo de Capacidades 2.0 y Sistemas Locales de USAID, al tiempo que apoya el CDSC 2014-2018 de USAID/Méjico. La Teoría del Cambio es la siguiente:

“Si el Programa para la Sociedad Civil de USAID trabaja para construir la capacidad interna y externa de las OSC locales y las conexiones entre las OSC y los actores clave, entonces la ASC contribuirá a la sostenibilidad del sector de la sociedad civil y a una programación local efectiva que abordar la prevención del delito y la violencia, la protección a los derechos humanos y la reforma a la justicia”.¹

La teoría del cambio del Programa enfatiza que el desarrollo de la capacidad no debe limitarse al fortalecimiento interno de las organizaciones. Las organizaciones existen dentro de sistemas² que afectan su desempeño, de la misma manera que el desempeño organizacional puede afectar al sistema en general. Por esta razón, El Programa desarrolló una teoría del cambio que se centra tanto en factores internos como externos, apoyando así la mejora del desempeño y la sostenibilidad de los resultados, de manera que se aprovechen las características individuales y las contribuciones sistémicas de cada organización que apoya el Programa.

II. PROPÓSITO DE LA TRANSFERENCIA Y REPLICACIÓN DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES

El propósito de la transferencia y la replicación del enfoque de desarrollo de capacidades del Programa para la Sociedad Civil de USAID es preparar a un grupo de organizaciones para continuar fortaleciendo el sector de la sociedad civil en su desarrollo. En particular, el Programa se ha asociado con tres Organizaciones de Apoyo Intermediario (ISO)³ para ampliar el alcance y el impacto de la administración de sus subvenciones y el desarrollo de capacidades con otras Organizaciones Subvencionadas que las ISOs seleccionan como su grupo o población objetivo. Cada una de estas ISO desarrolla e implementa sus propios planes de fortalecimiento institucional que aprovechan sus propios recursos, redes y enfoques para el desarrollo de capacidades durante el proceso de replicación. El proceso de replicación de las subvenciones reflejará el modelo de subvenciones del Programa, asegurando el cumplimiento de las directrices y los protocolos del Gobierno de los Estados Unidos.

¹ Plan de Supervisión, Evaluación y Aprendizaje de la CSA, versión revisada, noviembre de 2018, página 4.

² Marco de Sistemas Locales de USAID, 2014.

³ Las Organizaciones de Apoyo Intermedio (Intermediary Support Organizations, ISOs) son organizaciones de la sociedad civil que proporcionan financiación y/o servicios de desarrollo de capacidades a otras organizaciones de la sociedad civil. En la lengua vernácula española en América Latina, las ISOs también se conocen como organizaciones de “segundo piso”.

¿PARA QUIÉN ES ESTA GUÍA?

Esta guía está dirigida a las ISOs que son responsables de replicar la administración de subvenciones y los procesos de desarrollo de capacidades con Organizaciones Subvencionadas. Estas organizaciones han atravesado por el proceso de desarrollo de capacidades del Programa, incluyendo un proceso de evaluación participativa; monitoreo, evaluación y apoyo técnico al aprendizaje; gestión de subvenciones; y asistencia técnica para mejorar su estatus legal, además de paquetes de soluciones adaptados para responder a las brechas específicas en el desempeño organizacional identificadas durante la fase de evaluación. Al haber pasado por esta experiencia, estas tres ISOs están ahora preparadas para replicar estos procesos de desarrollo de capacidades con sus Organizaciones Subvencionadas. Aunque para poder hacerlo, el Programa transferirá a cada ISO las metodologías y las herramientas que comprenden su enfoque al Desarrollo de Capacidades a través de actividades de formación y aprendizaje práctico. Esta guía proporciona orientación a las ISOs y otros programas de desarrollo sobre como debería llevarse a cabo el proceso de replicación para escalar el trabajo.

III. LA REPLICACIÓN DEL MODELO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

Este documento proporciona una guía paso a paso al proceso de ampliación del enfoque de El Programa para la Sociedad Civil de USAID al Desarrollo de Capacidades. El modelo de Desarrollo de Capacidades de CSA tiene dos componentes principales, Gestión de Subvenciones y Gestión del Fortalecimiento Institucional, según se describe a continuación:

GESTIÓN DE SUBVENCIONES

El proceso de replicación del Programa para la Sociedad Civil de USAID para la gestión de subvenciones involucra acompañar a las organizaciones en todo el ciclo que contempla una subvención, es decir, desde publicar una convocatoria, evaluar y elegir a sus Organizaciones Subvencionadas, elaborar y firmar los convenios de subvención, otorgar y administrar subvenciones, hasta supervisar la implementación de los proyectos y finiquitar contractualmente la subvención.⁴ Para organizaciones que nunca han administrado subvenciones de USAID o tienen poca experiencia en hacerlo, el Programa acompaña a las organizaciones mientras desarrollan nuevos sistemas, procesos y capacidades requeridas para el cumplimiento de los reglamentos de USAID. La prioridad del Programa es asegurar que las organizaciones sean fortalecidas en áreas de gestión de subvenciones de manera que sea sostenible, eficiente y completa para que las ISOs continúen teniendo la capacidad de administrar subvenciones a Organizaciones Subvencionadas más allá de la vida del Programa.

⁴ Cada subvención concedida a las Organizaciones Subvencionadas está destinada al desarrollo de capacidades y al fortalecimiento de un proyecto temático que esté alineado con los Objetivos de Desarrollo (Development Objectives, DO) de USAID México.

GESTIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El proceso de replicación del Programa para la Sociedad Civil de USAID para la administración del fortalecimiento institucional involucra transferir las habilidades, los procesos y las metodologías a las ISOs mediante asistencia personal y remota lo cual les habilitará para continuar fortaleciendo a las organizaciones del sector de la sociedad civil en su desarrollo. Inicialmente, este acompañamiento incluye la transferencia de herramientas y capacidades para implementar evaluaciones de desempeño organizacional; llevar a cabo el análisis y la síntesis de hallazgos; adaptar e implementar paquetes de soluciones para responder a brechas de desempeño; aplicar herramientas y estrategias de alianza estratégica; y medir resultados utilizando herramientas y mejores prácticas de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (*M&E*); así como utilizar herramientas de gestión para administrar todo el proceso de fortalecimiento institucional. Una vez que la ISO empiece a replicar el fortalecimiento institucional, el Programa proporcionará apoyo directo a las organizaciones durante cada paso del proceso con la primera OSC subvencionada, asegurándose que la ISO documente y sistematice su experiencia para poder replicar el proceso con otras OSC Organizaciones Subvencionadas.

IV. FASES PARA LA AMPLIACIÓN DEL ENFOQUE DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID AL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Ampliar el enfoque de desarrollo de capacidades de CSA para la gestión de subvenciones y la gestión del fortalecimiento institucional implica cuatro fases. Estos son procesos secuenciales de nivel macro basados en el enfoque de Colaborar, Aprender y Adaptar (CLA) de USAID:

- 1. Transferencia:** La transferencia de capacidades, metodologías y herramientas para el fortalecimiento institucional y la gestión de subvenciones del Programa a las ISOs durante el proceso de desarrollo de capacidades de la última y capacitación subsecuente, para que posean herramientas para implementar la replicación con sus Organizaciones Subvencionadas.
- 2. Replicación:** La replicación del enfoque de desarrollo de capacidades del Programa a fortalecimiento institucional adaptado y gestión de subvenciones de manera que pueda ser implementado de manera sostenible por cada organización en proceso de replicación, para asegurarse que cada ISO sistematice y aprenda de sus experiencias de desarrollo de capacidades.
- 3. Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (*M&E*) y Curaduría de Conocimiento:⁵** El Monitoreo y la evaluación (*Monitoring & Evaluation, M&E*) sucede durante la replicación de la ISO del enfoque de Desarrollo de Capacidades para garantizar la calidad, la capacidad de respuesta y la oportunidad de las intervenciones. A continuación, se presenta el proceso de sistematización de los hallazgos de los informes de M&E y cualitativos, que genera información importante para apoyar al aprendizaje y la curaduría del conocimiento por las ISOs alrededor de las mejores prácticas en el desarrollo de capacidades para informar intervenciones futuras.

⁵ El monitoreo se lleva a cabo en cada una de las etapas del Ciclo Programático para el Desarrollo de Capacidades, aunque las ISOs entran más plenamente al proceso de Evaluación durante la etapa de Implementación de las Subvenciones y Gestión del Fortalecimiento Institucional.

4. Cierre / Planeación para Futuro Fortalecimiento Institucional: La última fase del proceso de Desarrollo de Capacidades en el que se preparan las subvenciones y la gestión del fortalecimiento institucional para finalizar; implica la presentación de documentos contractuales a USAID. El Programa acompaña a las ISO a medida que colaboran con las OSC Organizaciones Subvencionadas para definir los próximos pasos a seguir para el fortalecimiento institucional en el futuro.

FIGURA 3: FASES PARA LA AMPLIACIÓN DEL ENFOQUE DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL



Cada una de estas fases involucra dos modalidades clave de aprendizaje, Capacitación y Aprendizaje Práctico. La fase de transferencia enfatiza la capacitación, mientras que la fase de replicación pone mayor énfasis en aprendizaje práctico y aplicado.

V. CICLO PROGRAMÁTICO DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

El enfoque del Programa al Desarrollo de Capacidades tiene dos componentes diferentes, aunque interrelacionados: **Gestión de Subvenciones y Gestión de Fortalecimiento Institucional**. La Tabla I enumera las cuatro etapas en el Ciclo Programático del Desarrollo de Capacidades en la columna izquierda e indica, por medio de marcas de verificación, cuándo tienen

lugar los procesos de Gestión de Subvenciones y Gestión de Fortalecimiento Institucional durante estas etapas. La guía ha asignado un color diferente a cada etapa.

Las siguientes secciones de esta Guía proporcionan un desglose paso a paso del proceso de transferencia y replicación en los dos componentes respectivamente, Gestión de Subvenciones y Gestión de Fortalecimiento Institucional. Ambas secciones presentan la manera en la cual el Programa para la Sociedad Civil de USAID transferirá capacidades a las ISO y como consecuentemente las ISO puedan replicar los procesos de fortalecimiento institucional para satisfacer sus necesidades y las de sus respectivas organizaciones, al tiempo que cumplan con los requisitos específicos. No obstante, algunos pasos dentro de la sección de Gestión de Subvenciones (particularmente 3.2, 3.3, 3.6, 3.7, 4.1, 4.2, 4.3) no contienen una sección de replicación separada ya que este proceso ocurre en simultáneo que el proceso de transferencia del Programa a la ISO. En el caso de ambos componentes, la Guía describe las modalidades y recursos que se utilizarán, así como el marco de tiempo para la implementación.

Adicionalmente, se presentan lineamientos de aprendizaje, reflexión y adaptación para cada una de las actividades de replicación.

TABLA I. CICLO PROGRAMÁTICO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

CICLO PROGRAMÁTICO DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID		
Etapas	Administración de subvenciones	Administración del fortalecimiento institucional
1. Convocatoria y Selección de Propuestas	✓	
2. Due Diligence previo a la asignación de fondos y Negociación	✓	
3. Implementación de Subvención y Gestión del Fortalecimiento Institucional	✓	✓
4. Cierre de la Subvención y Fortalecimiento Institucional	✓	✓

Como lo indican las marcas, el fortalecimiento institucional técnicamente empieza después de que la organización ha firmado el convenio de subvención. Sin embargo, incluso los procesos de RFP, selección y preasignación de fondos asignación de fondos proporcionan oportunidades para

fortalecer las capacidades de las instituciones para responder y cumplir con los requisitos del donante, así como diseñar y articular mejor su enfoque técnico.⁶

CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS

En la Tabla 2 se detallan los pasos para la transferencia y replicación del proceso de Gestión de Subvenciones. En este caso, el Programa está transfiriendo metodologías y procesos a la ISO para replicar. Este proceso de transferencia del Programa a la ISO incluye un listado de actividades, recursos, las modalidades que apoyan la transferencia, así como el tiempo estimado necesario para ejecutar cada modalidad. También se describe el proceso de replicación en gran detalle para la gestión de subvenciones de cada ISO con sus OSC subvencionadas. Para más información del proceso de subvenciones, por favor consulte el **Manual de Subvenciones del Programa para la Sociedad Civil de USAID**.

TABLA 2. TRANSFERENCIA Y REPLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES.
ETAPA I. CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS.

GESTIÓN DE SUBVENCIONES	
Etapa I. Convocatoria y Selección de Propuestas El inicio del proceso de replicación en el que la ISO lanza la Convocatoria (Request for Proposals, RFP), revisa las propuestas de la OSC y elige a las OSC Organizaciones Subvencionadas.	
I.1 Publicar la RFP (Convocatoria) y recibir propuestas	
I.2 Revisión y selección de propuestas	

⁶ Por ejemplo, la manera en que la ISO estructura la Convocatoria (RFP) es una guía a un buen desarrollo de propuestas, una habilidad que las OSC necesitarán para acceder al financiamiento, independientemente del donante. Además, las oportunidades de preguntas y respuestas durante el proceso de postulación refuerzan aún más la comprensión de las organizaciones sobre los criterios y requisitos para presentar propuestas competitivas. Por último, el due diligence previo a la asignación de fondos respecto al Non-US Pre-Award Survey (NUPAS) y otros requisitos alerta a las organizaciones sobre la necesidad de mejorar los sistemas y las políticas para el gobierno organizacional, la administración financiera y la administración de subvenciones.

CONVOCATORIA (RFP) Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS

I.1 Convocatoria RFP y recibir propuestas.

Proceso de Transferencia del Programa a ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Soporte Técnico	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none">• El Programa asesora a ISO para el diseño y desarrollo de su convocatoria siguiendo las regulaciones de USAID.	<ul style="list-style-type: none">• Guía de convocatoria (RFP) con criterios y requisitos mínimos para incorporar en la Solicitud de Propuestas alineada con las regulaciones y prioridades temáticas y estratégicas de USAID.	<ol style="list-style-type: none">1. El programa revisa el contenido de la convocatoria (RFP) y ayuda a ISO a responder a las preguntas de los solicitantes respecto a los criterios y requisitos de USAID.2. El Programa monitorea, documenta y reflexiona sobre el desempeño de la ISO.	Periodo completo de acompañamiento del Programa antes y durante la recepción de propuestas: 2 meses.

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad ISO a OSC	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizajes, Reflexiones y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> ISO diseña su convocatoria tomando como referencia los criterios mínimos de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Programa para la Sociedad Civil de USAID 	<ul style="list-style-type: none"> ISO lanza convocatoria, establece plazos y define canales de comunicación adecuados. ISO diseña sus sesiones informativas, definiendo si estas serán virtuales o presenciales. 	<p>Durante:</p> <ul style="list-style-type: none"> La ISO identifica: a) tiempos óptimos y realistas b) canales de comunicación apropiados, c) estrategias de comunicación que fueron efectivas para dar a conocer la convocatoria y con ello recibir propuestas alineadas a los requerimientos de la convocatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender: Conocer el contexto de las OSC de la frontera norte de país. Reflexionar: ISO reflexiona sobre los principales aprendizajes del proceso de convocatoria, recepción y revisión de propuestas. Adicionalmente, ISO identifica los principales aprendizajes de la fase de convocatoria respecto al diseño, desarrollo, diseminación, tiempos y otros aprendizajes imprevistos. Adaptar: De acuerdo con los aprendizajes identificados la ISO podrá ajustar acciones con el objetivo de contar con propuestas de calidad y sobre las temáticas seleccionadas. Por ejemplo, número de sesiones informativas, plazos de entrega, canales de difusión, entre otras.

CONVOCATORIA (RFP) Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS

1.2 Revisión y selección de propuestas.

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Taller	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa capacita a ISO sobre el uso de lineamientos y formatos de evaluación. • El Programa acompaña a ISO para la selección de las organizaciones que cumplen con el perfil y requisitos para recibir una subvención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de No Divulgación • Documento de No Conflicto de Intereses • Formato de Evaluación de Propuesta • Memorándum de Selección • Documento de concurrencia de miembros del Comité de Selección 	<p>I. El Programa facilita una sesión de orientación sobre cómo organizar el Comité de Selección y los documentos y formatos que se necesitan.</p> <p>a. El Programa participa como miembro del Comité con derechos de voto.</p> <p>b. USAID participa como miembro del Comité con derecho de voto.</p> <p>c. El Programa monitorea, documenta y reflexiona sobre el desempeño de ISO</p>	Periodo completo de acompañamiento del Programa antes y durante la revisión y selección: 3 semanas

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad ISO a OSC	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizajes, Reflexiones y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> ISO conforma el comité de selección de la siguiente manera: personal del Programa para la Sociedad Civil, representante de USAID, miembros de la organización y participantes externos-optional. ISO desarrolla herramientas de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO revisa los recursos socializados desarrolla los formatos que utilizará para la revisión y evaluación de las propuestas recibidas. ISO adapta las políticas internas de su organización para o de ser necesario, adapta el formato de evaluación ajustando los indicadores a sus políticas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO sistematiza el proceso de conformar un comité de selección. ISO sistematiza el proceso de desarrollar indicadores adecuados para recibir propuestas de calidad. ISO sistematiza el proceso de desarrollar/ajustar formatos de evaluación mientras simultáneamente revisa/ajusta las políticas internas para cerciorar cumplimiento y conformidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender: ISO identifica aprendizajes clave del proceso de conformación y revisión del comité de selección, desarrollo de indicadores, adecuación de formatos de evaluación y políticas internas adecuadas, para poder seleccionar propuestas de calidad. Reflexionar: La ISO celebra una sesión para reflexionar sobre los aprendizajes clave para recibir y seleccionar propuestas de calidad Igualmente, define la estrategia de comunicación convocatoria para compartir con las organizaciones que presentaron propuestas. Adaptar y Planear: ISO actualiza la conformación del comité de selección y adapta el proceso de revisión y selección interno en base a las lecciones aprendidas para futuras convocatorias.

GESTIÓN DE SUBVENCIONES

Etapa 2. Ajustes y Due Diligence previo a la asignación de la subvención asignación de fondos
Esta etapa está dedicada a la selección de las Organizaciones Subvencionadas, el diseño presupuestal y la evaluación de las capacidades organizacionales para la administración de la subvención y los ajustes finales de los términos de la subvención asignación de fondos.

2.1 Notificar a las organizaciones preseleccionadas de los comentarios y preguntas del Comité de Selección

2.2 Revisar las propuestas técnicas y presupuestarias

2.3 Aplicar Evaluación de Capacidades para Administración de Fondos previo a asignación de fondos

2.4 Realizar visita previa a la asignación de fondos para las organizaciones seleccionadas

2.5 Establecer requisitos y provisiones especiales en el convenio de la subvención de la OSC basado en los resultados de la Evaluación de Capacidades para Administrar Fondos asignación de fondos

DUE DILIGENCE PREVIO A LA ASIGNACIÓN DE FONDOS

2.1 Notificar a las organizaciones preseleccionadas de los comentarios y las preguntas del Comité de Selección

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Formatos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Mentoría	Periodo
<ul style="list-style-type: none">• El Programa asesora a ISO sobre el contenido de la carta para comunicar las observaciones del Comité de Selección.• El Programa asesora a ISO sobre el proceso de revisión de presupuesto.	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplo de carta para comunicar las observaciones y las preguntas del Comité de Selección sobre el diseño de del proyecto y presupuesto.	<ol style="list-style-type: none">1. El Gerente de Finanzas del Programa acompaña a las ISOs durante la revisión del presupuesto y asesora sobre la comunicación de los comentarios y las preguntas del Comité de Selección en la carta de notificación.2. El Programa monitorea, documenta y reflexiona sobre el desempeño de la ISO.	Periodo completo de acompañamiento del Programa antes y durante la notificación: 1 semana

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad ISO a OSC	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizajes, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> ISO notifica a la OSC sobre resolución del Comité de Selección: ya sea pasa a la siguiente fase del proceso o no continua en el mismo. Para ambos casos, se informa los comentarios del Comité de Selección, con el objetivo de hacer transparente el proceso de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO diseña y desarrolla carta para comunicar la resolución y observaciones del Comité de Selección. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO documenta sobre el proceso de notificación a las organizaciones participantes en el proceso. ISO registra el proceso de comunicación y retroalimentación dentro del Comité de Selección. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender: La ISO define las principales observaciones durante el proceso de selección e identifica tendencias respecto a comentarios y observaciones a propuestas. Reflexionar: ISO discute las tendencias de observaciones e identifica los elementos que requieren mayor énfasis para futuras convocatorias. Adaptar: Durante el proceso de notificación a OSCs que presentaron propuestas, ISO identifica mejoras en su forma de comunicar los hallazgos del Comité de Selección. Adicionalmente, ISO adapta futuras convocatorias basado en el aprendizaje y reflexión del proceso.

DUE DILIGENCE PREVIO A LA ASIGNACIÓN DE FONDOS Y LA NEGOCIACIÓN

2.2 Revisar las propuestas técnicas y presupuestarias

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Mentoría	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> El Programa revisa y retroalimenta la propuesta técnica y presupuesto. 	N/A	<ol style="list-style-type: none"> El Gerente de Finanzas del Programa y el Gerente de Subvenciones hacen observaciones y El Programa monitorea, documenta y reflexiona sobre el desempeño de la ISO. recomendaciones sobre el diseño de proyectos y presupuestos. 	Periodo completo de acompañamiento del Programa antes y durante la revisión: 2 semanas.

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad ISO a OSC	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizajes, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> ISO programa una sesión con OSC para solicitar los cambios a su propuesta técnica y presupuesto, si los hubiera. ISO acompaña y asesora a OSC para la integración de las modificaciones solicitadas por el Comité de Selección. ISO brinda seguimeinto para la inclusión y entrega de las modificaciones solicitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO diseña la sesión de retroalimentación e identifica los recursos necesarios. ISO programa la sesión de retroalimentación con cada OSC. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO documenta el proceso de retroalimentación con las organizaciones identificando los siguientes elementos: <ol style="list-style-type: none"> ¿Que tipo de OSC requieren un mayor acompañamiento? ¿Cuánto tiempo dedica la ISO a dar acompañamiento para la modificación de la propuesta? Definición de tiempo de entrega de las observaciones (retroalimentación). 	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje: ISO identifica los recursos humanos y materiales que requiere para dar acompañamiento a las OSC en el ajuste de sus propuestas.

DUE DILIGENCE PREVIO A LA ASIGNACIÓN DE FONDOS Y LA NEGOCIACIÓN

2.3 Aplicar Evaluación de Capacidades para Administración de Fondos previo a asignación de fondos

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Taller	Periodo
<ul style="list-style-type: none">• El Programa capacita a ISO sobre cómo aplicar el Non-US Pre-Award Survey, NUPAS de manera apropiada.	<ul style="list-style-type: none">• (Non-US Pre-Award Survey, NUPAS)⁹	<ol style="list-style-type: none">1. Sesión de orientación sobre el proceso de desarrollo del estudio y evaluar los resultados de todas las ISOs.2. El Programa monitorea, documenta y reflexiona sobre la ejecución de la ISO.	Periodo completo de acompañamiento del Programa antes y durante la implementación: 1 semana

⁹ La Non-US Organization Pre-Award Survey (NUPAS) es un proceso de due-diligence requerido por USAID que ayuda a determinar la capacidad de una organización para programar y contabilizar los fondos del gobierno de EE. UU. A como se indica en la política de USAID, NUPAS proporciona al Funcionario del Acuerdo (Agreement Officer, AO) la información necesaria para evaluar la capacidad de las organizaciones para cumplir adecuadamente con los términos de una asignación de fondos y sirve como una herramienta de selección para determinar la responsabilidad de un socio potencial y si condiciones especiales pueden ser requeridas dentro del documento final de la asignación de fondos (Guía del Posible Oferente de USAID para la Non-US Organization Pre-Award survey).

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad ISO a OSC	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizajes, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> ISO desarrolla una sesión con OSC para la aplicación del NUPAS. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO envía a OSC, con mínimo 15 días de antelación, la encuesta NUPAS y le pide revisarla y contar con la información sustento el día de la vista, al aplicar la encuesta. ISO programa la reunión con la OSC e indica específicamente el personal clave de la OSC que deberá estar presente en el levantamiento del NUPAS. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO documenta sobre el proceso de aplicación del NUPAS con OSC. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender: ISO identifica los elementos que apoyaron u obstaculizaron la correcta comprensión de la intención e indicaciones de la encuesta NUPAS al momento de su aplicación. Reflexionar: ISO identifica los componentes del NUPAS que son de difícil comprensión por las OSC. Adaptar: ISO hace los ajustes necesarios para transmitir el mensaje sobre los principales objetivos de NUPAS a OSC.

DUE DILIGENCE PREVIO A LA ASIGNACIÓN DE FONDOS Y LA NEGOCIACIÓN

2.4 Realizar visita previa a la asignación de fondos para las organizaciones seleccionadas

Proceso de Transferencia del Programa a ISO			
Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Apoyo Técnico y Co-Facilitación	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa proporciona a ISO asesoría sobre cómo preparar la visita previa a la asignación de fondos. • El Programa acompaña a ISO durante la primera visita de previa a la asignación de fondos y provee retroalimentación al final de la sesión para que la ISO replique esta experiencia con el resto de las organizaciones preseleccionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta al estudio previo (Pre-Award Survey) a la asignación de fondos. 	<p>I. El equipo de Subvenciones del Programa acompaña a las ISO durante su primera visita previa a la asignación de fondos para verificar que las políticas y los procedimientos evaluados en el NUPAS existan en la práctica. El Programa proporciona apoyo técnico durante la visita dirigida por la ISO.</p> <p>2. El Programa monitorea, documenta y reflexiona sobre el desempeño de ISO.</p>	<p>Periodo completo de acompañamiento del Programa antes y durante la visita: 1 semana</p>

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad ISO a OSC	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizajes, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> ISO realiza la vista previa a la asignación de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO prepara la vista OSC y hace un check list de verificación en función a sus respuestas a NUPAS. ISO programa la visita previa a la asignación de fondos con OSC. 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO documenta sobre el proceso de visitas a OSC e identifica las principales preguntas y comentarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender y Reflexionar: ISO identifica las capacidades institucionales y operativas de la OSC para la implementación del proyecto presentado. Adaptar: A partir de las experiencias en las visitas, ISO genera un check list de verificación de visita que ayude a identificar las capacidades o no de la OSC.

DUE DILIGENCE PREVIO A LA ASIGNACIÓN DE FONDOS Y LA NEGOCIACIÓN

2.5 Establecer requisitos y provisiones especiales en el convenio de la subvención de la OSC

Proceso de Transferencia del Programa a ISO			
Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Preguntas y Respuestas	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa asesora a ISO para identificar las provisiones a partir del levantamiento del NUPAS y la visita previa a la asignación de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de verificación del Estudio previo a la Asignación de fondos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Gerente de Subvenciones del Programa confirma que las disposiciones en la subvención reflejen los hallazgos de los resultados de estudio NUPAS previo a la asignación de fondos. 2. El Programa monitorea, documenta y reflexiona sobre el desempeño de ISO. 	Periodo completo de acompañamiento del Programa: 2 días

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad ISO a OSC	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizajes, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> • No hay modalidad ISO a OSC <p>Nota: La ISO realizará un análisis a partir de los resultados del NUPAS y la vista de preasignación e identificará las provisiones que deberá incluir en el convenio de colaboración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ISO identifica el nivel de riesgo de acuerdo a los resultados del NUPAS. • ISO identifica las provisiones que deberán incluirse en el convenio de colaboración (Grant Agreement). 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO documenta sobre los resultados del NUPAS y las provisiones a las cuales dará seguimiento en el cumplimiento de las mismas por parte de cada una de las OSC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender: ISO identifica las provisiones comunes entre OSCs y aquellas que requieren un mayor acompañamiento. • Reflexionar y Adaptar: ISO diseña las estrategias necesarias para dar acompañamiento a las OSC en el cumplimiento de las provisiones y con ello los lineamientos de USAID para la administración de la subvención. Adicionalmente, ISO modifica sus estrategias de acompañamiento y seguimiento de acuerdo a los aprendizajes.

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

Durante la tercera etapa de replicación de desarrollo de capacidades, Asignación de fondos de Subvención, Implementación y Seguimiento, el proceso de gestión de subvenciones continúa, y la ISO inicia un proceso formal de fortalecimiento institucional con sus OSC Organizaciones Subvencionadas. Las Tablas 3 y 4 a continuación detallan el proceso de gestión de subvenciones y luego enumeran los pasos en el proceso de gestión del fortalecimiento institucional.

Las secciones Gestión de Subvenciones y Gestión de Fortalecimiento Institucional enumeran y desglosan los pasos necesarios para transferir las capacidades de CSA a las ISO y consecuentemente de las ISO a las OSC, por medio del proceso de replicación.

**TABLA 3. REPLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES ETAPA 3.
ASIGNACIÓN DE FONDOS DE LA SUBVENCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y
SEGUIMIENTO.**

GESTIÓN DE SUBVENCIONES
<p>Etapa 3. Implementación: Durante esta etapa, las subvenciones son aprobadas y concedidas e inicia el proceso de fortalecimiento institucional con las OSC Organizaciones Subvencionadas.</p>
3.1 Preparar la asignación de fondos de la subvención
3.2 Presentar la asignación de fondos de la subvención a USAID
3.3 USAID aprueba la asignación de fondos de la subvención
3.4 Notificación de aprobación de la asignación de fondos
3.5 Realizar Reunión de Inicio
3.6 Realizar seguimiento programático
3.7 Realizar seguimiento financiero
3.8 Preparar y entregar informes mensuales y trimestrales

IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE SUBVENCIONES

3.1 Preparar asignación de fondos de subvención

Proceso de Transferencia del Programa a ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Mentoría	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa asesora a ISO sobre cómo preparar el paquete de subvención para cada organización subvencionada. • El Programa agenda visita de seguimiento para resolver dudas sobre la integración del paquete de subvención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de Integración del Paquete de Subvención • Documentos del Paquete de Subvención: <ul style="list-style-type: none"> 1. Portada del Memorándum de Selección 2. Memorándum de Selección 3. Formato de Certificación de la Subvención 4. Formato de Revisión del Proceso y Capacidad de los Solicitantes 5. Modelo de Acuerdo de Subvención, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> - Alcance del Proyecto - Presupuesto del Proyecto - Notas de Presupuesto 6. Currículum del Personal Clave 7. Solicitud de exclusión ambiental 8. Certificado de Cumplimiento de los Reglamentos de USAID 9. Número DUNS 10. Guía sobre cómo obtener DUNS 11. Ejemplo de Carta de Costos Indirectos 12. Búsqueda SAM 	I. El Programa facilita una sesión de orientación sobre el proceso de desarrollar e integrar los documentos del paquete de subvención.	Periodo completo de acompañamiento del Programa antes y durante la orientación: 3 semanas

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC			
Modalidad ISO a OSC	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizajes, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> ISO prepara la documentación que deberá ser integrada al paquete de subvención y asesora a la OSC para la requisición de documentos como DUNS, carta de costos indirecto, Certificado de cumplimiento de USAID. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO se informa sobre el objetivo, contenido y cómo llenar cada uno de los formatos que integran en paquete de subvenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO documenta la información de cada una de las propuestas seleccionadas. ISO identifica los procesos y documentos requeridos para desarrollar el paquete de subvención. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender: ISO se familiariza con el proceso de aprobación por parte de USAID, así como los requerimientos e identifica aprendizajes del proceso de integración del paquete de subvención. Reflexionar: ISO determina si el aprendizaje puede informarle inmediatamente sobre mejores procesos y prácticas para mejorar los procesos de integración y aprobación del paquete de subvención. Adaptar: ISO ajusta el proceso de integración del paquete de subvención en base a aprendizajes y reflexiones.

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES

3.2 Entregar la asignación de fondos de subvención a USAID

Proceso de Transferencia del Programa a ISO (no se requiere la replicación por parte de la ISO)

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Mentoría	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> El Programa asesora a ISO sobre cómo presentar un acuerdo de asignación de fondos a USAID. 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> I. El programa revisa cada paquete de subvención y comunica comentarios y recomendaciones indicando cualquier ajuste requerido antes de hacer la entrega a USAID. 	Periodo completo de acompañamiento del Programa antes y durante la revisión: 1 semana.

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES

3.3 USAID aprueba la asignación de fondos de la subvención

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO (no se requiere la replicación por parte de la ISO)

Actividad	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Sesión del Grupo de Trabajo	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> El Programa notifica a la ISO sobre la aprobación del paquete de subvención. El Programa asesora a ISO sobre el desarrollo de una carta/correo de notificación a la organización seleccionada. USAID indica la aprobación o desaprobación dentro de la misma semana. 	<ul style="list-style-type: none"> Correo electrónico de notificación de aprobación de subvención de USAID. 	<ul style="list-style-type: none"> I. El Programa responde a las preguntas de USAID y solicita información o aclaración con apoyo y aportaciones de la ISO. 	Periodo completo de acompañamiento del Programa antes y durante la aprobación: 1 semana

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES

3.4 Notificación de aprobación de la subvención

Proceso de Transferencia del Programa a ISO

Actividad	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Coaching	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa acompaña a ISO para la preparación de los documentos de inicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memorándum de Iniciación • Acuerdo de asignación de fondos y Anexos: 2.A Alcance del Proyecto 2.B Presupuesto 2.C Disposiciones Obligatorias Estándar ADS 303 2.D Formato de Informe del Programa 2.E-F Informe de Gastos y Formatos de Solicitud de Fondos 2.G1 Manual de Marca de USAID 2.G2 Plan de Modelo para Manual de Marca de USAID 2.H Formato de Informe de Impuestos Extranjeros 2.I Formato de Informe Anual de Inventarios 2.J Formato de Plan Anual de Trabajo 2.K y 2.L Formato de Plan de Supervisión, Evaluación y Aprendizaje 2.M Periodo de Informes Trimestrales 	<p>I. Cada ISO envía el Memorándum de Iniciación a todas las OSC Organizaciones Subvencionadas con el Acuerdo de Subvención y Anexos. El Programa proporciona formatos D a K para que cada ISO pueda ajustarlo. Sin embargo, estos cambios deben cumplir con los requisitos y los reglamentos de USAID.</p>	<p>Periodo completo de acompañamiento del Programa antes y durante la notificación: 3 días</p> <p>Las OSC seleccionadas firman y devuelven el acuerdo de subvención dentro de 3 días después de la notificación de la recepción.</p>

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC			
Modalidad	Preparación de la ISO	Sistematización	Aprendizajes, Reflexiones y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> ISO notifica a OSC subvencionada sobre la aprobación del acuerdo de asignación de fondos y envía el memorándum de iniciación, el convenio de colaboración, acuerdo de asignación de fondos y anexos. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO desarrolla los documentos de inicio y hace los ajustes necesarios para cumplir con los requerimientos y regulaciones de USAID. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO adapta el proceso de desarrollo de documentos de inicio y el proceso de notificación de asignación de fondos para cerciorarse que la OSC subvencionada esté consciente de las implicaciones del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender y Reflexionar: ISO discute las recomendaciones para agilizar el proceso de desarrollo de documentos de inicio y el proceso de notificación de asignación de fondos a OSC subvencionada. Adaptar: ISO documenta el proceso de desarrollo de los documentos de inicio con especial atención a identificar los retos y vacíos de información a lo largo del proceso.

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES

3.5 Llevar a cabo reunión de inicio

Proceso de Transferencia del Programa a ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad CSAPrograma a ISO: Apoyo Técnico y Co-Facilitación	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa asesora a ISO para el desarrollo de los contenidos de la reunión de inicio de la subvención. • El Programa desarrolla un ensayo para la reunión de inicio de la subvención. • El Programa acompaña a ISO en calidad de apoyo a la primera reunión de la ISO con su OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de PowerPoint sobre la subvención destacando los entregables, las obligaciones contractuales, los procedimientos para entregar informes de gastos y los procesos para solicitar y reembolsar fondos. 	<p>I. El personal de Subvenciones de la CSA del Programa acompaña a las ISOs durante su visita de concesión/ asignación de fondos de subvención con las OSC Organizaciones Subvencionadas y proporciona Apoyo Técnico a la ISO durante la visita según sea necesario.</p> <p>El personal de Subvenciones responde las preguntas sobre los reglamentos de USAID en toda la implementación.</p>	<p>Periodo completo de acompañamiento de la CSA del Programa antes y durante la reunión: 3 días</p>

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad	Preparación de la ISO	Sistematización	Aprendizajes, Reflexiones y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> • ISO diseña la presentación de inicio acorde a los lineamientos de USAID. • ISO programa reunión de inicio con OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO retoma los aprendizajes del Programa para la Sociedad Civil para recuperar aprendizajes y hace los ajustes necesarios para cumplir con las necesidades del Programa, ISO y OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO registra su experiencia en el diseño, programación y facilitación de su primera sesión de inicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aprender y Reflexionar:</i> ISO identifica los aprendizajes de la primera reunión de inicio referente a las personas clave involucradas, temáticas materiales y tiempos. • <i>Adaptar:</i> ISO realiza ajustes a las siguientes reuniones de inicio de acuerdo a los aprendizajes y reflexiones.

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES

3.6 Realizar seguimiento programático

Proceso de Transferencia del Programa a ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Mentoría	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa asesora a la ISO sobre el seguimiento programático y cumplimiento de provisiones iniciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Trabajo • Plan de Supervisión, Evaluación y Aprendizaje (MELP) • Formato de Informe Mensual de Avance • Rastreador de supervisión de tasa mensual de gasto (gastos) • Informe financiero mensual • Lineamientos de Mercado y Marca de USAID 	I. Una sesión con cada ISO para explicar los documentos requeridos y cómo deben completarse.	Periodo completo de acompañamiento del Programa: 1.5 meses

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES

3.7 Realizar seguimiento financiero

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Mentoría	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa asesora a ISO sobre el seguimiento financiero que deberá llevar con cada OSC subvencionada. • El programa proporciona herramientas a ser utilizadas por la ISO para seguimiento de la subvención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Gastos y Formato de Solicitud de Fondos • Formato de Gastos Anuales Estimados • Herramienta de Control Presupuestal • Formato de Informe Anual de Impuestos Extranjeros • Formato de Informe Anual de Inventarios • Guía de Rendición de Cuentas • Manual de Subvenciones • Herramientas de Administración del Programa: Rastreador de Subvenciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una sesión con cada ISO para explicar los modelos y cómo deben completarse. 2. El Programa proporciona una Manual de subvenciones que cubre los temas más relevantes sobre transparencia y cumplimiento de los requisitos de USAID. Este debe servir como base para cada ISO para desarrollar su propio manual que proporcionarán a sus OSC Organizaciones Subvencionadas. 	<p>Periodo completo de acompañamiento del Programa: 1.5 meses</p> <p>(El proceso se ejecuta en paralelo al paso previo: Seguimiento programático).</p>

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES

3.8 Preparar y entregar informes mensuales y trimestrales

Proceso de Transferencia del Programa a ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad CSAPrograma a ISO: Varios	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none">• El Programa brinda acompañamiento a ISO a través de diversas modalidades para los diferentes componentes del programa.• ISO revisa y retroalimenta de informes mensuales y trimestrales.	<ul style="list-style-type: none">• Formato de seguimiento programático mensual• Formato de Informe Trimestral	<ul style="list-style-type: none">I. Apoyo remoto, talleres de asesoría y visitas de campo por personal de Subvenciones, M&E y Desarrollo de Capacidades sobre cómo deben completarse y entregarse los Informes Trimestrales.	Periodo completo de acompañamiento de la CSAdel Programa: 3 semanas por trimestre.

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad ISO a OSC	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizaje, reflexión y adaptación
<ul style="list-style-type: none"> ISO capacita a las OSC subvencionadas para la elaboración de sus informes trimestrales. ISO revisa los informes y retroalimenta a las OSC subvencionadas para verificar el cumplimiento de la documentación del informe. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO diseña el contenido de las capacitaciones. ISO prepara la logística y concierta fechas para capacitación con cada OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO archiva las versiones finales del informe trimestral, así como el formato de aprobación y correo que avale la notificación a las OSC subvencionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender y Reflexionar: ISO discute los obstáculos y recomendaciones para el seguimiento apropiado de los informes trimestrales. Adaptar: ISO identifica los procesos y canales de comunicación más efectivos y eficientes para hacer entrega de informes de calidad y cumplir con las fechas establecidas simultáneamente.

La Tabla 4 detalla los pasos en el proceso de Fortalecimiento Institucional para la Etapa 3 de la transferencia y replicación de desarrollo de capacidades, **Implementación y Seguimiento**, que involucra la asignación de fondos de la subvención, la Implementación y el seguimiento.

**TABLA 4. ETAPA 3 DE LA REPLICACIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
ASIGNACIÓN DE FONDOS DE LA SUBVENCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO**

GESTIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Etapa 3. Implementación de Gestión de Fortalecimiento Institucional:
Durante esta etapa, las subvenciones son aprobadas y concedidas e inicia el proceso de Fortalecimiento Institucional con las OSC Organizaciones Subvencionadas.
3.1 Formalizar el acuerdo de Fortalecimiento Institucional
3.2 Realizar la visita de lanzamiento de Fortalecimiento Institucional
3.3 Implementar la evaluación participativa con la primera OSC subvencionada
3.4 Analizar y sintetizar los hallazgos de la evaluación
3.5 Redactar y entregar el informe sobre los hallazgos y las recomendaciones
3.6 Presentar los hallazgos de la evaluación y las recomendaciones
3.7 Desarrollar y finalizar un plan de trabajo
3.8 Entregar el plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional
3.9 Implementar el primer Paquete de soluciones con las OSC Organizaciones Subvencionadas (A y B)
3.10 Implementar las prácticas de Supervisión, Evaluación y Aprendizaje (MEL)

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.1 Formalización del acuerdo de Fortalecimiento Institucional

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO			
Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Apoyo Técnico	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none">• El Programa proporciona a la ISO asesoría sobre cómo preparar y firmar la Carta de Intención (LOI) con la primera OSC subvencionada, formalizando el acuerdo de Fortalecimiento Institucional.	<ul style="list-style-type: none">• Formato de LOI	<p>I. El personal de Desarrollo de Capacidades proporciona Apoyo Técnico a la ISO para redactar la LOI con las OSC Organizaciones Subvencionadas y acompaña a la ISO durante la firma de las LOIs con una OSC subvencionada si es necesario.</p>	I. 2 horas

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad ISO a OSC	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizaje, reflexión y adaptación
<ul style="list-style-type: none"> La ISO prepara la Carta de Intención (LOI) para firmar durante el evento de lanzamiento. La LOI formaliza el acuerdo de Fortalecimiento Institucional entre la ISO y la OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO redacta la Carta de Intención (LOI) para cada OSC subvencionada. La ISO prepara puntos de discusión clave sobre la importancia de desarrollar capacidades en Fortalecimiento Institucional para el desempeño de la OSC. La ISO prepara la logística y concierta fechas para el evento de lanzamiento de Fortalecimiento Institucional con cada OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO escanea y archiva las LOIs firmadas dentro del archivo dedicado a cada organización subvencionada. La ISO documenta a los miembros del Grupo de Partes Interesadas que dirigirán el proceso de Fortalecimiento Institucional dentro de cada organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje: La ISO establece relaciones con las OSC Organizaciones Subvencionadas y se familiariza con el perfil de la organización y las partes interesadas clave.

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.2 Realizar visita de lanzamiento de Fortalecimiento Institucional

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Apoyo Técnico	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa acompaña a la ISO durante el evento de lanzamiento para Fortalecimiento Institucional con su primera OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación sobre el enfoque sistemático del Programa para el desarrollo de capacidades. • El Programa proporciona un borrador de la hoja de preguntas frecuentes (FAQ) a la ISO. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo de Desarrollo de Capacidades del Programa proporciona apoyo a la ISO a medida que desarrollan su presentación para el evento de lanzamiento. 2. El Programa acompaña a la ISO durante la visita de lanzamiento con la primera OSC subvencionada y ayuda a proporcionar respuestas a preguntas según sea necesario. 	1. 1 día 2. 1 día

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> La ISO proporciona una presentación personal sobre Fortalecimiento Institucional y qué implica el proceso, explicando el enfoque sistémico del Programa al desarrollo de capacidades, al proceso y herramientas de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO prepara una presentación en PowerPoint sobre Fortalecimiento Institucional y qué implica el proceso, adaptado a las necesidades de cada OSC subvencionada (considerando la audiencia, el periodo de implementación, la participación del personal en el proceso de desarrollo de capacidades, etc.) La ISO prepara la guía de facilitación describiendo los objetivos, la cronología, los recursos necesarios, etc. La ISO completa la hoja de Preguntas Frecuentes (FAQs), añadiendo contenido basado en su propia experiencia durante el proceso de Fortalecimiento Institucional. 	<p><i>Durante la presentación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La ISO documenta las reacciones, las inquietudes y la retroalimentación de la OSC durante la sesión. <p><i>Después de la presentación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La ISO escanea y archiva la lista de asistencia. 	<p><i>Después de la presentación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Aprender: Administrar la encuesta de satisfacción a los participantes. Reflexionar: Llevar a cabo una sesión post-presentación con la ISO para reflexionar sobre los resultados de la encuesta e interpretaciones subjetivas de la actitud, posible resistencia y grado de apertura para participar en el proceso de Fortalecimiento Institucional. Adaptar: Actualizar las preguntas frecuentes y repuestas basado en las preguntas y dudas documentadas que surjan durante la sesión de presentación. Adaptar y Planear: Actualizar la presentación para asegurar suficiente claridad de mensajes, basado en la experiencia con la primera OSC subvencionada, para las siguientes visitas de lanzamiento.

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.3 Implementar la evaluación participativa con la primera OSC subvencionada

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Apoyo Técnico	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa acompaña a la ISO durante la facilitación de la evaluación organizacional participativa: • La OCA con todas las 8 áreas de evaluación de desempeño (con al menos una OSC subvencionada) • Índice de Desempeño Organizacional (<i>Organizational Performance Index, OPI</i>) • Mapeo de Actores • Entrevistas específicas y revisión de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de Evaluación: • Evaluación de Capacidad Organizacional (<i>Organizational Capacity Assessment, OCA</i>) • Índice de Desempeño Organizacional (<i>Organizational Performance Index, OPI</i>) • Mapeo de Actores (<i>Stakeholder Mapping</i>) • Los resultados del estudio de Análisis de Redes Sociales (<i>Social Network Analysis, SNA</i>) son procesados por el Programa • Instrucciones y recomendaciones para la aplicación y la facilitación de cada herramienta. • Preguntas muestra para entrevistas específicas con personal clave y miembros del Consejo. • Hoja de cálculo para la revisión de documentos. 	<p>I. El Programa proporciona herramientas, instrucciones y recomendaciones a la ISO antes de la facilitación de la primera evaluación organizacional.</p> <p>2. El Programa proporciona Apoyo Técnico <i>in situ</i> durante la facilitación de la evaluación con la primera OSC subvencionada para responder a las preguntas durante la sesión según sea necesario.</p>	I. 2-3 días 2. 2-3 días

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> La ISO aplica herramientas de evaluación de desempeño organizacional de forma participativa durante las sesiones de grupo con participantes seleccionados. La ISO desarrolla sesiones individuales para realizar entrevistas específicas con personal clave y Miembros del Consejo y realiza una revisión de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO programa una sesión (es) de evaluación y comunica la participación requerida del personal de la OSC subvencionada y el Consejo Ejecutivo, así como el programa y los recursos requeridos para cada sesión. La ISO prepara la guía de facilitación para las sesiones de evaluación que indica el objetivo, la cronología, las técnicas de facilitación, etc. La ISO prepara materiales para la facilitación, incluyendo tarjetas de puntuación, post-its, marcadores, y otros suministros según sea necesario. La ISO prepara una lista de participantes para cada sesión. 	<p>Durante las sesiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> La ISO documenta las reacciones, las inquietudes y la retroalimentación de las OSC durante la sesión. La ISO documenta cualquier reto enfrentado durante la facilitación de las sesiones de evaluación organizacional participativa. 	<p>Después de las sesiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprender: <ul style="list-style-type: none"> - Administrar la encuesta de satisfacción a los participantes de la OSC subvencionada en evaluación organizacional. - Administrar la encuesta de conocimiento antes y después de la facilitación de la herramienta de evaluación. Reflexionar: La ISO celebra una sesión para reflexionar sobre los resultados de la encuesta de satisfacción y aprendizaje, así como preguntas y retos documentados durante las sesiones de evaluación. Adaptar y Planear: Actualizar el diseño de facilitación de sesiones futuras de evaluación basado en reflexiones sobre sesiones previas y la sistematización de las lecciones aprendidas.

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN INTEGRADA

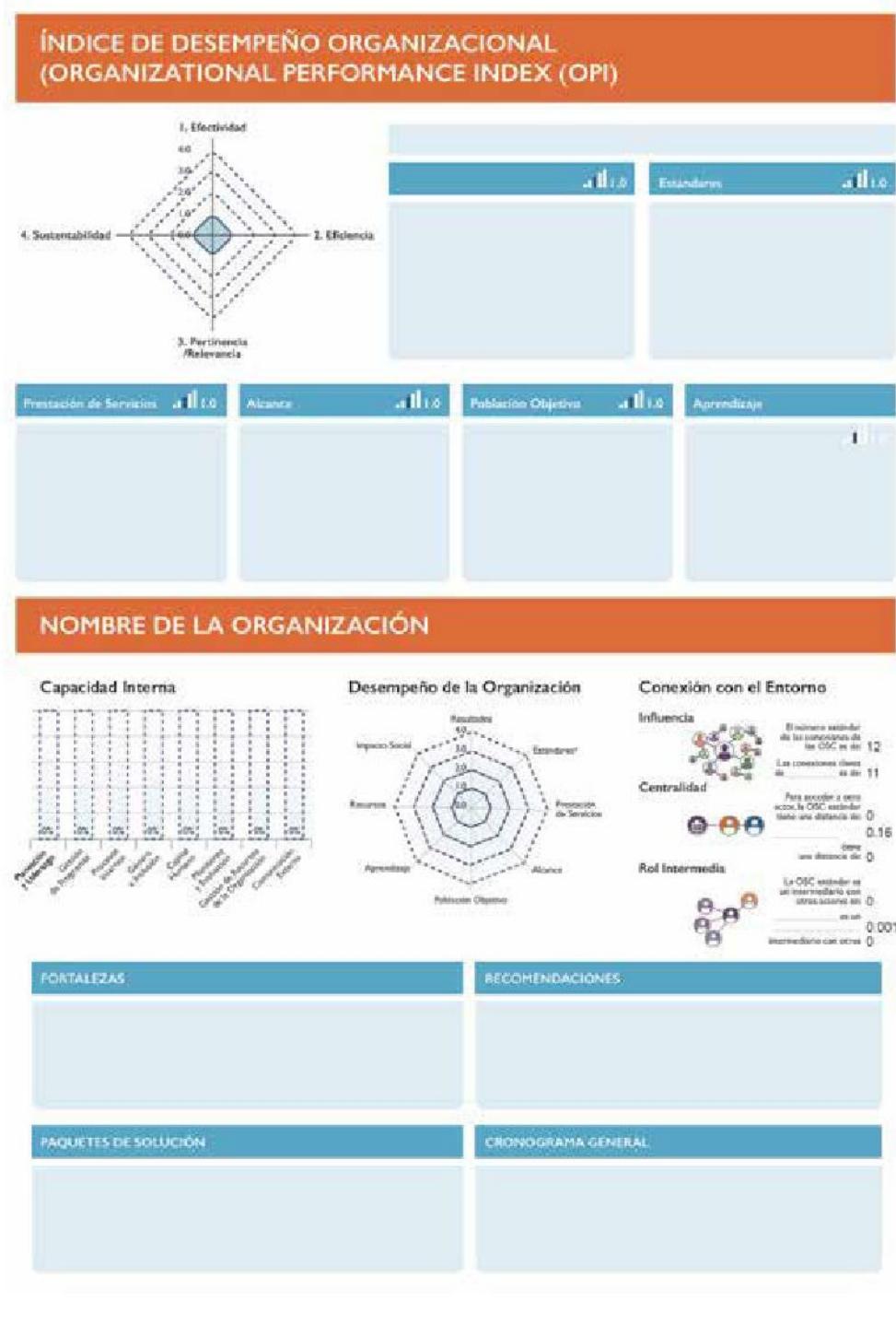
Durante la evaluación de desempeño organizacional, la ISO utiliza una herramienta semiautomatizada que integra tres herramientas de evaluación:

- Evaluación de Capacidad Organizacional (OCA): evaluación de capacidades y procesos internos.
- Índice de Desempeño Organizacional (OPI): medición del desempeño organizacional
- Mapeo de Actores: visualización de la capacidad de la organización de colaborar e interactuar con otros actores en su sistema local.

Esta herramienta innovadora y fácil de usar genera automáticamente infografías que describen áreas de oportunidad y fortalezas basados en hallazgos de evaluación, que las ISOs pueden entonces fácilmente integrar al Informe de Hallazgos y Recomendaciones. La Figura I proporciona un vistazo sobre la herramienta de evaluación integrada de EL PROGRAMA.

El Análisis de Redes Sociales (*Social Network Analysis, SNA*) es una herramienta de medición que complementa la Herramienta de Evaluación Integrada que contiene la OCA, el OPI y el Mapeo de Partes Interesadas. Los resultados del estudio de SNA son procesados por el personal de Actividad de la Sociedad Civil y luego proporcionan los resultados a la ISO para que puedan entregarlos a sus OSC Organizaciones Subvencionadas. El SNA proporciona una medición del sistema en el que las organizaciones aliadas operan y orienta a las organizaciones a mejorar sus conexiones y colaboración con su ambiente.

FIGURA 4. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID



IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.4 Analizar y sintetizar los hallazgos de la evaluación

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Talleres y Apoyo Remoto	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa acompaña a la ISO en la síntesis y el análisis de los hallazgos de evaluación de desempeño organizacional con la primera OSC subvencionada. El análisis debe enfocarse en las causas fundamentales de brechas en desempeño organizacional utilizando un enfoque sistémico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hallazgos de herramientas de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • OCA • OPI • SNA • Mapeo de Actores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Programa facilita un taller presencial con la ISO después de la sesión final de evaluación para analizar los hallazgos e infografía generados por las herramientas de evaluación. 2. El Programa transfiere paquetes de soluciones a la ISO y describe el proceso de priorización, adaptación e implementación de paquetes de soluciones en colaboración con un consultor especialista. (Vea la siguiente sección para información sobre los Paquetes de soluciones). 3. El Programa proporciona apoyo remoto durante el análisis de hallazgos de evaluación de la ISO. 	1. 2 semanas 2. Varía

Proceso de Replicación ISO-OSC

Modalidad	Preparación de la ISO	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> La ISO desarrolla sesiones de trabajo interno para analizar y sintetizar los hallazgos de la evaluación (con apoyo del Programa) 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO prepara hallazgos preliminares de la evaluación con infografía. El Programa y la ISO realizan un análisis conjunto de los resultados de la evaluación con la primera OSC y priorizan el paquete de soluciones a proponer: <p>(Vea la siguiente sección sobre Paquetes de soluciones para más detalles).</p>	<ul style="list-style-type: none"> La ISO documenta cómo llegó a las recomendaciones del paquete de soluciones y prepara materiales del paquete de soluciones para presentación. La ISO documenta los retos y las mejores prácticas experimentadas durante la síntesis y el análisis de los hallazgos de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexionar y Aprender: La ISO reflexiona sobre los resultados de los procesos de síntesis y análisis con la primera OSC subvencionada para identificar qué procesos deberían ser replicados y cuáles deben ser ajustados o descontinuados. Adaptar y Planear: La ISO actualiza el diseño metodológico para futuras sesiones internas del grupo de trabajo para sintetizar y analizar los hallazgos de la evaluación con el resto de las OSC Organizaciones Subvencionadas.

PAQUETES DE SOLUCIONES

Los paquetes de soluciones son intervenciones de desarrollo de capacidades a la medida que las ISOs acuerdan e implementan en colaboración con la OSC subvencionada basado en los hallazgos de la evaluación y las prioridades expresadas por el grupo de stakeholders de la OSC. El contenido de cada paquete de soluciones establece el criterio de referencia para los tipos de capacidades que puedan ser fortalecidas en organizaciones a través de una serie de áreas temáticas, que se describen en la Figura 3. El contenido de los paquetes de soluciones proporciona objetivos generales y específicos, currículo, recursos didácticos, presentaciones y materiales bibliográficos, entre otros elementos. Cada paquete puede ser implementado con modalidades presenciales, a distancia o autodidactas.

Una vez que la ISO y la OSC subvencionada acuerdan qué paquete de soluciones aplicar, las ISOs adaptarán el contenido y la implementación para satisfacer las necesidades y los intereses de la OSC subvencionada, trabajando en asociación con consultores quienes sean especialistas en las áreas temáticas que cubre los paquetes. Por su diseño, los paquetes de soluciones fortalecen los sistemas y las capacidades internos, a la vez que fortalecen el desempeño y el impacto de las organizaciones dentro de su sistema local, debido en gran medida a los siguientes temas transversales que se abordan en cada paquete de soluciones:

- **Perspectiva de Género e Inclusión:** Fortalecer las organizaciones en la institucionalización de los sistemas, las políticas, los procedimientos y las prácticas internas que hagan cumplir la igualdad y la equidad de género, y que promuevan la inclusión de otras minorías, incluyendo las poblaciones LGBTTQI+, indígenas y discapacitadas, entre otras. La perspectiva de género y la inclusión se han incorporado en muchos, aunque no en todos, los paquetes de soluciones.
- **Facilitación del Cambio:** Un paso más allá de la lógica de la gestión del cambio, que asume que el cambio puede ser controlado, la facilitación del cambio se refiere al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones para responder de manera adaptativa a entornos cambiantes mediante la adopción de prácticas de aprendizaje, sistematización, colaboración y adaptación. Estas prácticas promueven la innovación y resiliencia organizacional para su desarrollo a nivel sistémico.
- **Enfoque de Sistemas Locales:** Dado el enfoque sistémico del Programa al desarrollo de capacidades, es importante que cada intervención aborde el fortalecimiento de las capacidades organizacionales internas de maneras que contribuyan directamente ambos a mejorar el desempeño organizacional y a solidificar la posición de las organizaciones dentro y más allá del sector de la sociedad civil. Esto requiere que cada paquete de soluciones sea diseñado e implementado de acuerdo con la posición de la organización dentro y la contribución a su sistema local.

FIGURA 5. LOS PAQUETES DE SOLUCIONES PERSONALIZADOS PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

PAQUETES DE SOLUCIÓN

Parte del Enfoque Integrado

Temas transversales incorporados en todos los paquetes de solución que son esenciales para un enfoque sistémico:



IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.5 Redactar y entregar el informe sobre hallazgos y recomendaciones

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Mentoría	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa presenta los requisitos mínimos y el formato del informe y una presentación en formato PowerPoint u otro formato similar sobre los hallazgos de la evaluación y las recomendaciones a la ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de informe sobre hallazgos y recomendaciones de la evaluación participativa con una de las OSC subvencionada. • Formato de presentación PowerPoint u otro formato similar sobre hallazgos de la evaluación y recomendaciones. • Paquetes de soluciones del Programa (Vea el paso previo) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Programa proporciona modelos de informe y presentación a la ISO. 2. La ISO redacta el informe sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones sobre evaluación de desempeño organizacional. 3. El Programa proporciona retroalimentación y recomendaciones a la ISO en borrador de Informe con la primera OSC subvencionada. 4. Luego la ISO revisa el Informe basado en las recomendaciones del Programa. 	1. 1 día 2. 2 semanas 3. 3 días 4. 2 días

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> • La ISO redacta y entrega el informe a sus Organizaciones Subvencionadas sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ISO redacta un informe sobre hallazgos de evaluación, conclusiones y recomendaciones con infografía que demuestre resultados (OCA, OPI, SNA, Mapeo de Actores). • La ISO revisa los Paquetes de soluciones del Programa para priorizar las soluciones recomendadas basado en el análisis de hallazgos y las necesidades de la organización. • La ISO prepara un Resumen Ejecutivo de resultados de evaluación que indica paquetes de soluciones recomendados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ISO documenta las lecciones aprendidas y las mejores prácticas experimentadas durante el proceso de redacción del informe con la primera OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar y Aprender: La ISO reflexiona sobre el proceso de preparar el primer informe, documenta las lecciones aprendidas e identifica posibles ajustes a la metodología y enfoque para redactar los informes de otras OSC Organizaciones Subvencionadas. • Adaptar y Planear: La ISO ajusta la metodología y enfoque para redactar informes para el resto de los informes de la OSC subvencionada basado en las lecciones aprendidas.

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.6 Presentar hallazgos de la evaluación y recomendaciones

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO			
Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Apoyo Técnico / Co-Facilitación	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa acompaña a la ISO durante la presentación de los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación participativa a la primera OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una presentación de PowerPoint sobre los hallazgos y las recomendaciones basado en los resultados de la evaluación organizacional participativa (OCA, OPI, SNA, Mapeo de Actores) (Vea la sección de Recursos). 	<p>I. El Programa proporciona Apoyo Técnico <i>in situ</i> y co-facilitación durante la presentación sobre hallazgos y recomendaciones con la primera OSC subvencionada.</p>	I. 1 día

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> • La ISO facilita una presentación sobre los resultados y las recomendaciones de la evaluación de desempeño organizacional a la OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ISO programa la presentación y comunica qué miembros de la OSC subvencionada deben participar, así como el programa y los materiales necesarios. • La ISO entrega una versión digital del informe a la OSC subvencionada antes de la sesión de presentación y distribuye copias impresas del informe el día de la presentación. • La ISO hace una presentación de PowerPoint sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación de desempeño organizacional con énfasis en el proceso participativo. (Vea la sección de Recursos). • La ISO prepara una guía de facilitación que está estructurada de acuerdo a las características de la audiencia objetivo, ajustando el equilibrio de los elementos cualitativos o cuantitativos en consecuencia. 	<p><i>Después de la presentación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La ISO documenta las reacciones, las inquietudes y la retroalimentación de la OSC durante la sesión. • La ISO sistematiza y archiva notas tomadas durante la presentación y discusión de los hallazgos. • La ISO documenta cualquier acuerdo preliminar alcanzado con la OSC así como los asuntos no resueltos. 	<p><i>Durante la presentación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprender: La ISO administra encuestas de satisfacción y aprendizaje a los participantes durante la presentación. • Reflejar y Aprender: La ISO reflexiona sobre los resultados de las encuestas de satisfacción y aprendizaje, así como las lecciones aprendidas durante la presentación. • Adaptar y Planear: La ISO actualiza la facilitación y enfoque de presentación de futuras presentaciones basado en las lecciones aprendidas del proceso con la primera OSC subvencionada.

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.7 Desarrollar y finalizar el plan de trabajo

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Mentoría	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa acompaña a la ISO durante una sesión participativa con liderazgo de la primera OSC subvencionada para alcanzar acuerdos sobre soluciones prioritarias, periodo, presupuesto, roles y responsabilidades para la Implementación del plan de Fortalecimiento Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo del Plan de Trabajo • Instrucciones y recomendaciones para terminación del plan de trabajo • Lineamientos, recomendaciones y formatos para el proceso de contratación de especialistas consultores quienes implementarán los paquetes de soluciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Programa guía a la ISO sobre cómo desarrollar el plan de trabajo antes de reunirse con la OSC subvencionada. 2. El Programa acompaña a la ISO durante la sesión de planificación del trabajo con la primera OSC subvencionada 3. El Programa guía a la ISO sobre cómo contratar, capacitar y administrar consultores a cargo de implementar paquetes de soluciones. (Vea la siguiente sección sobre Reclutamiento y Administración de Consultores). 	1. 1 día (remoto) 2. 1 día (presencial)

Proceso de Replicación ISO-OSC

Modalidad	Preparación de ISO	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> • La ISO celebra una sesión participativa para llegar a acuerdos y desarrollar un plan de trabajo para la primera OSC subvencionada con apoyo del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ISO prepara el documento de plan de trabajo (la ISO podría realizar ajustes al formato según se considere necesario). • La ISO fija la fecha y prepara la agenda para la sesión de trabajo con la OSC subvencionada para priorizar soluciones, determinar el periodo, el presupuesto, los roles y las responsabilidades. • La ISO empieza el proceso de reclutamiento, contratación e incorporación de consultores. (Vea la siguiente sección para más información). 	<p style="text-align: center;"><i>Durante la sesión:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La ISO documenta las reacciones, las inquietudes y la retroalimentación de las OSC durante la sesión. • La ISO documenta los retos y las mejores prácticas experimentadas durante la sesión participativa. • La ISO documenta todos los acuerdos sobre soluciones, periodo de implementación, presupuesto, roles y responsabilidades. 	<p style="text-align: center;"><i>Después de la sesión:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar y Aprender: La ISO reflexiona sobre el proceso de preparar el primer plan de trabajo con la primera OSC subvencionada para identificar las lecciones aprendidas. • Adaptar and Planear: La ISO actualiza la metodología y el enfoque para futuras sesiones participativas para diseñar planes de trabajo con otras OSC Organizaciones Subvencionadas basado en las lecciones aprendidas.

RECLUTAMIENTO Y GESTIÓN DE CONSULTORES

La Implementación de paquetes de soluciones requiere la contratación y la capacitación de consultores especialistas que tengan experiencia en las áreas de desempeño organizacional que sean priorizadas por la OSC subvencionada. El proceso de contratación, capacitación y asignación de consultores está compuesto por una serie de pasos que deben ser administrados por la persona o por el área responsable de Recursos Humanos dentro de la ISO. La Figura 4 demuestra todos los pasos requeridos para contratar, capacitar y asignar especialistas consultores, que finaliza con el diseño de planes de trabajo detallados para la Implementación de paquetes de soluciones a la medida. En conjunto, el proceso representado en la Figura 4 toma un mes para completarse.

FIGURA 6. RECURSOS DE CONSULTORES PASO A PASO



PASOS PARA CONTRATAR CONSULTORES

1. La ISO revisa y selecciona Paquetes de soluciones recomendados basados en las necesidades de la OSC subvencionada.
2. La ISO redacta descripciones de trabajo por medio del formato Alcance de Trabajo (*SoW*) para especialistas consultores a cargo de implementar Paquetes de soluciones (**Vea la sección de Recursos**). La SoW debe incluir:
 - a. El periodo de ejecución y la cantidad de días estimados para la solicitud (tiempo y nivel de esfuerzo).
 - b. El objetivo de las tareas asignadas.
 - c. Una descripción general de la ISO y la organización subvencionada y su relación.
 - d. Entregables esperados para las tareas asignadas.
 - e. Periodo para los entregables.
3. La ISO debe publicar la SoW en una plataforma de atracción de talentos como *Idealist* o *LinkedIn*. Otra plataforma potencial para este tipo de trabajo es Facebook si acaso la ISO tiene una página de Facebook.
4. Por medio de un proceso participativo, la ISO, junto con un miembro de la OSC subvencionada deben elegir a los 3 mejores candidatos para el puesto, en base a la currícula recibida.
5. La ISO y la OSC deben llevar a cabo las entrevistas y evaluar a los candidatos (anexo 2) para determinar quién será el más adecuado para el puesto basado en un sistema de competencias.
6. El representante de Recursos Humanos de la ISO gestiona el proceso de contratación de la organización y completa el proceso de incorporación para el consultor. Un Acuerdo de Consultoría (CA) formaliza la contratación entre la ISO y el consultor. En caso de que la ISO no cuente con uno, debe desarrollar un modelo apropiado con la asesoría del área legal de la ISO o asesores externos. Se sugiere que el CA inicial se adapte para 30 días de nivel de esfuerzo para determinar cómo el consultor se adapta a la OSC y al programa en general. La ISO debe nombrar en el CA a un supervisor técnico que sea responsable por el trabajo del consultor.
7. La ISO, la OSC y el consultor deben determinar un plan de trabajo para la Implementación del paquete de soluciones. El plan de trabajo debe basarse en el Alcance de Trabajo diseñado para la consultoría y los hallazgos del diagnóstico.
8. Cada mes, después de que los entregables hayan sido revisados por el supervisor técnico de la ISO, debe haber un proceso de 1:1 con el consultor y el equipo ISO-CSO para identificar lecciones aprendidas, áreas de mejora y fortalezas en la consultoría.

* *El Programa proporcionará apoyo técnico y remoto durante el reclutamiento, la contratación y la incorporación de especialistas consultores.*

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.8 Entregar el plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO			
Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad: Asistencia Técnica Remota	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none">• El Programa proporciona apoyo a la ISO durante la preparación del plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional que proporciona detalles sobre el (los) paquete (s) de solución que la ISO implementará con la subvencionada de la OSC.	<ul style="list-style-type: none">• Modelo del plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional• Paquetes de soluciones del Programa• Modelo de Carta de Intención (LOI)	I. El Programa proporciona asistencia técnica remota durante el desarrollo, la revisión y la aprobación del plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional con la primera OSC subvencionada.	I. 1 semana

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad	Recursos	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> La ISO colabora con la OSC subvencionada para desarrollar, revisar y aprobar el plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional. Posteriormente, la ISO firma una segunda (LOI) para formalizar el plan de Fortalecimiento Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional de la OSC subvencionada. Agenda y materiales de referencia de Desarrollo de Capacidades 2.0. 	<p><i>Durante la creación del plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La ISO documenta las reacciones, las inquietudes y la retroalimentación de la ISO durante el desarrollo conjunto, la revisión y la aprobación del plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional. 	<p><i>Después de la creación del plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Reflexionar y Aprender: La ISO reflexiona sobre el proceso de crear el plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional para identificar las lecciones aprendidas. Adaptar y Planear: La ISO actualiza su metodología y enfoque para redactar el plan de Fortalecimiento Institucional en el futuro con otras OSC Organizaciones Subvencionadas. Adicionalmente, la ISO considera posibles ajustes al formato del plan de Fortalecimiento Institucional, si es necesario.

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.9 Implementar y Monitorear el primer Paquete de soluciones con la primera OSC subvencionada, Parte A

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad: Mentoría	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa acompaña a la ISO mientras coordina la Implementación del primer paquete de soluciones con la primera OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete (s) de soluciones aprobado (s) por la organización como parte de su plan de Fortalecimiento Institucional. • Plan aprobado de Fortalecimiento Institucional. (Vea la siguiente sección para más detalles sobre la creación de un plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional). • Encuestas de satisfacción y aprendizaje que serán administradas durante la Implementación de cada intervención del paquete de soluciones. 	<p>I. El Programa acompaña a la ISO remotamente durante la Implementación del primer paquete de soluciones para sistematizar el proceso y proporcionar orientación sobre la administración de consultores, la aplicación de encuestas de satisfacción y aprendizaje, y cualquier posible ajuste al plan de trabajo.</p>	<p>I. 2-3 meses (o el periodo de tiempo en el que el primer paquete de soluciones es implementado con la OSC subvencionada).</p>

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> La ISO coordina la Implementación del primer paquete de soluciones con consultores especialistas utilizando las modalidades seleccionadas (Mentoría, Asesoría, Taller, Webinar; Sesión de Trabajo, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO coordina el desarrollo de una propuesta de plan de trabajo (PowerPoint) para la Implementación de cada paquete de soluciones en colaboración con especialistas consultores, en diálogo con la OSC subvencionada. (Vea la siguiente sección para más detalles sobre la creación de un plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional). La ISO coordina la adaptación de cada paquete de soluciones por especialista consultor basado en las necesidades de la OSC subvencionada, los hallazgos de consultoría de la evaluación de desempeño organizacional. El consultor especialista entrega un plan de trabajo detallando el alcance del contenido, las modalidades y el calendario propuestos. 	<p><i>Durante la Implementación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La ISO documenta las reacciones, las inquietudes, y la retroalimentación de la OSC durante la Implementación del paquete de soluciones. La ISO documenta las mejores prácticas y los retos al administrar consultores durante la Implementación de los paquetes de soluciones utilizando el modelo de Sistematización del Programa. 	<p><i>Luego de la Implementación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Aprender: La ISO coordina la aplicación de encuestas de satisfacción a la OSC subvencionada después de cada intervención durante la Implementación de los paquetes de soluciones a través de consultores. Aprender: La ISO coordina la aplicación de encuestas a la OSC subvencionada sobre conceptos clave, habilidades y prácticas antes y después de cada intervención durante la Implementación de los paquetes de soluciones a través de consultores. Reflexionar y Aprender: La ISO reflexiona sobre los resultados de las encuestas de satisfacción y aprendizaje para determinar qué ajustes deben hacerse. Además, la ISO sistematiza todos los recursos utilizados durante la Implementación de los paquetes de soluciones.

<ul style="list-style-type: none"> • La ISO y el consultor especialista presentan el plan propuesto de trabajo para cada paquete de soluciones a la OSC subvencionada para llegar a acuerdos sobre las modalidades, el calendario y las personas responsables. • La ISO coordina la adaptación de guías de facilitación por consultores especialistas para asegurar la adaptación apropiada de cada modalidad y contenido de paquete de soluciones, que son adaptados para cumplir con las necesidades de la OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ISO sistematiza y analiza los resultados de las encuestas de aprendizaje y satisfacción que sean administradas durante cada intervención al implementar paquetes de soluciones. Estas encuestas de aprendizaje y satisfacción deben servir como instrumentos de M&E. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adaptar y Planear:</i> La ISO hace ajustes al diseño del paquete de soluciones e implementación según sea necesario basado en las reflexiones y las lecciones aprendidas con la primera OSC subvencionada. La ISO debe considerar modificaciones al contenido del paquete de soluciones y recursos para la Implementación con las OSC Organizaciones Subvencionadas restantes.
---	---	---

ADAPTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PAQUETES DE SOLUCIONES

El proceso de adaptar el paquete de soluciones para cada OSC subvencionada es un proceso totalmente individualizado que se basa en el enfoque CLA de USAID. El proceso de adaptar e implementar paquetes de soluciones se presenta en la Figura 5.

FIGURA 7. PASOS PARA ELEGIR, ADAPTAR E IMPLEMENTAR PAQUETES DE SOLUCIONES



Como se indica en la Figura 5, las ISOs colaboran con consultores y OSC Organizaciones Subvencionadas para desarrollar un plan de trabajo para la Implementación del paquete de soluciones. La Figura 6 proporciona un ejemplo del plan de trabajo de Fortalecimiento Institucional que las ISOs crean y acuerdan con la OSC subvencionada antes de la Implementación, que indica lo siguiente: periodo de Implementación, objetivos generales y específicos, modalidades y notas sobre la adaptación de contenido. (**Vea la sección de Recursos**).

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.9 Implementar y Monitorear el primer Paquete de Soluciones con la primera OSC subvencionada, Parte B

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad: Asesoría Remota	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • La ISO monitorea la Implementación del primer paquete de soluciones e identifica mejoras en el desempeño de la OSC subvencionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de soluciones • Encuestas de satisfacción • Encuestas de aprendizaje • Modelo para Sistematizar las Lecciones aprendidas 	<p>I. El Programa proporciona apoyo remoto para orientar a las ISOs a sistematizar la Implementación del primer paquete de soluciones con la primera OSC subvencionada y a identificar el progreso en el desempeño institucional.</p>	<p>I. 2-3 meses (durante la Implementación del primer paquete de soluciones)</p>

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC			
Modalidad	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> La ISO proporciona orientación escrita a la OSC subvencionada sobre cómo sistematizar el aprendizaje durante la Implementación del paquete de soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO proporciona orientación escrita a la OSC subvencionada sobre cómo sistematizar el aprendizaje durante la Implementación del paquete de soluciones con pasos concretos, utilizando herramientas y modelos de sistematización del Programa. La ISO monitorea y sistematiza la Implementación del paquete de soluciones con las OSC Organizaciones Subvencionadas. (Vea la siguiente sección para más detalles). La ISO prepara y aplica encuestas de aprendizaje y satisfacción durante cada intervención durante la Implementación del paquete de soluciones. 	<p><i>Durante la Implementación del paquete de soluciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La ISO documenta las reacciones, las inquietudes y la retroalimentación de las OSC durante la Implementación del paquete de soluciones. La ISO documenta los retos y las mejores prácticas durante la Implementación del paquete de soluciones. 	<p><i>Después de la Implementación del paquete de soluciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Aprender: La ISO entrevista a la OSC subvencionada para identificar el progreso hecho en el desempeño organizacional y las lecciones aprendidas durante la Implementación del paquete de soluciones. Aprender: La ISO orienta a la OSC subvencionada a identificar áreas para seguir mejorando mediante desarrollo de capacidades en el futuro. Adaptar y Planear: La ISO identifica prácticas efectivas de sistematización y evaluación del aprendizaje durante la Implementación del paquete de soluciones con la primera OSC subvencionada para replicar con las OSC Organizaciones Subvencionadas restantes.

MONITOREO Y SISTEMATIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Alas ISOs se les proporciona una herramienta automatizada para monitorear la implementación de los paquetes de soluciones durante la Implementación, lo que incluye un Rastreador que enumera las diferentes etapas en el proceso de desarrollo de capacidades. Las ISOs pueden utilizar este Rastreador para informar los avances hechos e identificar cualquier demora. La Figura 7 proporciona un ejemplo del Rastreador que las ISOs pueden utilizar para monitorear la Implementación de los paquetes de soluciones. (Vea la sección de Recursos).

FIGURA 8. PROGRESO DEL MONITOREO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

ISO SUBGRANTEE	FECHAS ALIANZA PARA COLABORACIONES FRONTERIZAS A.C.									
	OCT 18	NOV 18	DIC 18	ENE 19	FEB 19	MAR 19	ABR 19	MAY 19	JUN 19	JUL 19
DESPRIPCIÓN DEL PROCESO										
RFR-01 Estableciendo el Stakeholder Group										
RFR-02 Stakeholder meeting										
RFR-03 Reunión para presentar el Proceso de Fortalecimiento Institucional de CSA										
RFR-04 Reunión Stakeholder Group para revisar las herramientas de autodiagnóstico										
RFR-05 Implementación del Autodiagnóstico de Desempeño Institucional										
RFR-06 Aplicación de mapeo de sistemas										
RFR-07 Análisis de resultados de la herramienta de autodiagnóstico y el mapeo de Sistemas										
RFR-08 Revisión documental										
RFR-09 Encuestas y entrevistas dirigidas										
RFR-10 Análisis de las Causas Raíz de Brechas del Desempeño Institucional (Fishbone Analysis, etc.)										
RFR-12 Línea base del Autodiagnóstico de Desempeño Institucional										
RFR-13 Sistematización de los hallazgos del Mapeo de Sistemas										
RFR-14 Línea de base de mapeo de sistemas										
RFR-15 Desarrollo y entrega del reporte de hallazgos y conclusiones consolidados del Autodiagnóstico y Mapeo										
RFR-16 Presentación del reporte a la OSC										
RFR-17 Sesión con el Stakeholder Group para desarrollar el plan de acción para la implementación de soluciones										
RFR-18 Adecuación del /de los paquete(s) de solución										
RFR-19 Presentación de Diagnóstico y acuerdo inicial										
RFR-20 Plan de Trabajo										
RFR-21 Taller presencial (PS01)										
RFR-22 Seguimiento (PS01)										
RFR-23 Aprobación de productos del paquete (PS01)										
RFR-24 Evaluación (PS01)										
RFR-25 Taller presencial (PS02)										
RFR-26 Seguimiento (PS02)										
RFR-27 Aprobación de productos del paquete (PS02)										
RFR-28 Evaluación (PS02)										

Además, se espera que las ISO sistematicen las lecciones aprendidas durante la implementación del paquete de solución utilizando la metodología de Revisión posterior a la acción. La Revisión posterior a la acción (AAR, según sus siglas en inglés) es un proceso de reflexión que está basada en cuatro preguntas clave. El ejercicio presenta una oportunidad para revisar proyectos, actividades y eventos con el fin de (1) establecer lo que nos propusimos hacer y esperamos cambiar, (2) lo que realmente sucedió y por qué, (3) lo que aprendimos y (4) qué podemos hacer para mejorar nuestro trabajo en el futuro. También ofrece una plataforma para que las/los colaboradores de la organización que participaron en la implementación puedan hablar honestamente sobre el trabajo que han llevado a cabo en una discusión informal pero estructurada. El proceso sirve para desarrollar las mejores prácticas y identificar estrategias para garantizar que las prácticas exitosas se integren en futuras intervenciones.

La sistematización es clave al enfoque de CLA y permite a las ISOs seguir haciendo mejoras a los paquetes de soluciones y otras intervenciones de desarrollo de capacidades a lo largo del proceso del Fortalecimiento Institucional. Aunque se anima a las ISOs a sistematizar el proceso de replicación en su totalidad, hay tres hitos específicos cuando se espera que la ISO identifique lo que está funcionando, qué debe ser ajustado y qué aprendizaje está sucediendo. Estos tres hitos son el proceso de gestión de Subvenciones, la Implementación de Paquetes de Soluciones y el proceso de cierre. La sistematización requiere la participación de los directamente involucrados en la experiencia de replicación de cada ISO y se lleva a cabo utilizando el modelo de Sistematización presentado en la Figura 8. (**Vea la sección de Recursos**).

FIGURA 9. SISTEMATIZACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN



Una **Revisión Después de la Acción** (AAR) es un proceso de reflexión que se desarrolla a través de cuatro preguntas clave. Es una oportunidad para revisar los proyectos, actividades y eventos y para (1) establecer lo que nos propusimos hacer y se esperaba cambiar, (2) qué sucedió en realidad y por qué, (3) qué aprendimos y (4) qué podemos hacer para mejorar nuestro trabajo en el futuro. Además, ofrece una plataforma para que quienes participan hablen honestamente sobre el trabajo que han realizado en una discusión informal pero estructurada. El proceso tiene como objetivo desarrollar una buena práctica y buscar estrategias para garantizar que las prácticas exitosas son integradas en el trabajo futuro y se repiten.

PREGUNTA	ORIENTACIÓN	RESPUESTA
(1) ¿Qué debía suceder?	Entendimiento compartido sobre los objetivos iniciales del proyecto, actividad/fase o evento.	
(2) ¿Qué ocurrió en realidad?	Los participantes describen cuáles fueron las actividades y resultados reales, se resaltan las diferencias entre la realidad y las actividades planificadas y se explora por qué hubo diferencias.	
(3) ¿Qué funcionó bien y por qué?	Se basa en los aspectos positivos de la actividad. Esto reconocer y construir una buena práctica y analizar las estrategias para que dichas prácticas sean exitosas y estén integradas en el trabajo futuro y por tanto sean repetidas	
(4) ¿Qué se podría mejorar y cómo?	Reflexione sobre lo que se podría haber hecho mejor. ¿Qué harían de manera diferente si lo volvieran a hacer o si estuvieran en una situación similar en el futuro?	

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.10 Implementar prácticas de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (Monitoring, Evaluation and Learning MEL)

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad: Mentoría remota/ taller	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa guía a los puntos focales de MEL en la ISO sobre cómo implementar prácticas de MEL con OSC subvencionadas para cumplir con los requisitos de cumplimiento de USAID. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos y los modelos de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) del Programa (los informes trimestrales incluyen secciones dedicadas a historias de éxito, tablas de rastreo, indicadores de desempeño con indicadores de resultados y productos, y una página con información sobre OPI, SNA y e indicadores Objetivos de Desarrollo) • Rastreador de Desarrollo Organizacional (visualización de todas las etapas de Fortalecimiento Institucional) 	<p>1. El equipo de Monitoreo y Evaluación del Programa facilita un taller con cada ISO y sus Organizaciones Subvencionadas para presentarles los lineamientos del Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MELP), los modelos, los períodos y los procedimientos.</p> <p>2. El equipo de Monitoreo y Evaluación del Programa proporciona webinars virtuales y Mentoría remota a la ISO durante la Implementación y el monitoreo del Fortalecimiento Institucional.</p>	<p>1. Controles rutinarios durante el proceso de Fortalecimiento Institucional</p> <p>2. Monitoreo trimestral</p>

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> • El punto focal de MEL de la ISO proporciona talleres a la OSC subvencionada y proporciona respuestas a las preguntas hechas por la OSC durante el proceso de Fortalecimiento Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ISO entrega los siguientes recursos a la OSC subvencionada: • MELP con indicadores del programa de la ISO e indicadores de replicación de Desarrollo de Capacidades. • Hoja de Referencia del Indicador de Desempeño (<i>Performance Indicator Reference Sheet, PIRS</i>). • Plan de línea de base a la OSC subvencionada. • Recursos y modelos de MEL. • La ISO prepara una guía de facilitación para un taller para transferir capacidades de MEL a la OSC subvencionada. • La ISO prepara una hoja de preguntas frecuentes sobre las mejores prácticas de MEL para compartir con las OSC Organizaciones Subvencionadas. 	<p><i>Durante el proceso de Fortalecimiento Institucional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La ISO documenta las reacciones, las inquietudes, las preguntas y la retroalimentación de la OSC durante los talleres de MEL y apoyo remoto. • La ISO documenta los retos y las mejores prácticas al transferir conocimiento sobre MEL a la OSC subvencionada tras la entrega de los Informes Trimestrales, durante los momentos de reflexión y durante las interacciones presenciales con el equipo del Programa. 	<p><i>Durante y después del proceso de Fortalecimiento Institucional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprender: La ISO aplica la encuesta de satisfacción después del taller de MEL. • Aprender: La ISO aplica la encuesta de aprendizaje antes y después del taller de MEL. • Reflexionar y Aprender: La ISO reflexiona sobre las lecciones aprendidas al facilitar el taller de MEL y proporcionar apoyo remoto y analiza los resultados de las encuestas de satisfacción y aprendizaje para identificar las posibles necesidades de ajuste. • Adaptar y Planejar: La ISO actualiza el enfoque y la metodología para facilitar futuros talleres de MEL y proporcionar apoyo remoto basado en las reflexiones y las lecciones aprendidas con la primera OSC subvencionada.

CIERRE DEL PROYECTO

En esta fase, las ISOs concluyen la gestión de Subvenciones y la gestión de Fortalecimiento Institucional y trabajan con sus OSC Organizaciones Subvencionadas para determinar un plan que esboce los próximos pasos para el desarrollo de capacidades. El Programa trabaja para asegurar que las ISOs posean las capacidades, las metodologías y las herramientas para sostener su trabajo en el desarrollo de capacidades más allá del final del Programa.

La siguiente tabla resume los pasos en la última etapa de replicación, el Cierre del Proyecto.

TABLA 5. ETAPA 4 DE LA REPLICACIÓN DE GESTIÓN DE SUBVENCIONES. CIERRE DEL PROYECTO.

GESTIÓN DE SUBVENCIONES
Etapa 4. Cierre del Proyecto: Durante esta etapa, los procesos de gestión de Subvenciones y Fortalecimiento Institucional concluyen y la ISO y la OSC subvencionada preparan informes finales.
4.1 Finalizar el Plan de Cierre y el Plan de Aprovisionamiento de Inventario
4.2 Entregar el Informe Final Programático del Programa
4.3 Entregar el Informe Financiero Final

CIERRE DEL PROYECTO			
4.1 Finalizar el Plan de Cierre y el Plan de Aprovisionamiento de Inventario			
Proceso de Transferencia del Programa a la ISO			
Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Sesión de Trabajo de Grupo	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none">• El Programa proporciona a la ISO los formatos de plan de cierre y plan de inventario.• El Programa capacita a la ISO sobre el proceso de cierre de la subvención.	<ul style="list-style-type: none">• Plan de Cierre en formato libre• Carta de solicitud dirigida a USAID para hacer disposiciones y utilizar equipo y herramientas adquiridos con fondos de USAID.	I. El equipo de Subvenciones del Programa revisa ambos planes (para una OSC subvencionada) juntamente con la ISO y proporciona retroalimentación.	Periodo completo de acompañamiento del Programa: 3 meses

CIERRE DEL PROYECTO

4.2 Entregar el Informe Final Programático del Programa

Proceso de Transferencia del Programa a ISO

Actividades	Herramientas y Formatos	Modalidad: Preguntas y Respuestas	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa proporciona a la ISO el formato de informe final del programa. • El programa capacita a la ISO sobre el proceso de cierre de la subvención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Informe de Gastos 	<ol style="list-style-type: none"> I. El equipo de Subvenciones del Programa responde a las preguntas y las inquietudes respecto a la conclusión del formato de Informe de Gastos para las OSC Organizaciones Subvencionadas. 	Periodo completo de acompañamiento del Programa: 1 mes

CIERRE DEL PROYECTO

4.3 Entregar Informe financiero final del Proyecto

Proceso de Transferencia del Programa a ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad: Preguntas y Respuestas y Sesión de Trabajo de Grupo	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa proporciona a ISO el formato de informe financiero final. • El programa capacita a ISO sobre el llenado de informe financiero final. • El Programa acompaña a ISO en la evaluación de cierre con la primera OSC subvencionada para validar el cumplimiento del convenio de colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Informe financiero final. • Check list de entregables de la vida del proyecto: informes financieros mensuales, informe programático mensual, informe de impuestos foráneos, informe de inventario. 	<ol style="list-style-type: none"> I. El equipo de Subvenciones del Programa responde a las preguntas, proporcionando respuestas respecto a la conclusión del Informe de Avance por las OSC Organizaciones Subvencionadas. 2. El equipo de subvenciones acompaña a la ISO en la primera visita de cierre con una de sus organizaciones subvencionadas. 	Periodo completo de acompañamiento del Programa: 1 mes (el proceso se ejecuta en paralelo con el paso previo: Entregar Informe Programático Final)

La Tabla 6 enumera los pasos en el Fortalecimiento Institucional durante el cierre del proyecto.

TABLE 6. ETAPA 4 DE LA REPLICACIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. CIERRE DEL PROYECTO.

GESTIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
Etapa 4. Cierre del Proyecto: Durante esta etapa, los procesos de gestión de Subvenciones y Fortalecimiento Institucional llegan a su fin y la ISO y la OSC subvencionada preparan informes finales.			
4.1 Cierre de los Procesos de Fortalecimiento Institucional			
4.2 Desarrollar Plan para Fortalecimiento Institucional Futuro			
CIERRE DEL PROYECTO			
4.1 Cierre de los Procesos de Fortalecimiento Institucional			
Proceso de Transferencia del Programa a ISO			
Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Apoyo Técnico / Co-Facilitación	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none">• El Programa acompaña a la ISO en la administración de la evaluación de cierre (final) con la primera OSC subvencionada para determinar la mejora de desempeño.	<ul style="list-style-type: none">• Herramienta de evaluación semiautomatizada (OCA, OPI, SNA, Mapeo de Actores)• Infografía de los resultados originales de la evaluación (OCA, OPI, SNA, Mapeo de Actores)• Modelo de informe final	<ul style="list-style-type: none">I. El Programa participa durante la evaluación de cierre de la primera OSC subvencionada para aplicar herramientas de evaluación (todas OPI, SNA, Mapeo de Actores, pero solamente aquellas áreas de evaluación de OCA que correspondan a los paquetes de soluciones que fueron acordados e implementados).	<ul style="list-style-type: none">I. 1 a 2 días

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> La ISO implementa la evaluación de cierre del desempeño organizacional de manera participativa durante sesiones de grupo con participantes seleccionados (solamente los dominios relevantes y las áreas de desempeño). 	<ul style="list-style-type: none"> La ISO programa una sesión (es) de evaluación y comunica la participación requerida del personal de la OSC subvencionada y del Consejo de Administración, así como el programa y los recursos requeridos para cada sesión. La ISO prepara la guía de facilitación para las sesiones de evaluación que indique el objetivo, el cronograma, las técnicas de facilitación, etc. La ISO prepara materiales para la facilitación, incluyendo tarjetas de puntuación, post-its, marcadores y otros suministros según sean necesarios. La ISO prepara una lista de participantes para cada sesión. 	<p>Durante las sesiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> La ISO documenta las reacciones, las inquietudes y la retroalimentación de las OSC. La ISO documenta cualquier reto enfrentado durante la facilitación de las sesiones de evaluación organizacional participativa. 	<p>Después de las sesiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprender: <ul style="list-style-type: none"> - Administrar la encuesta de satisfacción a los participantes de la OSC subvencionada en la evaluación organizacional. - Administrar la encuesta de conocimiento antes y después de la facilitación de la herramienta de evaluación. Reflexionar: La ISO celebra una sesión para reflexionar sobre los resultados de la encuesta de satisfacción y aprendizaje, así como las preguntas y los retos documentados durante las sesiones de evaluación. Adaptar y Planear: Actualizar el diseño de facilitación de futuras sesiones de evaluación basado en reflexiones sobre sesiones previas y la sistematización de las lecciones aprendidas.

CIERRE DEL PROYECTO

4.2 Desarrollar un Plan para el Fortalecimiento Institucional Futuro

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Apoyo Técnico	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa acompaña a la ISO a definir un plan para Fortalecimiento Institucional futuro con la primera OSC subvencionada y apoya la sostenibilidad de resultados en la replicación de la ISO de Desarrollo de Capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato del plan futuro de trabajo de Fortalecimiento Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> I. El Programa proporciona Apoyo Técnico directo a la ISO durante la redacción del plan futuro de trabajo de Fortalecimiento Institucional para el siguiente año (a implementarse sin apoyo del Programa) 	<ul style="list-style-type: none"> I. I semana

Proceso de Transferencia del Programa a la ISO

Actividades	Herramientas, Modelos y Documentos	Modalidad Programa a ISO: Apoyo Técnico	Periodo de Modalidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa acompaña a la ISO a definir un plan para Fortalecimiento Institucional futuro con la primera OSC subvencionada y apoya la sostenibilidad de resultados en la replicación de la ISO de Desarrollo de Capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato del plan futuro de trabajo de Fortalecimiento Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> I. El Programa proporciona Apoyo Técnico directo a la ISO durante la redacción del plan futuro de trabajo de Fortalecimiento Institucional para el siguiente año (a implementarse sin apoyo del Programa) 	<ul style="list-style-type: none"> I. I semana

Proceso de Replicación de la ISO a la OSC

Modalidad	Preparaciones de ISO	Sistematización	Aprendizaje, Reflexión y Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> • La ISO desarrolla una reunión presencial con las OSC Organizaciones Subvencionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ISO prepara una agenda para la reunión presencial con las OSC Organizaciones Subvencionadas. • La ISO prepara una versión de borrador del plan de trabajo para Fortalecimiento Institucional para el siguiente año para refinar en colaboración con la OSC subvencionada. 	<p><i>Durante la sesión:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La ISO documenta las reacciones, las inquietudes y la retroalimentación de las OSC. 	<p><i>Después de la sesión:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar: La ISO celebra una sesión para reflexionar sobre los resultados de la encuesta de satisfacción y aprendizaje, así como preguntas y retos documentados durante las sesiones de evaluación. • Adaptar y Planear: Actualizar el diseño de facilitación de futuras sesiones de evaluación basado en reflexiones sobre sesiones previas y la sistematización de las lecciones aprendidas.

VI. TÉRMINOS, DEFINICIONES Y REFERENCIAS

- I. Desarrollo de Capacidades:** Un proceso colaborativo con múltiples etapas que mejora la capacidad de un sistema, una organización o un individuo para cumplir con sus objetivos y tener un mejor nivel de desempeño. Fuente: USAID, *Social Impact and FHI 360, Intervenciones de Desarrollo de Capacidades: Una Guía para Diseñadores de Programa. Serie para Profesionales del Desarrollo.* 2018.
- 2. Índice de Desempeño Organizacional (Organizational Performance Index, OPI):** El OPI como indicador de índice es consistente con las últimas recomendaciones de USAID sobre la medición del desarrollo de capacidades. El OPI mide el desempeño en lugar de la capacidad per se y se considera el desempeño de manera holística, haciendo un seguimiento del desempeño de la organización en múltiples áreas de trabajo, tanto en términos de aspectos más inmediatos como Eficiencia y Efectividad, y aspectos de Relevancia y Sostenibilidad. Fuente: Laboratorio de Aprendizaje de USAID, *Herramienta de Medición del Índice de Desempeño Organizacional, 2015* <https://usaidlearninglab.org/library/organizational-performance-index-measurement-tool>
- 3. La Evaluación de Capacidad Organizacional (Organizational Capacity Assessment, OCA)** es una herramienta estructurada para una autoevaluación facilitada de la capacidad de una organización seguida de una planificación de acciones para el mejoramiento de las capacidades. El enfoque de autoevaluación aumenta la propiedad del plan de acción. El formato de OCA ayuda a la organización a reflexionar sobre sus procesos y funciones y se califica a sí misma contra los puntos de referencia. Basado en las discusiones y la puntuación, la organización determina y establece las prioridades de las acciones que puede tomar para fortalecer su capacidad. Fuente: Laboratorio de Aprendizaje de USAID, *Evaluación de Capacidad Organizacional, 2016* <https://usaidlearninglab.org/library/organizational-capacity-assessment>
- 4. Análisis de Redes Sociales (Social Network Analysis, SNA):** Una metodología para entender a un grupo de actores en un sistema mediante el mapeo de las relaciones que los conectan como red. Una red es una colección de puntos, o nodos, que están conectados por tipos específicos de relaciones. La metodología del SNA que el Programa ha adoptado caracteriza la relación de los actores en función de su cercanía, su papel como intermediarios y su influencia sobre los demás.
- 5. Social Impact:** una firma consultora de gestión administración con sede en Arlington, VA, que proporciona servicios de supervisión, evaluación, planificación estratégica y desarrollo de capacidades para avanzar en la efectividad del desarrollo. Para lograr esto, Social Impact proporciona servicios de consultoría, asistencia técnica, y de capacitación a las agencias de gobierno, organizaciones no gubernamentales y fundaciones.
- 6. Paquetes de Soluciones:** una serie de paquetes de documentos con contenidos que cubran varias áreas temáticas de desempeño organizacional, tanto interno como externo, que sean adaptados para cumplir con las necesidades de la organización identificadas durante la aplicación de la herramienta de OCA. Los Paquetes de soluciones que han sido diseñados

por el Programa y que están listos para la replicación del desarrollo de capacidades son: Planificación Estratégica; Supervisión, Evaluación y Aprendizaje; Diseño de Programas; Marco Legal; Estrategia Financiera; Estrategia de Comunicaciones y Digital; Alianzas Estratégicas; Recaudación de Fondos y Movilización de Recursos; Género e Inclusión.

7. **Objetivos de Desarrollo (Development Objectives, DOs):** Los objetivos estratégicos de la Estrategia de Cooperación de Desarrollo Nacional de USAID/Méjico, que incluyen 1) reducción sostenible de la delincuencia y la violencia en las comunidades objetivo, 2) un sistema judicial más transparente y responsable y 3) un mayor respeto de los derechos humanos.
8. **Marco de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (Collaborating, Learning and Adapting, CLA) y Conceptos Clave, Laboratorio de Aprendizaje de USAID:** El enfoque de CLA identifica maneras de aumentar el impacto en el desarrollo a través de una colaboración más intencional dentro y entre organizaciones y grupos de partes interesadas; esfuerzos más sistemáticos para generar y capturar aprendizaje sobre lo que funciona, lo que no funciona y por qué en el desarrollo; y uso más disciplinado del aprendizaje para adaptar y cambiar la programación basado en la evidencia. El Marco de CLA reconoce diversas modalidades en las que las organizaciones pueden implementar CLA, al tiempo que proporciona estructura, claridad y coherencia en dos dimensiones clave: CLA en el Ciclo de Programas y Condiciones Habilitantes de CLA. El CLA en el Ciclo de Programa identifica cómo aplicar CLA durante dichos procesos como planificación estratégica, diseño de proyecto, diseño de actividad e Implementación, y Supervisión y Evaluación. La dimensión de Condiciones Habilitantes identifica cómo la cultura, los procesos de negocio y la asignación de recursos de la organización pueden apoyar la integración de CLA. https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/keyconcepts_twopager_8.5x11_v7_20160907.pdf

REFERENCIAS

1. **Marco de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación y Conceptos Clave, Laboratorio de Aprendizaje de USAID**
2. **FHI 360, Social Impact y USAID (2018):** Intervenciones de Desarrollo de Capacidades: Una Guía para Diseñadores de Programa, Serie para Profesionales de Desarrollo.
3. **Servicios del Programa de Replicación (Replication Program Services, RPS) (1994):**
Construyendo desde la Fuerza: Replicación como una estrategia para expandir programas sociales que funcionan, Filadelfia, *Replication and Program Services, Inc.* Las categorías u orientaciones de replicación definidas por *Replication and Program Services, Inc.* (RPS) se basan en su propio censo de las prácticas relevantes en Estados Unidos. RPS (1994).
4. **Oudenhoven, Nico van; Wazir, Rekha (1998):** Replicando programas sociales: enfoques, estrategias y asuntos conceptuales. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000111988_spa
5. **Social Impact (2013): Nota de Síntesis:** Orientación como una Herramienta para la Construcción de Capacidades de MCA.
6. **Whitmore (2010): Orientación para Desempeño. Quinta Edición:** Los Principios y la Práctica de Orientación y Liderazgo. <https://www.bookdepository.com/Coaching-for-Performance-John-Whitmore/9781857885354>
7. **Kirkpatrick, Donald L. (2007):** Los Cuatro Niveles de Evaluación: Consejos, Herramientas e Inteligencia para Capacitadores. https://books.google.com.ni/books/about/The_Four_Levels_of_Evaluation.html?id=S2lcSjdOa00C&redir_esc=y

VII. LISTADO DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES CLAVE

CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS

- Documentos Convocatoria (RFP) preparados
 - Documento de no divulgación preparado
 - Documento de no conflicto de interés preparado
 - Formato de evaluación
 - Memorándum de selección completado
 - Documento de concurrencia de miembros del Comité de Selección
- Convocatoria (Request for Proposals, RFP) publicada
- Comité de Selección convoca una reunión

DUE DILIGENCE PREVIO A LA ASIGNACIÓN DE FONDOS Y NEGOCIACIÓN

- Cartas de notificación de asignación de fondos entregadas
- Encuesta previa a la asignación de fondos completada

IMPLEMENTACIÓN, SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO

- Documentos del Paquete de Subvención preparados:
 - Portada del Memorándum de Selección
 - Memorándum de Selección
 - Formato de Certificación de Subvención
 - Formato de Revisión del Proceso y Capacidad de los Solicitantes
 - Modelo de Acuerdo de Subvención
 - CV del Personal Clave
 - Solicitud de exclusión ambiental
 - Certificado de Cumplimiento de los Reglamentos de USAID
 - Número DUNS
 - Guía sobre cómo obtener el DUNS
 - Carta de Ejemplo de Costos Indirectos
 - Búsqueda SAM
- Paquete de Subvención entregado a USAID
- Correo electrónico de notificación de aprobación de asignación de fondos enviado a la OSC
- Acuerdo de subvención y anexos enviados a la OSC
 - 2.A Alcance del Proyecto
 - 2.B Presupuesto
 - 2.C Disposiciones Obligatorias Estándar ADS 303
 - 2.D Formato de Informe del Programa

- 2.E-F Informe de Gastos y Solicitud de Fondos
 - 2.G1 Guía de Marcado y Marca de USAID
 - 2.G2 Modelo de Marca del Plan de USAID
 - 2.H Formato de Informe de Impuestos Extranjeros
 - 2.I Formato de Informe Anual de Inventarios
 - 2.J Formato del Plan Anual de Trabajo
 - 2.K y 2.L Formato de Supervisión, Evaluación y Aprendizaje
 - 2.M Periodo de Informes Trimestrales
- Presentación sobre acuerdo de subvención realizada
- Seguimiento programático realizado
- Plan Anual de Trabajo
 - Plan de Supervisión, Evaluación y Aprendizaje
 - Formato del Informe de Avance Mensual
 - Rastreador de supervisión de tasa mensual de gastos (gastos)
 - Informe financiero mensual
- Seguimiento financiero realizado
- Formato de Informe de Gastos y Solicitud de Fondos
 - Formato de Gastos Anuales Estimados
 - Herramienta de Control de Presupuestos
 - Formato del Informe Anual de Impuestos Extranjeros
 - Formato del informe Anual de Inventarios
 - Guía de Responsabilidad
 - Manual de Subvención
 - Herramientas de Administración del Programa: Rastreador de Subvenciones
- Informes trimestrales revisados y aprobados
- T3 A3
 - T4 A3
 - T1 A4
 - T2 A4
 - Informe final
- Presentación de inicio sobre Fortalecimiento Institucional realizada
- Carta de Intención (*Letter of Intent, LOI*) preparada y firmada
- Evaluación Organizacional Participativa completada
- Evaluación de Capacidad Organizativa (*Organizational Capacity Assessment, OCA*)
 - Índice de Desempeño Organizacional (*Organizational Performance Index, OPI*)
 - Análisis de Redes Sociales (*Social Network Analysis, SNA*)
 - Mapeo de Actores
 - Revisión de Documentos
 - Entrevistas guiadas

- Hallazgos de la evaluación sintetizados y analizados
- Informe redactado sobre hallazgos y recomendaciones
- Presentación realizada sobre hallazgos y recomendaciones
- Plan acordado de trabajo para el Fortalecimiento Institucional

- Especialista consultor reclutado, contratado e incorporado
 - Términos de Referencia preparados y publicados
 - Proceso completado de selección y contratación
 - Consultor capacitado en enfoques sistémicos al Desarrollo de Capacidades

- Plan de trabajo para la Implementación del paquete de soluciones acordado

- Actividades de Supervisión llevadas a cabo durante la Implementación del Paquete de soluciones
 - Encuestas de aprendizaje completadas para cada modalidad de Implementación del paquete de soluciones
 - Encuestas de conocimiento completadas para cada modalidad de Implementación del paquete de soluciones
 - Sistematización completada de lecciones aprendidas

- Taller sobre Monitoreo y Evaluación proporcionado a la OSC

FIN DEL PROYECTO

- La OSC entrega un Plan de Cierre y un Plan de Aprovisionamiento de Inventarios
- La OSC entrega un Informe de Programa y un Informe Financiero final

- Evaluación final realizada
 - Evaluación de Capacidad Organizacional (*Organizational Capacity Assessment, OCA*)
 - Índice de Desempeño Organizacional (*Organizational Performance Index, OPI*)
 - Análisis de Redes Sociales (*Social Network Analysis, SNA*)
 - Mapeo de Actores

- Plan creado para el Fortalecimiento Institucional futuro

VIII. RECURSOS

CONTENIDO

1. Hoja de Preguntas Frecuentes sobre el Desarrollo de Capacidades
2. Presentación de los Hallazgos y Recomendaciones de la Evaluación de Desempeño Organizacional
3. Modelo de Alcance de Trabajo para contratar consultores
4. Modelo de evaluación para calificar a los candidatos para consultoría
5. Modelo de Lecciones aprendidas durante la sistematización de la Implementación
6. Rastreador de Replicaciones

DESARROLLO DE CAPACIDADES

PREGUNTAS FRECUENTES (FAQS)

Versión 17/09/2019

1. ¿A qué se refiere Desarrollo de Capacidades?

Desarrollo de Capacidades se refiere a un proceso colaborativo y de múltiples pasos que mejora la habilidad de un sistema, organización o individual a cumplir con sus objetivos y tener un mejor nivel de desempeño. Conforme al enfoque sistémico del Programa para la Sociedad Civil, el proceso de Desarrollo de Capacidades logra 1) mejorar los procesos y capacidades internos de la organización (el cual se denomina “fortalecimiento institucional”) 2) fortalecer la colaboración y conexión estratégica que maneja una organización, y 3) mejorar el desempeño y posicionamiento de la organización en su entorno.

2. ¿Cuánto dura el proceso?

Depende en las necesidades de la organización y el compromiso acordado entre la organización y la fortalecedora. El proceso de desarrollo de capacidades puede enfocarse en un área de oportunidad específica identificada a partir de la implementación de un diagnóstico participativo, como el desarrollo de una estrategia de movilización de recursos, que sería una intervención puntual. Sin embargo, en otros casos, el proceso puede estar enfocado en una gama de áreas de oportunidad que requerirían un acompañamiento más integral por parte de la fortalecedora.

3. ¿Quién participa en el proceso?

Todas/todos las/los integrantes de la organización pueden participar en el proceso de Desarrollo de Capacidades hasta cierto grado, dependiendo en el área específico de mejora a la que se dirige el acompañamiento.

4. ¿Qué requiere de la organización?

Principalmente, el proceso de Desarrollo de Capacidades requiere la disposición del Consejo, liderazgo y personal de la organización, así como el compromiso a dedicar el tiempo y esfuerzo adecuado para llevar a cabo las actividades correspondientes. También requiere la apertura al cambio y la evolución de la organización y sus miembros dado que el desarrollo de capacidades suele implicar un ajuste en el trabajo cotidiano y operativo del equipo.

5. ¿Qué no está contemplado dentro del proceso de Desarrollo de Capacidades?

El proceso de Desarrollo de Capacidades es un acompañamiento integral que busca mejorar ciertos aspectos del desempeño de la organización a partir de un diagnóstico participativo. En este sentido, no es una auditoría externa para identificar puntos de debilidad o de no cumplimiento. Su objetivo principal es fortalecer las capacidades, habilidades, procesos y sistemas organizacionales a través de un acompañamiento integral, es decir, no es una intervención puntual por parte de un/a especialista.

**NOMBRE DE LA ISO Y LA OSC
ALCANCE DE TRABAJO
PROPÓSITO DE LA CONSULTORÍA**

Contratación de servicios de consultoría para la implementación de paquetes de soluciones para el Fortalecimiento Institucional de organizaciones de la Sociedad Civil y fundaciones (ISOs) en México.

Nombre del puesto de consultor:

Duración de la consultoría:

Nivel de esfuerzo:

Ubicación:

Descripción

Describir la tarea específica de replicación dentro del marco del enfoque del Programa al Desarrollo de Capacidades (confirmar la información con el Programa antes de publicar la vacante).

Alcance y objetivos de la consultoría:

Propósito general:

Objetivos específicos de la consultoría:

Describir las Actividades que el consultor llevará a cabo, así como cualquier expectativa general para llegar a los objetivos específicos. La ISO debe enumerar entregables en una tabla con tiempos y niveles de esfuerzo designados (días).

ENTREGABLES

Entregables	Periodo en el que el consultor debe presentar el entregable	Número de días autorizados para presentar el entregable

DURACIÓN DE LA CONSULTORÍA

La ISO repite cuánto tiempo y cuántos días facturables durará la consultoría y estipula la posibilidad de incorporar más días y tiempo al acuerdo.

SUPERVISIÓN

La ISO indica quién monitorea el trabajo del consultor y quién procesa el pago.

EVALUACIÓN DE CANDIDATOS DE CONSULTOR POR SISTEMA DE COMPETENCIAS			
Calificación de 1 a 5 (1 es la calificación más baja y 5 es la más alta)	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
Competencias requeridas			
Total	0	0	0

RESUMEN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

Detalles sobre cuándo se publicó la vacante, cuánto tiempo estuvo abierta, cuántas solicitudes se recibieron, quién llevó a cabo las entrevistas y en qué fechas, etc.

Entrevista: - **Candidato 1** – Puntos Totales:

Comentarios sobre la entrevista, incluyendo información sobre las competencias que eran requeridas para el puesto en relación con la experiencia del solicitante.

Entrevista: - **Candidato 2** – Puntos Totales:

Comentarios sobre la entrevista, incluyendo información sobre las competencias que eran requeridas para el puesto en relación con la experiencia del solicitante.

Entrevista: - **Candidato 3** – Puntos Totales:

Comentarios sobre la entrevista, incluyendo información sobre las competencias que eran requeridas para el puesto en relación con la experiencia del solicitante.

Conclusión del Proceso de Selección

Detalles sobre quién participó en la sección y por qué se eligió al (los) candidato (s) específico (s). Proporcionar siguientes pasos en el proceso de selección.

LECCIONES APRENDIDAS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

INFORME PREPARADO POR:	UBICACIÓN:
CARGO:	ORGANIZACIÓN:
FECHA:	TEMA:

PARTICIPANTE (S)	CARGO (S):

OBJETIVO (S) ESPERADO (S)

ACTIVIDADES:

PROGRESOS CLAVE:

RETOS CLAVE:	LECCIONES APRENDIDAS:

ASPECTOS INNOVADORES DE LA IMPLEMENTACIÓN:

SIGUIENTES PASOS Y ACUERDOS	NOTAS PARA REPLICACIÓN:

RASTREADOR DE REPLICACIÓN

ISO	[NOMBRE DE LA ISO]		
ORGANIZACIÓN SUBVENCIONADA	[NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN]		
Descripción del Proceso	OCT-18	NOV-18	DIC-18
RSB-01 Publicación de la convocatoria de propuestas para la recepción de solicitudes por parte del Programa			
RSB-02 Respuestas a las preguntas sobre los lineamientos y los requisitos de la convocatoria de propuestas			
RSB-03 Sesión informativa en línea			
RSB-04 Sesiones informativas presenciales			
RSB-05 Recepción y revisión de propuestas			
RSB-06 Reunión del Comité de Evaluación			
RSB-07 Evaluación de Propuestas del Comité			
RSB-08 Notificaciones enviadas a las organizaciones elegibles			
RSB-09 Ajustes a la propuesta técnica y presupuesto			
RSB-10 Estudio previo a la asignación de fondos			
RSB-11 Visita previa a la asignación de fondos			
RSB-12 Evaluación de capacidades para determinar medidas provisionales dentro del contrato			
RSB-13 Preparación del paquete de Subvenciones y documentos contractuales			
RSB-14 Entrega del paquete de Subvenciones a USAID			
RSB-15 Aprobación del paquete de Subvenciones			

RSB-16 Notificación de la aprobación y entrega del contrato para firma			
RSB-17 Reunión de inicio			
RSB-18 Primer pago			
RSB-19 Entrega de los primeros entregables al Programa			
RSB-20 Informes financieros mensuales			
RSB-21 Breve informe programático			
RSB-22 Informe programático			
RSB-23 Plan de Cierre y Plan de Disposición de Activos			
RSB-24 Informe Financiero Final			
RSB-26 Informe Programático Final			
RSB-27 Cierre			
RFR-01 Establecer el Grupo de Stakeholders			
RFR-02 Reunión de partes interesadas			
RFR-03 Lanzar reunión para presentar el proceso de Fortalecimiento Institucional del Programa			
RFR-04 Reunión con el Grupo de Partes Interesadas para revisar las herramientas de evaluación			
RFR-05 Implementación de la Evaluación de Desempeño Organizacional			
RFR-06 Ejercicio de Mapeo de Actores			
RFR-07 Análisis de resultados de la evaluación de desempeño y ejercicio de Mapeo de Actores			
RFR-08 Revisión de documentos			
RFR-09 Encuestas y entrevistas dirigidas			

RFR-10 Análisis de las causas fundamentales en las brechas de desempeño (Análisis de causa y efecto, etc.)			
RFR-11 Línea de base de la evaluación de desempeño organizacional			
RFR-12 Sistematización de los hallazgos del ejercicio de Mapeo de Partes Interesadas			
RFR-13 Línea de base de Mapeo de Partes Interesadas			
RFR-14 Redacción y entrega del Informe sobre Hallazgos y Conclusiones basadas en la evaluación de desempeño organizacional			
RFR-15 Presentación del Informe a la OSC			
RFR-16 Sesión con el Grupo de Partes Interesadas para desarrollar el plan de acción para la Implementación de soluciones			
RFR-17 Coordinación y comunicación con consultores que implementarán paquetes de soluciones			
RFR-18 Adaptación del (los) paquete (s) de soluciones			
RFR-19 Presentación de propuestas para la Implementación del paquete de soluciones			
RFR-20 Plan de trabajo para el Fortalecimiento Institucional			
RFR-21 Taller presencial (PS01)			
RFR-22 Monitoreo (PS01)			
RFR-23 Aprobación de productos que deriven de la Implementación del paquete de soluciones (PS01)			
RFR-24 Evaluación de la Implementación del paquete de soluciones (PS01)			

RFR-25 Taller presencial (PS02)			
RFR-26 Monitoreo (PS02)			
RFR-27 Aprobación de productos que deriven de la Implementación del paquete de soluciones (PS02)			
RFR-28 Evaluación de la Implementación del paquete de soluciones (PS02)			
RCH-01 Reunión para presentar el proceso del Centro de Coordinación (Clearing House)			
RCH-02 Terminación del formulario del Centro de Coordinación			
RCH-03 Entrega de los documentos legales corporativos			
RCH-04 Asignación del despacho de abogados pro-bono			
RCH-05 Acompañamiento del despacho de abogados pro-bono a la OSC			
RCH-06 Sesión de seguimiento, revisión y actualización del instrumento de evaluación			