

Guías de la FMH para el desarrollo de capacidades de las ONM

Marco y herramienta de
evaluación de capacidades

Julio de 2022

ÍNDICE

Reconocimientos	2
Acrónimos	2
A. Introducción.....	3
B. Guías DC para ONM: marco y enfoque	4
C. Herramienta de evaluación de capacidades de las ONM: descripción.....	7
D. Guía de evaluación y desarrollo de capacidades de las ONM	9
Anexo 1: Herramienta de evaluación de capacidades de las ONM	16
Componente 1: Dirección organizacional y gobernanza.....	17
Componente 2: Programas y cabildeo	23
Componente 3: Sistemas y estructura	29
Componente 4: Personas y comunidad	34
Componente 5: Fondos y finanzas.....	37
Componente 6: Colaboración y relaciones externas.....	40
Referencias	44

RECONOCIMIENTOS

La Federación Mundial de Hemofilia (FMH) desea agradecer a los siguientes voluntarios por su tiempo y apoyo de larga data a la elaboración de las Guías de la FMH para el Desarrollo de Capacidades de las ONM (Guías DC para ONM):

- Baiba Ziemele (Letonia)
- Brian O'Mahony (Irlanda)
- Carlos Safadi (Argentina)
- Deon York (Nueva Zelanda)
- Megan Adediran (Nigeria)
- Nurul Islam (Bangladesh)
- Paul Wilton (Canadá)

También quisiéramos hacer llegar nuestro sincero agradecimiento a todas las organizaciones nacionales miembros que participaron en las consultas y contribuyeron con sus valiosos aportes.

Asimismo, la FMH agradece sobremanera a los siguientes miembros del personal, quienes lideraron el proceso de elaboración de las Guías DC para ONM:

- Guadalupe Lagrada
- Andreina Tovar
- Miguel Izquierdo
- Salome Mekhuzla

ACRÓNIMOS

PADC	Plan de Acción de Desarrollo de Capacidades
ONM	Organización Nacional Miembro
Guías DC para ONM	Guías de la FMH para el Desarrollo de Capacidades de las ONM
CAT ONM	Herramienta de Evaluación de Capacidades de las ONM
PTCH	Personas con trastornos de la coagulación hereditarios
GR	Gerente regional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FMH	Federación Mundial de Hemofilia

A. INTRODUCCIÓN

La Federación Mundial de Hemofilia (FMH) ha venido trabajando en sociedad con sus organizaciones nacionales miembros (ONM), por casi 60 años, con miras a mejorar y sustentar el cuidado para las personas con trastornos de la coagulación hereditarios (PTCH) en todo el mundo.

Las ONM desempeñan un papel fundamental en la promoción del acceso al tratamiento y en la mejora del cuidado para las personas que viven con trastornos de la coagulación hereditarios, en colaboración con los profesionales de la salud y las entidades gubernamentales pertinentes. Como tal y durante años, la FMH ha ayudado a fortalecer las capacidades organizacionales de las ONM a través de subvenciones, capacitación y asistencia técnica. Asimismo, la FMH considera que contar con parámetros claros y evaluaciones regulares ayudará a orientar a las ONM en el desarrollo de sus capacidades sobre la base de las mejores prácticas en áreas como gobernanza y liderazgo, gestión de voluntarios, ejecución de programas y relaciones con las partes interesadas, lo que conduce a una mayor efectividad.¹

En consecuencia, de abril de 2021 a mayo de 2022, la FMH elaboró las Guías para el Desarrollo de Capacidades de las ONM (Guías DC para ONM). Se creó un grupo de trabajo conformado por representantes de las ONM y personal relevante de la FMH a fin de supervisar el proceso de elaboración.

A lo largo de las diversas etapas de elaboración de las Guías DC para ONM, se realizaron consultas a la Junta Directiva de la FMH, al Comité de Acreditación, a representantes de ONM, a aliados regionales y al personal de la Federación. También se llevaron a cabo evaluaciones piloto en México y Filipinas. El resultado final se basó en los comentarios y las sugerencias recopilados a lo largo del proceso de elaboración. Las Guías DC para ONM también fueron presentadas en la Capacitación Mundial para ONM realizada en mayo de 2022.

Las Guías DC para ONM se basan en una revisión de la Herramienta de Autoevaluación de la organización de pacientes de hemofilia de la FMH, que se elaboró en 2011, así como en otra literatura relacionada sobre las mejores prácticas para el desarrollo organizacional y la evaluación de capacidades que emplean las organizaciones sin fines de lucro, incluyendo las organizaciones de hemofilia. Asimismo, recursos relevantes de la FMH, tales como las Asociaciones de hemofilia: Desafíos y desarrollo², los estatutos de la FMH, entre otros, se usaron como referencia.

Las Guías DC para ONM ofrecen un enfoque sistemático para la evaluación y el desarrollo de capacidades organizacionales. Estas incluyen un marco que describe el concepto general y el enfoque del desarrollo de capacidades organizacionales, así como una herramienta de autoevaluación (Herramienta de Evaluación de Capacidades de las ONM o CAT ONM) diseñada para ayudar a una organización a comprender, medir y mejorar su desempeño.

Los resultados de la evaluación se pueden emplear en la creación de un plan de desarrollo de capacidades de las ONM, que sirve como hoja de ruta para el desarrollo de la organización. Es importante considerar, sin embargo, que, a pesar de que las Guías DC para ONM intentan dar una mayor coherencia al enfoque de la evaluación de capacidades, el plan de desarrollo de capacidades de las ONM depende del contexto. Las iniciativas y prioridades del desarrollo de capacidades se basan en el nivel de capacidad actual de las ONM y en el nivel en el que operan.

Las Guías DC para ONM (marco, enfoque y herramienta de evaluación) se describen con más detalle en las siguientes secciones. Más adelante, se puede encontrar el Anexo, que contiene una copia de la Herramienta de Evaluación de Capacidades de las ONM (CAT ONM), así como una lista de la literatura relacionada y los recursos relevantes.

1 Marco estratégico de la FMH y prioridades para el periodo 2021-2025, junio de 2021. <https://wfh.org/wp-content/uploads/2022/04/WFH-Strategic-Plan-2021-2025-ES.pdf>

2 O'Mahony, B. (2000) 'Sociedades de Hemofilia, Desafíos y Desarrollo. Publicado en el año 2000', revisado en 2011. Disponible en: <https://elearning.wfh.org/es/resource/sociedades-de-hemofilia-desafios-y-desarrollo>. (Consultado en mayo de 2022).

B. GUÍAS DC PARA ONM: MARCO Y ENFOQUE

“**CAPACIDAD ORGANIZACIONAL** es la capacidad que tiene una organización de desarrollarse y sostenerse con el paso del tiempo en cumplimiento de su misión y objetivos”³

“**DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES** se refiere al esfuerzo intencional de colaboración para fortalecer los procesos, el conocimiento, las relaciones, los activos o comportamientos de una organización para así mejorar su desempeño”⁴

Marco

Las ONM fuertes y efectivas son clave para llegar a más personas que viven con trastornos de la coagulación hereditarios y mejorar su acceso al cuidado y tratamiento⁵. Como tal, las Guías DC para ONM de la FMH se elaboraron para apoyar el desarrollo organizacional en curso de las ONM a fin de prestar los servicios más adecuadamente y ejecutar de manera efectiva los programas de cabildeo y de otra índole, mejorando así el acceso a la atención y tratamiento para las PTCH.

Las Guías DC para ONM apuntan a ayudar a las ONM a identificar las fortalezas organizacionales que pueden aprovechar, así como a determinar las áreas de capacidades que necesitan mejorar para diseñar y ejecutar los sistemas, programas y servicios de manera más adecuada. Los resultados de la evaluación se utilizan para elaborar el Plan de Acción de Desarrollo de Capacidades de la organización.

Al evaluar y desarrollar las capacidades de la organización, el marco de las Guías DC para ONM (Figura 1) propone analizar seis (6) componentes organizacionales clave, así como las áreas de capacidades relevantes asociadas con cada uno (Figura 2). Los principios de equidad, diversidad e inclusión forman parte de cada componente. Estos componentes están interrelacionados y colectivamente describen una organización sólida y efectiva.

A medida que estos componentes y áreas de capacidades se fortalecen, la capacidad de la ONM de alcanzar una organización bien administrada y regida con responsabilidad también se incrementa (tal como se muestra en el triángulo de la Figura 1).



Figura 1: Marco de Desarrollo de Capacidades de las ONM

3 USAID Learning Lab (2021) ‘Monitoring Organizational Capacity Development Efforts, Version 2’. Program Cycle, Monitoring Toolkit. Disponible solo en inglés en: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/monitoring_org_cap_dev_efforts_final2021.pdf (Consultado en mayo de 2022)

4 *Ibid*

5 Marco estratégico de la FMH y prioridades para el periodo 2021-2025, junio de 2021. <https://wfh.org/wp-content/uploads/2022/04/WFH-Strategic-Plan-2021-2025-ES.pdf>

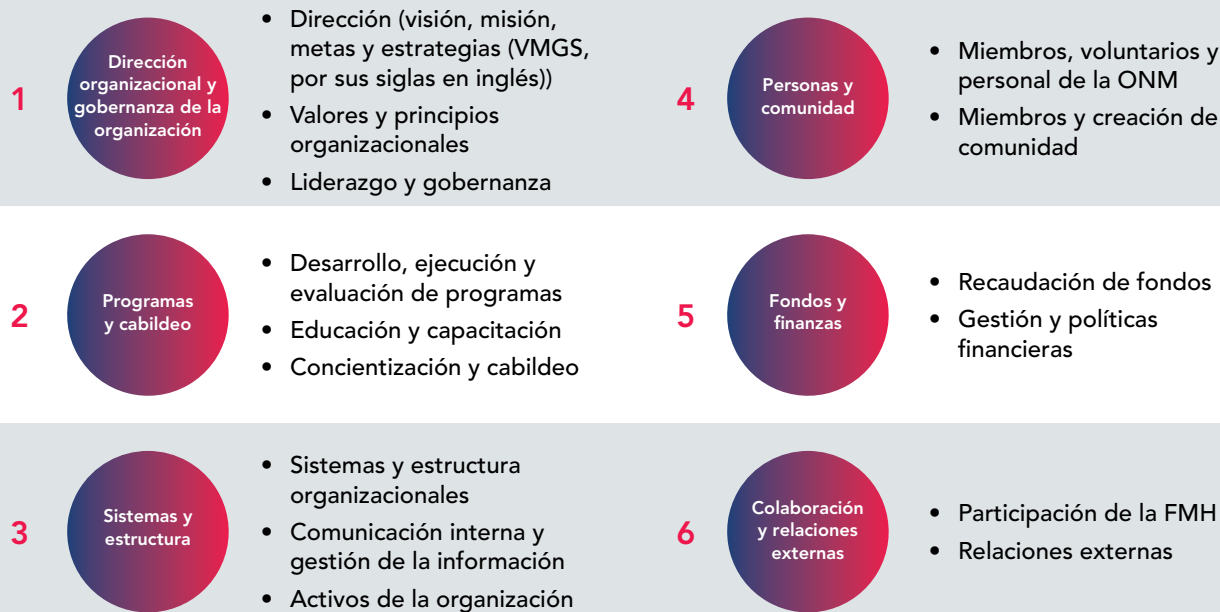


Figura 2: Áreas de capacidades

Los seis componentes organizacionales se describen a continuación:

1. **Dirección organizacional y gobernanza:** Los elementos que colectivamente formulan el objetivo común y dirigen a la organización. Incluyen una expresión clara de la razón de ser de la organización (misión) y a lo que aspira convertirse o lograr (visión), que se utilizan de manera constante para orientar acciones y establecer prioridades (metas y estrategia) dentro de la organización.
2. **Programas y cabildeo:** Los programas y las actividades de una organización, que logran su visión y su misión.
 - a) **Programas** se refiere al conjunto de medidas o actividades relacionadas con un objetivo en particular a largo plazo.
 - b) **Desarrollo de programas** se refiere al proceso cíclico de planificación, gestión, monitoreo y evaluación de programas.
 - c) **Cabildeo** se refiere a un proceso de ejercer influencia sobre aquellos que toman decisiones, personas y organizaciones clave para mantener o cambiar las políticas, prácticas y normas relativas al cuidado (esto último en el contexto de la comunidad de trastornos de la coagulación).
3. **Sistemas y estructura:** Un conjunto de procesos y procedimientos, así como los activos físicos y técnicos que emplea una organización, para garantizar que se pueda cumplir con los objetivos y con diversos aspectos de las operaciones de la organización.
4. **Personas y comunidad:** Las capacidades del equipo / personal de gestión, los miembros y voluntarios de la organización, así como la capacidad de la organización para lograr la participación de la comunidad y el desarrollo de capítulos (si procede).
5. **Fondos y finanzas:** La planificación, organización, el control, monitoreo y crecimiento de los recursos financieros necesarios para alcanzar las metas y los objetivos organizacionales. Esto incluye las estrategias de recaudación de fondos y las políticas de gestión de recursos financieros.
6. **Colaboración y relaciones externas:** La participación, comunicación y coordinación con la FMH y las relaciones que se mantienen con otras organizaciones y partes interesadas.

Enfoque de desarrollo de capacidades

La Figura 3 muestra el enfoque general del proceso de desarrollo y evaluación de capacidades.

Este proceso se utiliza como guía en la descripción de los diferentes pasos dentro del proceso de evaluación de capacidades, así como en el desarrollo y ejecución del Plan de Acción de Desarrollo de Capacidades de la organización, cuyos detalles se describen en la sección D (Guía de Evaluación y Desarrollo de Capacidades de las ONM).

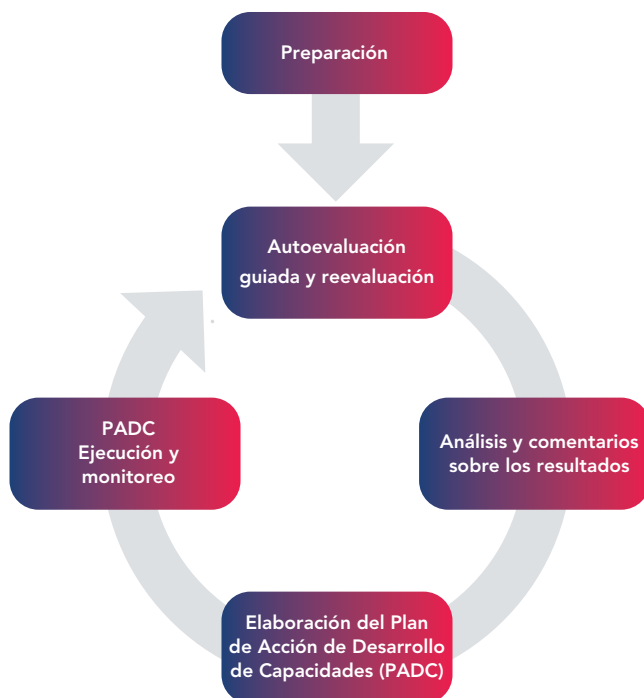


Figura 3: Proceso de desarrollo de capacidades

En general, todo esfuerzo dirigido al desarrollo de capacidades comienza con una fase preparatoria antes del proceso de autoevaluación facilitado e interactivo. En esta fase, es importante revisar los materiales relevantes, orientar a los actores clave del proceso, identificar a los participantes para la evaluación y llegar a un acuerdo en cuanto al formato de las reuniones.

El proceso de autoevaluación facilitado utiliza la CAT ONM como guía. Esta se organiza como una escala de cuatro puntos que describe los diferentes niveles de capacidades organizacionales basándose en las referencias. La CAT ONM se describe con más detalle en la sección C de este documento, y el Anexo 1 incluye una copia de la misma.

Luego, el resultado de la evaluación se analiza y se comparte con la ONM para que sirva de guía en la elaboración de su Plan de Acción de Desarrollo de Capacidades (PADC). Este plan identifica las prioridades estratégicas de la ONM y le ofrece una hoja de ruta para el desarrollo organizacional que se ejecuta en un periodo de tres años.

Durante la implementación del PADC, se recomienda llevar a cabo una revisión a la mitad del proceso para determinar si se requiere realizar cambios al plan de acción existente. Al final de los tres años, se lleva a cabo una evaluación o una reevaluación.

C. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE CAPACIDADES DE LAS ONM: DESCRIPCIÓN

La Herramienta de Evaluación de Capacidades de las ONM (CAT ONM) se ha diseñado para medir la capacidad general de una organización con base en los seis componentes organizacionales clave, descritos en el marco. Se trata de una herramienta de autoevaluación que ayuda a las ONM a identificar las áreas de capacidades que necesitan fortalecer o desarrollar aún más.

Como herramienta de autoevaluación, proporciona información (y evidencia) de y para las personas dentro de la ONM. Reúne a personas de distintas áreas de la ONM con la finalidad de hacerlos reflexionar sobre sus procesos y funciones, y permite autocalificarse basándose en puntos de referencia.

Los resultados y la información recopilados en el proceso se pueden utilizar para determinar acciones concretas, conforme a las prioridades acordadas, que podrían ayudar a abordar las deficiencias y los problemas identificados. Además, ya que esta herramienta permite a la ONM definir sus soluciones según su contexto, la participación y responsabilidad relativas a su plan también van en aumento. Esto contribuye a la sostenibilidad de la intervención a largo plazo.

Es importante tener esto en cuenta, puesto que la evaluación se centra en reflexiones internas y no necesariamente reúne opiniones externas. En casos en que los aportes externos se consideren necesarios, se puede utilizar una encuesta, herramienta o proceso independiente o complementario para mejorar o validar los datos reunidos por la CAT ONM. Asimismo, se pueden utilizar documentos relevantes, recogidos antes de la evaluación, en el análisis de los resultados.

Estructura de la herramienta

La CAT ONM se divide en **seis componentes**, tal como se destaca en el marco (Figura 1):

- 1 Dirección organizacional y gobernanza
- 2 Programas y cabildeo
- 3 Sistemas y estructura
- 4 Personas y comunidad
- 5 Fondos y finanzas
- 6 Colaboración y relaciones externas

Cada componente menciona diversas áreas de capacidades (Figura 2), que sirven de guía durante la evaluación. La herramienta contiene un total de **40 áreas de capacidades**. Para cada área de capacidad, existen cuatro declaraciones que describen los diferentes niveles de capacidades de una organización de manera continua (del nivel 1: Bajo o básico al nivel 4: Sobresaliente).

La estructura reticular de la herramienta se adaptó de la Cuadrícula de Evaluación de Capacidades de McKinsey (2001)⁶. Las descripciones que se utilizan por área de capacidad; sin embargo, se basan principalmente en los aportes del grupo de trabajo y en la revisión de otras herramientas de evaluación de capacidades de parte de organizaciones similares, entre ellas, la Fundación Nacional de Hemofilia. Esta herramienta se orienta, asimismo, en función de los valores esenciales, principios éticos y estatutos de la FMH.

6 Venture Philanthropy Partners (2001) 'Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations'. Disponible solo en inglés en: <https://www.midot.org.il/Sites/midot/content/File/McKinsey%20Grid.pdf> (Consultado en julio de 2021)

Otros usos de la herramienta

La CAT ONM también puede utilizarse para desarrollar referencias y realizar evaluaciones de capacidades periódicas que pueden ayudar a las ONM a medir cómo su capacidad va cambiando con el tiempo. Los resultados de las evaluaciones también pueden guiar a la ONM en el desarrollo de propuestas para apoyar programas de la FMH y de otras organizaciones, siempre que proceda.

Por ejemplo, dentro de la FMH, se puede utilizar para lo siguiente:

- Durante la evaluación previa al inicio de un hermanamiento de organizaciones de hemofilia
- Al solicitar un cambio de estatus de ONM asociada a ONM plena
- Luego de un cambio sustancial en la estructura o liderazgo de la ONM
- Antes de iniciar un proyecto importante

La sección D describe cómo utilizar la herramienta y la preparación necesaria antes del proceso de evaluación.



D. GUÍA DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LAS ONM

Utilizando el proceso de desarrollo de capacidades como guía, esta sección describe los diferentes pasos involucrados en cada fase del proceso.

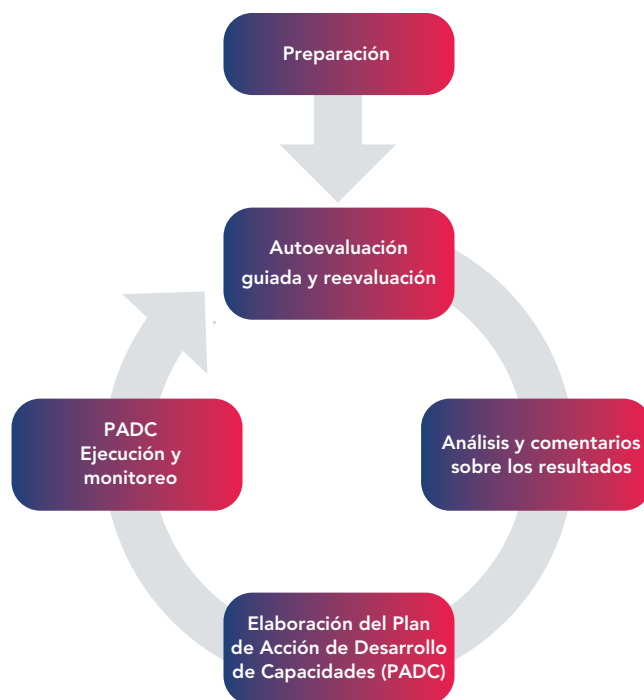


Figura 3: Proceso de desarrollo de capacidades

Esta sección también incluye recomendaciones y otros recursos pertinentes al paso que se está describiendo.

Las **RECOMENDACIONES IMPORTANTES** se indican con este símbolo:



y los **RECURSOS RELACIONADOS** se identifican con este símbolo:



1. PREPARACIÓN: ANTES DE LA EVALUACIÓN

A. Orientación

El gerente regional de la FMH realiza a una reunión de orientación para la Junta Directiva de la ONM (y los líderes de los capítulos, si los hubiera) sobre las Guías DC para ONM, que incluye un resumen del proceso de evaluación y la herramienta, así como de la selección de los participantes. Esto se realiza de manera presencial o virtual, idealmente un mes (o por lo menos dos semanas) antes de la fecha programada para el taller de evaluación.

También se pueden solicitar los recursos relevantes disponibles, que tiene o utiliza una organización, durante la orientación, como parte de la revisión antes de la evaluación. Por ejemplo, si se realizaron análisis situacionales previamente (p. ej., el análisis FODA), estos se considerarán buenas fuentes de información que pueden utilizarse para complementar los resultados.

B. Selección de los participantes

Se invita a la ONM a buscar una participación amplia y una representación diversa entre los miembros, los voluntarios, la Junta Directiva y el personal (si lo hubiera) de su organización. El equipo que participará en la evaluación deberá formarse durante la orientación.

El **tamaño ideal del grupo de evaluación es de 8 a 10 participantes**. Aunque también es posible realizar evaluaciones con grupos más grandes. Sin embargo, la evaluación tomará más tiempo con un grupo más grande. Se **recomienda** que el **equipo que participe** en la evaluación de capacidades incluya lo siguiente:

- Por lo menos, a un miembro de la Junta Directiva (puede incluir a un asesor médico, si lo hubiera).
- Presidente de la Junta Directiva o director general / director ejecutivo (si lo hubiera).
- Por lo menos, a un miembro que represente a los capítulos (si los hubiera).
- Por lo menos, a un representante de cada grupo existente (p. ej., grupo de jóvenes, grupo de mujeres).
- Si la ONM cuenta con personal, se recomienda que incluya a, por lo menos, un representante de recursos humanos, finanzas, ejecución de programas y otros departamentos relevantes. En casos en que se cuente con poco personal, sería preferible que todos participen.
- Si la ONM no cuenta con personal, pero sí tiene voluntarios o miembros que apoyan el funcionamiento de la organización, se recomienda escoger, por lo menos, a un voluntario que supervise las finanzas, la gestión de voluntarios, así como el desarrollo y coordinación de programas.

Las personas seleccionadas deben saber de antemano, que necesitan **participar en el proceso de evaluación de principio a fin**. El taller de evaluación podría tomar de uno a dos días (aproximadamente de 10 a 12 horas en total) si es presencial o más tiempo si es virtual. Además, las sesiones de comentarios y planificación de acciones también podrían tomar de uno a dos días. El proceso completo de evaluación, incluyendo la sesión de planificación, no tiene que llevarse a cabo en días consecutivos. El horario depende de lo que acuerde el grupo.

Los participantes seleccionados reciben una copia de la herramienta con, por lo menos, una semana de anticipación al taller de evaluación. Se invita a los participantes a contactar a su gerente regional respectivo en caso de tener preguntas o dudas sobre la herramienta o el proceso.

C. Selección del formato de las reuniones (presencial o virtual)

Un taller presencial es preferible, de modo que los encuestados mencionados anteriormente puedan compartir ideas y conversar sobre la evaluación de su organización. De manera alternativa, si no es posible realizar una reunión presencial, la evaluación puede realizarse de manera virtual o en un taller que combine ambos formatos.

La preparación que debe tenerse en cuenta dependiendo del formato seleccionado es la siguiente:

- **Evaluación presencial:** Fomenta una mejor comunicación entre los participantes y permite concentrarse en las tareas por más tiempo. Al reunirse en persona, el gerente regional o facilitador debe:
 - ✓ Encontrar un lugar cómodo donde reunirse, que permita reuniones prolongadas, de ser necesario.
 - ✓ Proporcionar a cada participante una copia física de la herramienta (en caso de que no hayan llevado su copia) junto con material escrito.
 - ✓ Contar con una computadora, conexión a Internet y un proyector (o pizarra blanca).
 - ✓ Asignar tiempo para tomar notas y revisar los resultados de la evaluación.
- **Reunión virtual:** Cuando se elige esta opción, el gerente regional o facilitador debe ser consciente de los desafíos que presenta este formato, tales como cansancio, falta de atención, entre otros. A continuación, ofrecemos algunas recomendaciones para superar estas dificultades:
 - ✓ Reuniones más cortas (máximo dos horas por sesión).
 - ✓ Elegir una plataforma de comunicación que sea más accesible a los participantes, pero siempre con la capacidad de contar con una transmisión de video. Es muy recomendable que todas las personas tengan la cámara encendida para facilitar el intercambio de información.
- **Combinación:** La evaluación puede realizarse usando ambos formatos. Si se utiliza esta opción, se recomienda que la reunión inicial sea presencial y las siguientes, de manera virtual.

2. AUTOEVALUACIÓN GUIADA: CÓMO USAR LA HERRAMIENTA

A. Completar la CAT ONM (individualmente)

Antes del taller de evaluación, el gerente regional programa una reunión de orientación para dar una visión general del proceso.

Luego, se les pide a los participantes evaluar a su organización completando la herramienta proporcionada (CAT ONM). Se invita a los participantes a incluir comentarios, de ser pertinente.

Completar la herramienta toma de 10 a 15 minutos. Las evaluaciones completadas pueden enviarse por correo electrónico al respectivo gerente regional y se debe llevar una copia del formulario completado al taller de evaluación.



Al completar la herramienta, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- No todas las preguntas aplican a todas las ONM. Si usted cree que hay un aspecto que no aplica a su organización o si considera que debe ser modificado o incluido en el cuestionario, sírvase colocar N/A, además de cualquier comentario que pudiera tener, en la sección de comentarios.
- Responda con sinceridad. El objetivo de la herramienta no es juzgar, sino más bien apoyar el crecimiento de la organización.
- No existen respuestas correctas o erróneas. Dos personas pueden responder a la misma pregunta de manera distinta. Las respuestas se abordarán como grupo luego de que todos los encuestados hayan completado la herramienta de evaluación⁷.

B. Debate y construcción de consenso

Los participantes se reúnen en la fecha y lugar acordados previamente para debatir y llegar a un consenso respecto de las puntuaciones de capacidad para su organización. La facilitación del proceso se realiza mejor si se cuenta con un equipo de, por lo menos, dos personas (o, de preferencia, tres, entre los cuales se encuentra el encargado de tomar apuntes). Completar este proceso toma generalmente de uno a dos días (alrededor de 10 a 12 horas), dependiendo del modo de reunión definido o acordado.

- **Criterios acordados:** Antes de comenzar la evaluación, se recomienda que el grupo debata y acuerde los criterios de puntuación y de toma de decisiones.

Por ejemplo, se puede aplicar la regla de los dos tercios, es decir, si la organización reúne dos tercios de los criterios, entonces se puede considerar que se encuentra en ese nivel de capacidad⁸. Asimismo, será fundamental cumplir con ciertos criterios antes de pasar al siguiente nivel (en pie de página, los estatutos de la FMH o criterios de acreditación). En este caso, una organización puede avanzar al siguiente nivel únicamente cuando haya cumplido con los criterios establecidos en la herramienta.

7 Federación Mundial de Hemofilia (2011) 'Autoevaluación de la organización de hemofilia'. Disponible en: <https://elearning.wfh.org/es/resource/autoevaluacion-de-la-organizacion-de-hemofilia/> (Consultado en julio de 2021).

8 Management Sciences for Health (2013) 'BLC Organizational Capacity Assessment Tool User Guide'. Building Local Capacity for Delivery of HIV Services in Southern Africa. Disponible solo en inglés en: https://msh.org/wp-content/uploads/2015/09/2015_08_msh_organizational_capacity_assessment_tool_ocat.pdf (Consultado en abril de 2022).



Es importante **permitir que todos expresen su opinión** ; sin embargo, también se debe respetar a aquellos que no quieran compartir sus puntos de vista. En casos en que los participantes sientan que no están calificados para dar una puntuación a su organización sobre ciertos subcomponentes (por ejemplo, gestión financiera), es mejor permitirles que no respondan a la pregunta, a que copien la puntuación de otros participantes o que conjeturen.⁹

Proceso:

- ✓ Primero, **el facilitador explica las puntuaciones de la escala**, presenta el primer componente y los subcomponentes / áreas de capacidades relacionados y lee la descripción del primer subcomponente antes de pedir a los participantes que “califiquen” a su organización.
- ✓ Luego, **se pide a cada participante que comparta y converse con el grupo** acerca de su calificación en el área de capacidad, la justificación o los comentarios relevantes al respecto (usando la herramienta completada como guía). Se aconseja que el presidente / director ejecutivo sea el último en participar para así evitar que ejerza influencia sobre las respuestas de los demás. El facilitador anota todas las puntuaciones en la pizarra (o las proyecta en la pantalla, según lo que tenga disponible) para que todos puedan verlas.
- ✓ Después de que todos los participantes hayan compartido su calificación, **el grupo tendrá que debatir y llegar a un consenso sobre la calificación** para cada área de capacidad.
- ✓ Si los participantes desean cambiar sus puntuaciones luego de haber escuchado al resto del grupo, el/los facilitador/es y el encargado de tomar apuntes deberán anotarlas en la sección de comentarios de la herramienta.
- ✓ Después de que los miembros del grupo hayan proporcionado sus puntuaciones, el encargado de tomar apuntes ingresa la información en la hoja de puntuación. Al concluir la puntuación por área de capacidad, también se le pedirá al grupo que dé **ejemplos de documentos de apoyo u otros medios de verificación**. Estos últimos suelen usarse como referencia para la revisión durante la evaluación o reevaluación más adelante.
- ✓ Luego de analizar cada componente organizacional, se les pedirá a los participantes sus aportes en cuanto a **mejoras o cambios** que se podrían implementar para mejorar el funcionamiento de la organización en general. Estos se anotan en la sección de comentarios.



Es importante tomar en cuenta que cada organización presenta fortalezas y debilidades únicas. Tal vez no sea posible encontrar una “**correspondencia perfecta**” utilizando las descripciones de las puntuaciones de la escala, en cuyo caso, los facilitadores y participantes deben **buscar la descripción que más se acerque a la de la organización**¹⁰.



Los siguientes recursos de la FMH se pueden utilizar en los procesos de consenso y pueden bajarse de la plataforma de aprendizaje electrónico de la FMH, o se puede solicitar una copia a la FMH:

- *Dinámicas de grupo y formación de equipos por Ann-Marie Nazzaro y Joyce Strazzabosco*¹¹

⁹ Ibid.

¹⁰ Management Sciences for Health (2013) ' BLC Organizational Capacity Assessment Tool User Guide'. *Building Local Capacity for Delivery of HIV Services in Southern Africa*. Disponible solo en inglés en: https://msh.org/wp-content/uploads/2015/09/2015_08_msh_organizational_capacity_assessment_tool_ocat.pdf (Consultado en abril de 2022).

¹¹ Nazzaro, A. y Strazzabosco, J. (2009) 'Dinámicas de grupo y formación de equipos'. Disponible en: <https://elearning.wfh.org/es/resource/dinamicas-de-grupo-y-formacion-de-equipos/> (Consultado en junio de 2022).

3. ANÁLISIS Y COMENTARIOS SOBRE LOS RESULTADOS

A. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Las puntuaciones ingresadas en la hoja de puntuación las verifican los facilitadores / el gerente regional, y los documentos relevantes se revisan. Luego, se prepara un resumen con las puntuaciones para cada componente organizacional y áreas de capacidades relacionadas con este, junto a un resumen de comentarios y sugerencias que se han anotado.
- Si se hubiera recopilado otra información relevante, también puede usarse para complementar o respaldar el análisis de los resultados. Esta información también puede ser parte del resumen de los resultados.

B. COMENTARIOS

- El resumen de los resultados y el análisis se presentan a los participantes. Luego se abordan y anotan los resultados, junto con comentarios y sugerencias, para aclararlos.
- La información presentada también se comparte con la Junta Directiva y las personas clave involucradas en el proceso de planificación para ayudar a determinar las áreas de capacidades que requieren mejoras. En caso de que la organización considere necesario buscar aportes externos, los líderes y el grupo deben tomarlo en cuenta y llegar a un acuerdo al respecto.

4. PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

La planificación de las acciones es una parte importante del proceso de desarrollo de capacidades, puesto que proporciona a la organización una hoja de ruta para el desarrollo. Es más probable que las actividades de desarrollo de capacidades conduzcan a un cambio sostenible si la ONM cuenta con un sólido sentido de pertenencia sobre su plan de acción.

Este proceso puede durar más de un día, dependiendo del acuerdo y del ritmo al que trabaja el grupo. Los siguientes son puntos importantes que deben considerarse dentro de la planificación de las acciones:

- Los hallazgos presentados se revisan y debaten para identificar los pasos adecuados a tomar para mejorar las áreas de debilidades y construir sobre las áreas de fortalezas. Los comentarios y las sugerencias compartidos también pueden ayudar a decidir las áreas de prioridades para el desarrollo de capacidades.
- La persona o equipo que se encarga del monitoreo del plan de acción también será identificada luego de haber llegado a un acuerdo respecto de las actividades y prioridades.
- Se redacta un resumen de las acciones y el calendario propuestos por la organización para consultarlo y validarlo con un grupo más grande.



Los siguientes recursos de la FMH se pueden usar en la planificación de las acciones y pueden bajarse de la plataforma de aprendizaje electrónico de la FMH, o se puede solicitar una copia a la FMH:

- Planificación de las acciones por Gordon Clarke¹².
- Planificación e inicio de proyectos: Una guía para las ONM emergentes¹³.

12 Clarke, G (2010) 'Planeación de acciones'. Disponible en: <https://elearning.wfh.org/es/resource/planeacion-de-acciones/> (Consultado en junio de 2022).

13 Federación Mundial de Hemofilia (2015) 'Planificación e inicio de proyectos: guía para ONM de reciente creación'. Disponible en: <https://elearning.wfh.org/es/resource/planificacion-e-inicio-de-proyectos-guia-para-onm-de-reciente-creacion/> (Consultado en junio de 2022).

5. PLAN DE ACCIÓN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES: EJECUCIÓN Y MONITOREO

El monitoreo y la evaluación son partes integrales de una iniciativa exitosa de desarrollo de capacidades. Este proceso proporciona datos y evidencia que se pueden utilizar para determinar la efectividad de las intervenciones.

El equipo de ejecución y monitoreo asignado hace seguimiento a los avances de las actividades de desarrollo de capacidades. También se recomienda una revisión intermedia para determinar si se requiere realizar cambios o adiciones al plan de acción existente, así como las lecciones aprendidas o el nuevo conocimiento adquirido en el proceso.

6. EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN

Al finalizar los tres años, normalmente se realiza una evaluación para analizar los resultados y las necesidades para poder seguir desarrollando. De otro lado, también puede realizarse una reevaluación utilizando la CAT ONM, luego del periodo de tres años de ejecución, para determinar si hubo cambios o mejoras en las áreas de capacidades. La evaluación inicial puede utilizarse como base, y las evaluaciones subsiguientes pueden servir para identificar cambios o mejoras con el tiempo.

ANEXO 1: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE CAPACIDADES DE LAS ONM

Información General:

Nombre (opcional): _____

ONM: _____ País: _____

Instrucciones:

Esta herramienta de evaluación se divide en **seis componentes organizacionales** clave, tal como se muestra a continuación, y **cada componente incluye varias áreas de capacidades** (40 en total).

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1 Dirección organizacional y gobernanza | 4 Personas y comunidad |
| 2 Programas y cabildeo | 5 Fondos y finanzas |
| 3 Sistemas y estructura | 6 Colaboración y relaciones externas |

PASO 1: Completar la herramienta de evaluación de manera individual

- Para cada área de capacidad, marque la casilla que mejor describe la situación actual de su organización. Si ninguna de las descripciones se aplica a su organización, coloque N/A debajo de la sección de comentarios. Utilice esta sección para incluir sus comentarios o sugerencias. Al terminar, envíela por correo electrónico a su gerente regional correspondiente y traiga una copia de la herramienta completada al taller de evaluación. Es muy importante que responda con sinceridad.

PASO 2: Conversar sobre la calificación en grupo

- Durante el taller de evaluación, se le pide a cada participante que comparta y hable sobre su calificación con el grupo. Después que todos hayan participado, el grupo debate y se pone de acuerdo respecto de la calificación para cada una de las áreas de capacidades. Los comentarios pertinentes se incluyen en la sección de comentarios de la herramienta.
- Si los participantes desean modificar su puntuación después de escuchar al resto del grupo, los facilitadores y el encargado de tomar apuntes deberán añadir estas revisiones a la sección de comentarios de la herramienta.
- Luego de analizar cada componente, se les pedirá a los participantes sus aportes en cuanto a mejoras o cambios que se podrían implementar para mejorar el funcionamiento de la organización en general. Las sugerencias se anotan en la sección de comentarios.

COMPONENTE 1: DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL Y GOBERNANZA

Comentarios

Descripción: Elementos que establecen la dirección, tales como la visión, la misión, las metas y las estrategias (VMME), así como el liderazgo y la gobernanza de la organización.

Instrucción: Para cada área de capacidades, marque la casilla que mejor describe la situación o desempeño de su organización. Si ninguna de las descripciones se aplica a su organización, coloque N/A debajo de la sección de comentarios, junto con todo comentario o sugerencia que tuviera.

Niveles de capacidades

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente
DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL				
1.01 Visión, Misión, Metas y Estrategia (VMME) Expresión de la razón de ser de la organización (misión), y a lo que aspira convertirse (visión), que se utilizan para orientar acciones y establecer prioridades (metas y estrategia).	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no cuenta con una misión o visión plasmada por escrito, pero sí tiene un plan de acción.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización sí cuenta con una misión y visión plasmadas por escrito, que no se oponen a la visión y misión de la FMH ¹⁴ . Estas no se han convertido en un plan estratégico a largo plazo, pero algunas veces se utilizan para orientar acciones o establecer prioridades para la organización. La Junta Directiva conoce estas declaraciones de misión y visión, pero no son ampliamente conocidas por el resto de la organización.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización ha puesto por escrito claramente su visión, misión y metas (VMM), que describen lo que piensa lograr y a qué aspira convertirse. Las mismas están acordes con la visión y misión de la FMH. Nuestras VMM son ampliamente conocidas por la Junta Directiva, el personal (si lo hubiera) y sus miembros y, a menudo, se utilizan para orientar acciones y prioridades. También se han convertido en un plan estratégico con objetivos claros; sin embargo, no se revisan periódicamente para garantizar que reflejen y aborden el contexto actual de la organización y del país.	<input type="checkbox"/> Nuestras VMM señalan y explican claramente por qué nuestra organización existe, a qué aspira convertirse y lo que desea lograr. Estas declaraciones están acordes con la visión y misión de la FMH, y todos en la organización (la Junta Directiva, sus miembros, voluntarios, empleados (si lo hubiera)) están familiarizados con ellas. Estas declaraciones se han convertido en un plan estratégico con objetivos mensurables, cronogramas bien definidos y medidas de éxito. Se usan de manera constante para orientar acciones y establecer las prioridades de la organización. También se revisan periódicamente para garantizar que reflejen y aborden el contexto evolutivo (o cambiante) de la organización y del país.

¹⁴ Estatutos de la Federación Mundial de Hemofilia (previamente aprobados por la Asamblea General de la FMH el 7 de mayo de 2022), Apéndice 1 <https://wfh.org/wp-content/uploads/2022/08/Estatutos-de-la-FMH-mayo2022.pdf>

Niveles de capacidades

Áreas de capacidades	Niveles de capacidades				Comentarios
	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL					
<p>1.02 Valores y principios organizacionales</p> <p>Un conjunto de valores y principios esenciales que representan el mejor interés de las personas con hemofilia y otros trastornos de la coagulación hereditarios en el país¹⁵.</p> <p>Los principios de equidad, diversidad e inclusión (EDI, por sus siglas en inglés) garantizan un tratamiento justo y una oportunidad para todos; además, apuntan a erradicar los prejuicios¹⁶.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Nuestros miembros de la Junta Directiva comparten un conjunto de creencias y valores similares; sin embargo, no está documentado ni se ha compartido dentro de la organización.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Nuestra organización cuenta con un conjunto bien documentado de creencias y valores esenciales, el cual describe algunos principios rectores de equidad, diversidad e inclusión; sin embargo, la organización no está muy familiarizada con ellos y solo se utilizan ocasionalmente para guiar las acciones y decisiones organizacionales.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Nuestra organización cuenta con un conjunto de creencias y valores esenciales, claramente escritos, que incluye principios rectores de equidad, diversidad e inclusión.</p> <p>Muchos miembros conocen su existencia, y tanto la Junta Directiva como el equipo de gestión los usan, a menudo, para guiar las acciones y decisiones organizacionales.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Nuestra organización cuenta con un conjunto de creencias y valores esenciales, claramente escritos y ampliamente entendidos por la mayoría de los miembros y el personal (si lo hubiera).</p> <p>Este también describe claramente los principios rectores para garantizar equidad, diversidad e inclusión en la organización, así como en sus programas y actividades.</p> <p>Existe un compromiso a nivel organizacional con estos principios, que se utilizan de manera constante para guiar u orientar las acciones y decisiones organizacionales.</p>	

15 Estatutos de la Federación Mundial de Hemofilia (previamente aprobados por la Asamblea General de la FMH el 7 de mayo de 2022), Apéndice 1

<https://wfh.org/wp-content/uploads/2022/08/Estatutos-de-la-FMH-mayo2022.pdf>

16 Universidad de Edimburgo, consultado el 17 de junio de 2022 <https://www.ph.ed.ac.uk/equality-diversity-and-inclusion/about-edi/what-does-equality-diversity-and-inclusion-mean>

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
GOBERNANZA Y LIDERAZGO					
<p>1.03 Selección y representación de la Junta Directiva</p> <p>Proceso de selección para llenar las vacantes de la Junta Directiva, según los estatutos de la organización. Sigue un proceso de nominación claro y garantiza que la representación sea equitativa, diversa e inclusiva.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización no cuenta con un proceso de nominación y selección, pero está trabajando en su elaboración.</p> <p>Los miembros de la Junta Directiva son elegidos de un electorado pequeño, y la representación de diversos contextos, grupos y experiencia pertinente es limitada.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con un proceso de nominación y selección para los miembros de la Junta Directiva; sin embargo, los plazos y términos del mandato no están claramente definidos.</p> <p>Los miembros de la Junta Directiva representan a los principales grupos dentro de la comunidad de trastornos de la coagulación y ofrecen cierta diversidad en cuanto a los campos de práctica y experiencia.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con un proceso claro de nominación y selección para los miembros de la Junta Directiva, que alienta la participación de los diversos grupos dentro de la comunidad de trastornos de la coagulación, en particular, los sectores subrepresentados.</p> <p>Se realizan periódicamente elecciones generales.</p> <p>Los plazos del mandato están bien definidos, y los Términos de Referencia describen claramente las funciones y responsabilidades clave de los miembros de la Junta Directiva.</p> <p>Los miembros de la Junta Directiva representan a diversos grupos dentro de la comunidad de trastornos de la coagulación, con experiencia pertinente.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>El proceso de nominación y selección de la Junta Directiva de nuestra ONM está bien estructurado y cuenta con reglas y acciones claras para garantizar la representación de diferentes grupos dentro de la comunidad de trastornos de la coagulación, en particular, de los sectores subrepresentados.</p> <p>Se realizan periódicamente elecciones generales.</p> <p>Los plazos del mandato están bien definidos, y los estatutos describen claramente las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva.</p> <p>Los miembros de la Junta Directiva son elegidos de un electorado grande pertinente a la organización. Representan una amplia variedad de contextos y experiencia pertinente.</p>	

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
GOBERNANZA Y LIDERAZGO					
<p>1.04 Proceso de toma de decisiones de la Junta Directiva</p> <p>La toma de decisiones es el proceso de tomar decisiones identificando una decisión, recopilando información y evaluando soluciones alternativas.</p> <p>Se orienta según los estatutos de la organización y se basa en las diversas partes interesadas.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Las decisiones respecto de hacia dónde se dirige la organización las determina únicamente una sola persona o un pequeño grupo de personas.</p> <p>No existe un proceso claro que facilite obtener aportes del personal (si lo hubiera) y de las partes interesadas.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Las decisiones respecto de hacia dónde se dirige la organización se determinan a través de un proceso claro con la participación de los miembros de la Junta Directiva.</p> <p>Se consulta con algunos miembros del personal (si lo hubiera) para conocer su opinión sobre decisiones importantes respecto de la organización y su dirección estratégica.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Las decisiones respecto de hacia dónde se dirige la organización se determinan a través de un proceso claro y se basan en los estatutos de la organización. El proceso involucra la participación de los miembros de la Junta Directiva, incluyendo los representantes de la Junta Directiva, Asesor Médico (si lo hubiera).</p> <p>Se consulta con el personal pertinente (si lo hubiera), las partes interesadas y los grupos sobre decisiones importantes respecto de la organización y su dirección estratégica.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Las decisiones respecto de hacia dónde se dirige la organización se determinan y comunican mediante un proceso claro, inclusivo y participativo y se basan en los estatutos de la organización.</p> <p>Los miembros de la Junta Directiva, incluyendo los representantes de la Junta Directiva, Asesor Médico y los miembros del personal pertinente (si lo hubiera), están activamente involucrados en este proceso.</p> <p>Las decisiones de la Junta Directiva también toman en cuenta información recopilada de consultas con miembros, diversas partes interesadas y grupos.</p>	

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
GOBERNANZA Y LIDERAZGO					
<p>1.05 Participación y responsabilidades de la Junta Directiva</p> <p>La Junta Directiva brinda sólida orientación y apoyo, promueve la visión y la misión de la organización y define claramente el camino para lograr la visión. Entiende y cumple con sus obligaciones y responsabilidades.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Los miembros de la Junta Directiva están bastante familiarizados con sus funciones y responsabilidades, pero brindan escasa orientación y apoyo al equipo de liderazgo.</p> <p>Las reuniones de la Junta Directiva son poco frecuentes o no son concurridas.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Los miembros de la Junta Directiva entienden bien sus funciones, obligaciones y responsabilidades.</p> <p>Brindan orientación y establecen prioridades para la organización cuando es necesario; sin embargo, estas no siempre son bien formuladas.</p> <p>Se reúnen, de vez en cuando, con una agenda definida. Por lo general, la asistencia es buena.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Los miembros de la Junta Directiva entienden bastante bien sus funciones, obligaciones y responsabilidades.</p> <p>Brindan orientación y apoyo a la organización. La dirección que sigue la organización se establece con claridad y se comunica al personal (si lo hubiera) y a las partes interesadas pertinentes.</p> <p>Se reúnen regularmente y se realizan reuniones de subcomités esporádicamente. Por lo general, la asistencia es buena.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Los miembros de la Junta Directiva entienden muy bien sus funciones, obligaciones y responsabilidades.</p> <p>Apoyan activamente y promueven regularmente la visión, misión y estrategias de la organización.</p> <p>El camino para lograr la visión de la organización también está bien formulado. Establecen objetivos claros y concretos acordes con el plan estratégico de la organización y las prioridades a cumplir anualmente.</p> <p>Sostienen reuniones periódicas con agendas y resultados definidos, así como reuniones periódicas y enfocadas de los subcomités. La asistencia tanto para las reuniones de la Junta Directiva como para las de los subcomités es constantemente alta.</p>	

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
GOBERNANZA Y LIDERAZGO					
<p>1.06 Planificación de la sucesión</p> <p>Habilidad para continuar las operaciones y la gestión de programas en caso de ausencia o cambio en el liderazgo.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización no cuenta con un proceso (formal o informal) para forjar a la próxima generación de líderes.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con un plan de sucesión que identifica las funciones clave que necesitan cubrirse a futuro; sin embargo, no cuenta con un proceso claro ni con un programa para desarrollar capacidades, que preparen a futuros líderes para las funciones identificadas.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con un plan de sucesión que determina las funciones clave que necesitan cubrirse a futuro, así como con procesos y programas dedicados para el desarrollo de futuros líderes.</p> <p>Tanto el plan de sucesión como el programa de desarrollo profesional se basan en un grupo diverso.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con un proceso de planificación de sucesión establecido, así como con un plan de desarrollo de liderazgo definido y programas enfocados en futuros líderes.</p> <p>El plan de sucesión y los programas se basan y desarrollan con representantes de diversos grupos, que incluyen los sectores subrepresentados de la comunidad.</p>	

COMPONENTE 2: PROGRAMAS Y CABILDEO

Descripción: Programas y actividades de una organización para cumplir con su visión y misión.

Instrucción: Para cada área de capacidad, marque la casilla que mejor describe la situación o desempeño de su organización. Si ninguna de las descripciones se aplica a su organización, coloque N/A debajo de la sección de comentarios, junto con todo comentario o sugerencia que tuviera.

Niveles de capacidades

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente
GESTIÓN DE PROGRAMAS				
2.01 Desarrollo y ejecución de programas	<input type="checkbox"/> Nuestra organización tiene una capacidad limitada para llevar a cabo una evaluación de las necesidades para la planificación y el desarrollo de programas. No contamos con estrategias para hacer participar a la comunidad en la planificación y diseño de programas. Los programas o las actividades se crean principalmente según la disponibilidad y los criterios de financiación.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización posee cierta capacidad para desarrollar programas según las necesidades y prioridades identificadas. Orienta a la comunidad sobre sus programas, pero no la involucra de manera constante en la evaluación de necesidades, planificación, diseño o ejecución de programas.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con la capacidad suficiente para desarrollar, modificar y ejecutar programas según las necesidades de los miembros y las deficiencias identificadas en los programas. Orienta a la comunidad sobre sus programas y la involucra en la evaluación de necesidades, planificación, diseño o ejecución de programas.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización está completamente equipada para desarrollar, modificar o crear y ejecutar programas nuevos e innovadores para atender las necesidades de los miembros e identificar de manera eficiente y efectiva las deficiencias existentes. Involucra activamente a la comunidad en todas las etapas pertinentes del desarrollo y ejecución de programas e integra constantemente los aportes de la comunidad en el desarrollo y mejora de programas.

Comentarios

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	Niveles de capacidades			
	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente
GESTIÓN DE PROGRAMAS				
2.02 Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés)	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no cuenta con un plan ni proceso MEL para monitorear y evaluar las actividades del programa.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con un plan MEL básico con indicadores de resultados identificados. También cuenta con un proceso de recolección de datos e informe de avances según los objetivos, pero no se sigue de forma constante. Las evaluaciones de los programas se realizan únicamente si es necesario.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con un plan y proceso MEL bien definido. Cuenta con un proceso regular de recolección de datos e informe de avances según los objetivos definidos, los cuales se siguen casi siempre. No se realizan evaluaciones de los programas constantemente.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con un plan MEL bien definido, así como con una estrategia y un proceso para la recolección de datos de calidad y la realización de informes. Las evaluaciones y revisiones se llevan a cabo periódicamente para guiar la planificación, el desarrollo y la ejecución de los programas.
EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN				
2.03 Actividades educativas	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con una capacidad limitada para informar y educar a sus miembros sobre el cuidado y tratamiento de los trastornos de la coagulación. Se realizan reuniones esporádicamente para compartir información importante.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con cierta capacidad para informar y educar a sus miembros. Realiza, por lo menos, un taller al año (virtual o presencial) para los miembros, a fin de educarlos sobre el cuidado y tratamiento de la hemofilia. En ocasiones, el taller recibe el apoyo de los profesionales de la salud. De ser pertinente, se crea contenido utilizando las Guías de Tratamiento de la FMH u otros recursos educativos.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con una capacidad adecuada para organizar actividades de educación y capacitación sobre el cuidado y tratamiento de los trastornos de la coagulación. Realizamos un promedio de dos a tres talleres por año (de manera virtual o presencial) para nuestros miembros y voluntarios para compartir y tratar información pertinente y los avances logrados en el cuidado y tratamiento de la hemofilia y otros trastornos de la coagulación. Muchos de los talleres reciben el apoyo y participación de los profesionales de la salud y de otros expertos. De ser pertinente, se crea contenido utilizando las Guías de Tratamiento de la FMH u otros recursos educativos.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización está completamente equipada para organizar regularmente (por lo menos cada tres meses) talleres o sesiones de capacitación anuales (de manera virtual o presencial) sobre el cuidado y tratamiento integrales de la hemofilia y otros trastornos de la coagulación para la Junta Directiva, el personal pertinente (si lo hubiera), sus miembros y voluntarios. Las actividades educativas reciben, en su mayoría, el apoyo de los profesionales de la salud y expertos y se organizan en colaboración con ellos. De ser pertinente, se crea contenido utilizando las Guías de Tratamiento de la FMH u otros recursos educativos.

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente		
EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN						
<p>2.04 Diagnóstico y manejo de los trastornos de la coagulación</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización no brinda capacitación sobre el diagnóstico y manejo de la hemofilia y otros trastornos de la coagulación para los profesionales de la salud; sin embargo, compartimos información al respecto de la FMH o de otras organizaciones.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización realiza al menos un taller al año (virtual o presencial) sobre el diagnóstico y manejo de la hemofilia y otros trastornos de la coagulación para los profesionales de la salud. Estos talleres están destinados únicamente a los centros de tratamiento de hemofilia (CTH) en la capital.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización, en coordinación o con el apoyo de nuestros asesores médicos o voluntarios expertos de la FMH, realiza de dos a tres sesiones de capacitación / talleres por año (de manera virtual o presencial) sobre el diagnóstico y manejo de los trastornos de la coagulación para los profesionales de la salud. Estas sesiones de capacitación se realizan en las ciudades y provincias principales del país.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización ofrece programas educativos periódicamente (por lo menos cada tres meses) sobre el diagnóstico y manejo de los trastornos de la coagulación para los profesionales de la salud. Estos están destinados a los CTH en todas las regiones del país y reciben el apoyo del gobierno.</p>		
<p>2.05 Aspecto económico del cuidado</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización no realiza sesiones de capacitación / talleres sobre el aspecto económico del cuidado de la hemofilia u otros trastornos de la coagulación.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización realiza sesiones de capacitación / talleres, por lo menos una vez al año, para el grupo principal de miembros de la Junta Directiva sobre los principios básicos del aspecto económico de la salud con relación al cuidado de la hemofilia u otros trastornos de la coagulación.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización realiza sesiones de capacitación / talleres, por lo menos una vez al año, para todos los miembros de la Junta Directiva y el personal, voluntarios y miembros pertinentes (si los hubiera) sobre los principios básicos del aspecto económico de la salud con relación al cuidado de la hemofilia u otros trastornos de la coagulación.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización imparte sesiones de capacitación / talleres básicos y avanzados, por lo menos una o dos veces al año, sobre el aspecto económico del cuidado de la hemofilia u otros trastornos de la coagulación a los miembros de su Junta Directiva, personal pertinente (si lo hubiera), miembros y voluntarios.</p>		

Áreas de capacidades	Niveles de capacidades				Comentarios
	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
ACTIVIDADES DE CONCIENTIZACIÓN Y CABILDEO					
2.06 Concientización	<input type="checkbox"/> <p>Nuestra organización cuenta con pocas actividades de concientización, que se llevan a cabo en la capital y tienen como objetivo las personas que viven con hemofilia.</p> <p>Nuestra organización celebra el Día Mundial de la Hemofilia como una oportunidad para generar una toma de conciencia utilizando las redes sociales.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Nuestra organización lleva a cabo actividades de concientización en las ciudades principales del país para generar una toma de conciencia e identificar a personas con hemofilia.</p> <p>Nuestra organización celebra el Día Mundial de la Hemofilia como una oportunidad para generar una toma de conciencia utilizando las redes sociales y, algunas veces, mediante eventos presenciales en la capital.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Nuestra organización cuenta con programas de concientización bien planificados en las ciudades principales y en algunas áreas remotas en el país, con miras a incrementar la toma de conciencia general sobre los trastornos de la coagulación e identificar a más personas que viven con hemofilia y con otros trastornos de la coagulación.</p> <p>Nuestra organización celebra el Día Mundial de la Hemofilia como una oportunidad para generar una toma de conciencia en todo el país, ya sea mediante las redes sociales u organizando eventos presenciales.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Nuestra organización cuenta con programas de concientización bien planificados y coordinados, en la mayoría de las regiones del país, con miras a identificar a más personas con trastornos de la coagulación hereditarios, sin importar el tipo de trastorno que padecen ni su género. Están dirigidos a incrementar la concientización general sobre los trastornos de la coagulación.</p> <p>Nuestra organización celebra el Día Mundial de la Hemofilia como una oportunidad para generar una toma de conciencia en todo el país, ya sea mediante las redes sociales u organizando eventos presenciales.</p>	

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
ACTIVIDADES DE CONCIENTIZACIÓN Y CABILDEO					
2.07 Apoyo gubernamental	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no cuenta con una estrategia de cabildeo definida, y la participación de instituciones / funcionarios gubernamentales es escasa. Las reuniones con los administradores de los hospitales / CTH, autoridades de salud u otros funcionarios gubernamentales pertinentes se realizan según las necesidades.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización tiene actividades de cabildeo, pero no cuenta con una estrategia bien definida para lograr la participación del gobierno. Se realizan reuniones esporádicas con los administradores de los hospitales, las autoridades de salud u otros funcionarios gubernamentales pertinentes.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con una estrategia de cabildeo para la participación gubernamental, la cual se ajusta al plan estratégico y las prioridades establecidas. Con esta base, nuestra organización mantiene un diálogo constante con los administradores de los hospitales y funcionarios gubernamentales pertinentes; sin embargo, nuestra organización no es reconocida oficialmente como socio gubernamental.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con una clara estrategia de cabildeo para lograr participación y ejercer influencia en las decisiones de políticas sobre el cuidado de la hemofilia y otros trastornos de la coagulación hereditarios, la cual se ajusta al plan estratégico y a las prioridades establecidas y recibe el respaldo de miembros y voluntarios capacitados. Nuestra organización mantiene un diálogo constante con los funcionarios del gobierno en calidad de socio reconocido en el proceso de toma de decisiones relacionadas al tratamiento y cuidado. Es miembro formal de los organismos de coordinación interinstitucionales que supervisan la prestación del cuidado y tratamiento a las personas con hemofilia u otros trastornos de la coagulación hereditarios, tales como: los comités nacionales de hemofilia, organismos de contratación y otros, de existir en el país.	

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
ACTIVIDADES DE CONCIENTIZACIÓN Y CABILDEO					
<p>2.08 Recolección de datos y cabildeo basado en la evidencia</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización tiene capacidad limitada para recolectar datos sobre las personas con hemofilia y otros trastornos de la coagulación en el país.</p> <p>Nuestra organización no utiliza datos relevantes para realizar actividades de cabildeo con los que toman decisiones en el sector salud para un mejor cuidado y tratamiento para las personas que viven con hemofilia y otros trastornos de la coagulación.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización tiene cierta capacidad para recolectar datos y mantener un registro nacional básico.</p> <p>Algunas veces, nuestra organización utiliza la información disponible para realizar actividades de cabildeo con los que toman decisiones en el sector salud, pero esto no se realiza constantemente.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con programas de recolección de datos bien establecidos y actualiza regularmente su registro nacional.</p> <p>Nuestra organización utiliza constantemente los datos recopilados para las actividades de cabildeo.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con un registro nacional y recopila y analiza regularmente los datos de los pacientes utilizando herramientas en línea. Utiliza datos recopilados de investigaciones actuales y de avances logrados en cuanto al cuidado y tratamiento de los trastornos de la coagulación para apoyar los esfuerzos de cabildeo.</p> <p>Nuestra organización también utiliza esta información para guiar la planificación y el desarrollo de programas.</p>	
<p>2.09 Materiales educativos para programas y cabildeo</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con recursos educativos limitados que se comparten entre los miembros según las necesidades.</p> <p>Nuestra organización no tiene la capacidad para producir o traducir a la/s lengua/s local/es los materiales relevantes existentes.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con algunos recursos educativos que se comparten entre los miembros.</p> <p>Estos materiales provienen principalmente de la FMH o de otras organizaciones.</p> <p>Algunos recursos se traducen a la/s lengua/s local/es.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con muchos materiales educativos que provienen de la FMH o de otras organizaciones y que se comparten entre la mayoría de los miembros.</p> <p>Los materiales relevantes se traducen a la/s lengua/s local/es.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización distribuye regularmente materiales para educar a los pacientes en la/s lengua/s local/es. Estos materiales los elabora inicialmente nuestra organización o los profesionales de la salud o son recursos elaborados por la FMH u otras organizaciones.</p> <p>Los materiales educativos que se traducen a la/s lengua/s local/es también se colocan en un depósito de recursos, al que los miembros de la comunidad pueden acceder fácilmente.</p>	

COMPONENTE 3: SISTEMAS Y ESTRUCTURA

Descripción: Un conjunto de procesos y procedimientos utilizados por una organización para garantizar que esta pueda cumplir con las tareas requeridas para lograr sus objetivos y varios aspectos de las operaciones de la organización.

Instrucción: Para cada área de capacidad, marque la casilla que mejor describe la situación o desempeño de su organización. Si ninguna de las descripciones se aplica a su organización, coloque N/A debajo de la sección de comentarios, junto con todo comentario o sugerencia que tuviera.

Niveles de capacidades

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente
SISTEMAS Y ESTRUCTURA				
3.01 Estructura organizacional Define las funciones de los miembros de la organización, de tal forma que cada miembro conozca sus responsabilidades y a quién rinden cuentas.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no cuenta con un organigrama. Las funciones y responsabilidades del personal (si lo hubiera), los miembros y voluntarios no están claramente definidas.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con un organigrama, que incluye los capítulos (si hubiera), pero no está actualizado. Las funciones y responsabilidades del personal (si lo hubiera), los miembros y voluntarios están claramente definidas; sin embargo, las funciones y responsabilidades de los capítulos no lo están.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con un organigrama claro y actualizado, que incluye los capítulos (si hubiera). Las funciones y responsabilidades del personal (si lo hubiera), los miembros y voluntarios están claramente definidas, mas no se revisan periódicamente para reflejar la realidad actual en la que opera la organización.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con un organigrama claro y actualizado, que incluye los capítulos (si hubiera); también refleja la realidad actual en la que opera la organización. Las funciones y responsabilidades de la organización y sus capítulos se complementan entre sí, se formalizan y se definen claramente.

Comentarios

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente
<p>SISTEMAS Y ESTRUCTURA</p> <p>3.02 Recursos Humanos (RR. HH.) y sistemas de gestión de voluntarios</p> <p>Incluye captación, gestión y retención de personal, voluntarios y miembros.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización no cuenta con sistemas y procesos para la captación, gestión, capacitación y retención de personal (si lo hubiera), miembros y voluntarios.</p> <p>La captación de voluntarios se realiza según las necesidades.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con un sistema y proceso para la captación, gestión, capacitación y retención de personal (si lo hubiera), miembros y voluntarios.</p> <p>Nuestra organización también cuenta con un sistema básico para la administración de pago para el personal y beneficios para los miembros y voluntarios.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con experiencia interna (o acceso a asistencia externa pertinente) en planificación de RR. HH. y con un sistema establecido para la administración de pago para el personal (si lo hubiera) y beneficios para los miembros y voluntarios. El sistema y las políticas de RR. HH. se basan en los principios de equidad, diversidad e inclusión.</p> <p>Nuestra organización también cuenta con un sistema de manejo de voluntarios establecido.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con un sistema establecido y un proceso para captar, desarrollar y retener personal y miembros. El sistema también incluye un sistema de gestión de voluntarios bien establecido. El sistema y las políticas de RR. HH. se basan en los principios de equidad, diversidad e inclusión. Nuestra organización cuenta con total capacidad para gestionar las funciones de RR. HH. y tiene un plan de RR. HH., vinculado al plan estratégico, que se utiliza para guiar la práctica de RR. HH.</p>
<p>3.03 Planificación operativa y toma de decisiones</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización raramente se reúne para tratar y decidir sobre planes operativos, actividades y cuestiones clave.</p> <p>El proceso de toma de decisiones es altamente informal, y las decisiones las toma una persona, o quien esté disponible, según las necesidades.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización se reúne dos veces al año para tratar y decidir sobre planes operativos, actividades y cuestiones clave.</p> <p>El proceso de toma de decisiones está bien establecido. Por lo general, se sigue, pero a veces se desarticula y se vuelve informal.</p> <p>Las decisiones son informadas y las toman los líderes / gerentes clave y algunos miembros selectos.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización se reúne tres a cuatro veces por año para tratar y decidir sobre planes operativos, actividades y cuestiones clave.</p> <p>Nuestra organización cuenta con sistemas claros y formales para la toma de decisiones y estas últimas se ejecutan adecuadamente o se cumplen la mayoría de las veces.</p> <p>Las decisiones son informadas y las toman los líderes clave y los representantes de diversos grupos.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización se reúne periódicamente al mes para tratar y decidir sobre planes operativos, actividades y cuestiones clave.</p> <p>Nuestra organización cuenta con sistemas claros y formales para la toma de decisiones y estas últimas se ejecutan adecuadamente y se siguen al pie de la letra.</p> <p>Las decisiones son informadas, tomadas y compartidas con los líderes y representantes de diversos grupos, incluyendo sectores y miembros subrepresentados.</p>

--

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente		
COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN						
<p>3.04 Estrategia / plan de comunicaciones (internas)</p> <p>Las comunicaciones dentro de la organización, con los miembros o voluntarios.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización no cuenta con ninguna estrategia o plan de comunicaciones.</p> <p>Las comunicaciones con el personal, miembros o voluntarios son muy esporádicas.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización no cuenta con ninguna estrategia o plan de comunicaciones.</p> <p>La información importante respecto de nuestra organización y las actualizaciones sobre la hemofilia se comunican esporádicamente a los miembros y las partes interesadas.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con una estrategia o plan de comunicaciones.</p> <p>La información importante respecto de nuestra organización y las actualizaciones sobre la hemofilia y los trastornos de la coagulación se comunican al personal, a los miembros y las partes interesadas de manera constante y coordinada.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con una estrategia y plan de comunicaciones, que son actualizados periódicamente y conocidos por la mayor parte del personal, los miembros y las partes interesadas.</p> <p>Nuestra organización se comunica con los miembros y las partes interesadas de manera regular y personalizada y siempre con mensajes constantes.</p>		
<p>3.05 Materiales informativos</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización no cuenta con ningún material publicado (electrónico o impreso) que detalle quiénes somos y a qué nos dedicamos.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con algunos materiales publicados que detallan quiénes somos y a qué nos dedicamos, pero no están actualizados para incluir nuevos programas e información pertinente sobre el cuidado y tratamiento de la hemofilia.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con un paquete de materiales de comunicación que se utilizan de manera constante. La información incluida en dicho material está actualizada y refleja los programas, actividades y resultados actuales.</p> <p>La mayoría de los materiales están disponibles tanto en formato electrónico como en copias impresas.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con un paquete de materiales de comunicación integral, bien diseñado y fácil de usar, que brinda una buena reseña sobre la organización, así como del cuidado y tratamiento de los trastornos de la coagulación en el país. Los materiales son atractivos para las diversas partes interesadas y cumplen con las normas claras de calidad.</p> <p>Todos los materiales relevantes se producen en formato electrónico y en versión impresa y están disponibles tanto en inglés como en la lengua local. Estos se distribuyen y actualizan de manera constante.</p>		

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN					
3.06 Sitio web y redes sociales	<input data-bbox="554 358 600 402" type="checkbox"/> <p>Nuestra organización no cuenta con un sitio web, pero sí tiene una página en Facebook con escasa información, que es actualizada de vez en cuando.</p> <p>Nuestra organización usa y accede limitadamente a otras plataformas de redes sociales.</p>	<input data-bbox="869 358 915 402" type="checkbox"/> <p>Nuestra organización no cuenta con un sitio web, pero sí tiene una página en Facebook con información general acerca de nuestra organización y actualizaciones regulares sobre las actividades de hemofilia que organizamos.</p> <p>Nuestra organización utiliza otras plataformas de redes sociales para promover las diferentes actividades y mantener a los miembros y las partes interesadas informados sobre las mismas.</p>	<input data-bbox="1184 358 1230 402" type="checkbox"/> <p>Nuestra organización cuenta con un sitio web con información general acerca de la organización e información y recursos útiles para las personas con trastornos de la coagulación (tales como una lista de CTH, etc.). Se actualiza regularmente con información sobre las actividades que nuestra organización y la FMH realizan.</p> <p>Nuestra organización considera las redes sociales una herramienta útil y busca activamente oportunidades para informar e involucrar no solo a la comunidad de trastornos de la coagulación, sino también a una red más amplia.</p> <p>Nuestra organización también cuenta con guías para el uso de redes sociales para compartir información con el personal y los miembros.</p>	<input data-bbox="1499 358 1545 402" type="checkbox"/> <p>Nuestra organización cuenta con un sitio web con información acerca de la organización y sus capítulos, información útil y recursos para las personas con trastornos de la coagulación, incluyendo una lista de CTH con información de contacto, recursos educativos sobre la hemofilia y otros trastornos de la coagulación, y actualizaciones regulares sobre noticias y actividades que nuestra organización y la FMH realizan.</p> <p>Nuestra organización considera las redes sociales una herramienta útil y se mantiene en contacto de manera activa y constante con la comunidad a través de estos canales.</p> <p>En nuestra organización, conocemos y sabemos manejar las redes sociales. Desarrollamos guías y las iniciativas son parte de una estrategia o plan de comunicaciones más amplio.</p>	

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	Niveles de capacidades			
	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente
ACTIVOS E INFRAESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN				
3.07 Situación legal de la ONM	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no tiene ningún documento de registro.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no está registrada, pero se encuentra afiliada y en funcionamiento bajo una entidad registrada oficialmente.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización está registrada con una entidad gubernamental local para poder funcionar legalmente, pero el registro no permite recibir financiación internacional.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización está registrada con la entidad gubernamental adecuada para poder funcionar legalmente y recibir financiación internacional.
3.08 Espacio para reuniones / oficina, equipo de oficina y otros recursos técnicos (teléfono, computadoras, conexión a Internet)	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no cuenta con un espacio para oficina designado ni con una dirección permanente, pero utiliza la vivienda de uno de sus miembros (o miembro de la Junta Directiva) como lugar de reuniones. No existe computadora ni teléfono para uso de la organización. Los miembros utilizan computadoras y conexión a Internet personales cuando es necesario.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no cuenta con una oficina permanente, pero tiene permiso para operar dentro de una oficina del CTH. El grupo principal de la organización, a nivel central, tiene acceso a computadoras e Internet, pero los representantes regionales o los capítulos poseen una infraestructura técnica limitada.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización tiene una oficina, pero la comparte con otra organización. La oficina central y otras regiones tienen acceso a infraestructuras de equipo y software adecuadas.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización alquila un espacio para reuniones y otras actividades de la ONM. Cuenta con todo lo necesario, computadoras totalmente conectadas a la red y aplicaciones de software actualizadas. El personal cuenta con computadoras individuales y acceso a Internet.

COMPONENTE 4: PERSONAS Y COMUNIDAD

Descripción: Capacidades del equipo / personal de gestión, los miembros y voluntarios

Instrucción: Para cada área de capacidades, marque la casilla que mejor describe la situación o desempeño de su organización. Si ninguna de las descripciones se aplica a su organización, coloque N/A debajo de la sección de comentarios, junto con todo comentario o sugerencia que tuviera.

Niveles de capacidades

Áreas de capacidades	Niveles de capacidades			
	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente
PERSONAL Y VOLUNTARIOS				
4.01 Personal y equipo de gestión de la ONM	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no cuenta con personal a tiempo completo y se apoya en unos cuantos voluntarios para las operaciones diarias y otras actividades. La Junta Directiva se encarga de las operaciones generales de la ONM.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con personal administrativo a medio tiempo, que maneja las operaciones diarias y coordina las diferentes actividades con ayuda de algunos voluntarios. El personal administrativo rinde cuentas a la Junta Directiva, que lo supervisa.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con un gerente y personal administrativo a tiempo completo para manejar sus operaciones diarias y coordinar diversos proyectos y actividades. El gerente rinde cuentas a la Junta Directiva, que lo supervisa. Muchos voluntarios participan activamente y apoyan la ejecución de varios proyectos y actividades.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con un equipo de gestión y personal administrativo de manera regular y a tiempo completo para apoyar el trabajo de los voluntarios, miembros y capítulos. El equipo de gestión y el personal tienen amplia experiencia en el manejo de organizaciones sin fin de lucro y presentan capacidades distintivas de otros campos. El equipo de gestión desarrolla estrategias y recomendaciones para la Junta Directiva con respecto al crecimiento y sostenibilidad de la organización.

Comentarios

Áreas de capacidades	Niveles de capacidades				Comentarios
	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
PERSONAL Y VOLUNTARIOS					
4.02 Capacidad de los voluntarios	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con un número limitado de voluntarios activos para apoyar su funcionamiento.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con varios voluntarios capacitados provenientes de diversos contextos. Son confiables y están comprometidos con el éxito de la organización. Apoyan a la ONM siempre que es necesario.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con voluntarios muy capaces que aportan las habilidades requeridas. Están muy involucrados y altamente comprometidos con el éxito de la organización. Trabajan en colaboración con la mayor parte del personal (si lo hubiera).	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con voluntarios muy capaces que aportan habilidades complementarias a la organización. Son muy confiables y están altamente comprometidos con el éxito de la organización; además, contribuyen activamente a alcanzar sus metas establecidas. Trabajan en estrecha colaboración con gran parte del personal.	
MIEMBROS Y CREACIÓN DE COMUNIDAD					
4.03 Construcción de comunidad e involucramiento	<input type="checkbox"/> Muy rara vez, nuestra organización realiza actividades que involucren a la comunidad, donde los miembros tengan la oportunidad de conocerse y conversar sobre temas comunes.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización realiza anualmente varias actividades (por lo menos, dos) que involucren a la comunidad. La mayoría de los asistentes a las reuniones son miembros que se encuentran en la ciudad principal y se ofrecen medios de comunicación virtuales para aquellos que viven en zonas alejadas.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización realiza regularmente actividades de participación comunitaria, que son oportunidades para escuchar a la comunidad y atender la nueva perspectiva o las necesidades que se presenten. Nuestra organización evalúa sus prioridades y estrategias para adaptarse a las cambiantes realidades de la comunidad, según se requiera.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con una estrategia clara de participación comunitaria. Llega a casi todo el país, a través de programas bien establecidos en las principales ciudades y regiones, en asociación con los representantes locales. Nuestra organización evalúa estos programas de manera constante para adaptarlos a las cambiantes realidades de la comunidad.	

Áreas de capacidades	Niveles de capacidades				Comentarios
	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
MIEMBROS Y CREACIÓN DE COMUNIDAD					
4.04 Desarrollo de capítulos	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no tiene capítulos; sin embargo, hemos identificado a uno o dos voluntarios de, por lo menos, un área fuera de la capital, que pueden ayudar en la coordinación de nuestras actividades.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con unos cuantos capítulos fuera de la capital, los cuales coordinan algunas actividades en sus respectivas localidades; sin embargo, tienen pocos recursos y miembros. Ellos están en contacto con los equipos de los CTH en sus respectivas localidades.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con varios capítulos establecidos fuera de la capital y con algunos miembros. Coordinan actividades dentro de sus localidades y mantienen una buena relación con los equipos de los CTH en sus zonas. Muchos de los miembros entienden las funciones, responsabilidades y expectativas básicas existentes entre la organización y sus capítulos.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización tiene muchos capítulos establecidos fuera de la capital con un gran número de voluntarios y miembros. Se encargan de coordinar las actividades en sus localidades en colaboración con los CTH. Nuestra organización y sus capítulos tienen acuerdos formales, que claramente describen sus funciones y responsabilidades, así como las expectativas mutuas. Muchos de los miembros están familiarizados con ellos.	

COMPONENTE 5: FONDOS Y FINANZAS

Descripción: Planificación, organización, control, monitoreo e incremento de los recursos financieros necesarios para alcanzar las metas y los objetivos de la organización.

Instrucción: Para cada área de capacidades, marque la casilla que mejor describe la situación o desempeño de su organización. Si ninguna de las descripciones se aplica a su organización, coloque N/A debajo de la sección de comentarios, junto con todo comentario o sugerencia que tuviera.

Niveles de capacidades

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente
FONDOS				
5.01 Recaudación de fondos La recaudación de fondos es el posicionamiento estratégico en curso de una organización para sostener e incrementar sus recursos.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización puede garantizar un monto mínimo de financiación de unas cuantas fuentes para cubrir sus necesidades básicas, pero no lo suficiente para respaldar un desarrollo estratégico. Cuenta con un enfoque basado en proyectos para actividades de recaudación de fondos.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización reconoce la necesidad de desarrollar sistemas para la planificación financiera a largo plazo y cuenta con una estrategia de recaudación de fondos que incluye varias actividades; sin embargo, no está bien vinculada a un plan estratégico a largo plazo o a las proyecciones presupuestarias. Las actividades de recaudación de fondos son más oportunistas que estratégicas.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización puede cubrir sus necesidades básicas y captar suficientes fondos de diversas fuentes para varios proyectos y programas, de acuerdo con sus políticas financieras y de recaudación de fondos. Cuenta con algunos sistemas para planificar la financiación a largo plazo. Tiene una estrategia de recaudación de fondos, que incluye múltiples actividades y, además, está acorde y se vincula a un plan estratégico a largo plazo y a las proyecciones presupuestarias. La estrategia de recaudación de fondos es más proactiva que reactiva.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización recibe regularmente financiación de diversas fuentes para proyectos y programas, de acuerdo con sus políticas financieras y de recaudación de fondos. Puede llevar a cabo proyectos a largo plazo y cubrir otras necesidades de acuerdo con sus metas estratégicas. Nuestra organización también cuenta con un sistema bien desarrollado y documentado para una planificación financiera a largo plazo y una estrategia de recaudación de fondos. Los costos y la efectividad de las estrategias de recaudación de fondos se revisan periódicamente. La estrategia de varios frentes para recaudar fondos es proactiva y está integrada a las proyecciones presupuestarias y a un plan estratégico a largo plazo, pero la organización puede actuar rápidamente ante cambios que se presenten en el entorno financiero.

Comentarios

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente		
FONDOS						
<p>5.02 Políticas sobre la generación de fondos</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización no cuenta con políticas relacionadas a recibir fondos / subvenciones / apoyo de las compañías farmacéuticas, otros fondos privados o donaciones; sin embargo, cuenta con ciertas guías, que se usan de vez en cuando, respecto a las relaciones con las compañías farmacéuticas o a recibir su apoyo, como una medida de protección.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con algunas políticas relacionadas con fondos / subvenciones / apoyo de las compañías e instituciones privadas. Estas políticas no son extensas, pero están claramente definidas en términos de relaciones, compromiso y apoyo de parte de las compañías farmacéuticas, como una medida de protección.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con reglas y políticas claras respecto a la generación de fondos provenientes de compañías privadas, fundaciones, instituciones públicas y donantes particulares.</p> <p>Las auditorías externas se realizan de ser necesario.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización cuenta con un proceso de monitoreo para garantizar el cumplimiento con las reglas y políticas relacionadas con la generación de fondos.</p> <p>Las auditorías externas se llevan a cabo regularmente y los resultados se comparten con nuestros miembros.</p>		
GESTIÓN FINANCIERA						
<p>5.03 Sistemas y procesos financieros</p> <p>Proceso de planificación, registro e informes financieros.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización tiene una cuenta bancaria y ciertas formas de monitorear los fondos.</p> <p>El tesorero o un empleado de finanzas (voluntario) se encarga de llevar una contabilidad básica.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización tiene una cuenta bancaria dedicada a las subvenciones / fondos, crea presupuestos anuales, registra transacciones financieras y prepara estados financieros.</p> <p>Un contador se encarga mayormente del manejo de flujo de caja, la contabilidad y de otras tareas contables.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización tiene una cuenta bancaria dedicada a cada organización que proporciona subvenciones / fondos.</p> <p>Desarrolla y revisa anualmente los planes presupuestarios, monitorea los gastos y los flujos de caja cada tres meses y elabora y presenta informes financieros.</p> <p>Un contador realiza las funciones y tareas contables.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nuestra organización tiene varias cuentas bancarias dedicadas a cada organización que proporciona subvenciones / fondos y cuenta con un presupuesto anual generado en base a una sólida evaluación, el cual, además, se sustenta en el plan financiero a largo plazo de la organización.</p> <p>Las funciones contables las realiza un contador público certificado, que incluyen la preparación de auditorías anuales y otras tareas relevantes.</p>		

Áreas de capacidades	Niveles de capacidades				Comentarios
	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
GESTIÓN FINANCIERA					
5.04 Controles internos	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con algunos controles financieros para garantizar la integridad en el proceso contable.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con controles financieros adecuados para garantizar la integridad en los procesos contables.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con sistemas y políticas financieros, además de controles internos, que cumplen con procedimientos contables generalmente aceptados en el país. Las auditorías se realizan según sea necesario.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización cuenta con sólidos sistemas y políticas financieros, que incluyen controles internos e integrales por escrito, que cumplen con procedimientos contables generalmente aceptados en el país y siguen las mejores prácticas de contabilidad. Una entidad o un consultor externo se encarga de realizar las auditorías anuales.	

COMPONENTE 6: COLABORACIÓN Y RELACIONES EXTERNAS

Descripción: Participación, comunicación y coordinación con la FMH y otras organizaciones externas.

Instrucción: Para cada área de capacidades, marque (✓) la casilla que mejor describe la situación o desempeño de su organización. Si ninguna de las descripciones se aplica a su organización, coloque N/A debajo de la sección de comentarios, junto con todo comentario o sugerencia que tuviera.

Niveles de capacidades

Áreas de capacidades	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente
PARTICIPACIÓN DE LA FMH				
6.01 Participación en los programas y actividades de la FMH	<input type="checkbox"/> Nuestra organización participa en la Reunión Anual de la Asamblea General de la FMH y en las actividades por el Día mundial de la hemofilia.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización participa en la Reunión Anual de la Asamblea General de la FMH, en las actividades por el Día mundial de la hemofilia y en otras actividades selectas de la FMH.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización participa en la Reunión Anual de la Asamblea General de la FMH, en las actividades por el Día mundial de la hemofilia además de participar activamente en en muchos eventos y actividades organizados de la FMH y, en ocasiones, busca la colaboración de la FMH para realizar programas y actividades dentro del país.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización participa en la Reunión Anual de la Asamblea General de la FMH, en las actividades por el Día mundial de la hemofilia además de participar activamente en la mayoría de los eventos y actividades organizados de la FMH y busca colaborar regularmente con la FMH para realizar programas y actividades dentro del país.
6.02 Participación en los programas de recolección de datos de la FMH	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no envía datos, o lo hace muy esporádicamente, al Sondeo Mundial Anual (SMA) de la FMH.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización envía datos ocasionalmente (una o dos remisiones en los últimos cinco años) al SMA de la FMH; sin embargo, los datos, algunas veces, están incompletos.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización envía datos frecuentemente (mínimo tres remisiones en los últimos cinco años) al SMA de la FMH y ayuda a promover el uso del Registro Mundial de Trastornos de la Coagulación (RMTC) y su aplicación entre los CTH y las personas con trastornos de la coagulación.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización envía anualmente datos completos al SMA de la FMH y ayuda activamente a promover el uso del RMTC y su aplicación entre los CTH y las personas con trastornos de la coagulación.

Comentarios

Áreas de capacidades	Niveles de capacidades				Comentarios
	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
PARTICIPACIÓN DE LA FMH					
6.03 Intercambio de comunicación general con la FMH	<input type="checkbox"/> La comunicación entre nuestra organización y la FMH es limitada. Las comunicaciones con la FMH se dan únicamente respecto de temas específicos y según las necesidades.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización se comunica, en ocasiones, con el gerente regional de la FMH. Nuestra organización entiende bien la función de la FMH y sus departamentos, con los que se comunica por temas específicos, según se requiera.	<input type="checkbox"/> Nuestra organiza se comunica frecuentemente con el gerente regional y el personal pertinente. Nuestra organización entiende claramente la función de la FMH y sus diferentes departamentos, y, con frecuencia, los contacta para hacer consultas o solicitudes.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización mantiene una comunicación frecuente y cercana con el gerente regional y todo personal pertinente de la FMH. Nuestra organización colabora con la FMH en actividades y programas conjuntos en el país; por tanto, se mantiene en estrecha comunicación con varios miembros del personal o voluntarios.	
6.04 Informe y rendición de cuentas	<input type="checkbox"/> Nuestra organización raramente remite informes a la FMH y no cuenta con procesos establecidos para hacer seguimiento a la ayuda financiera recibida para nuestros proyectos.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización remite informes a la FMH, de vez en cuando, debido a la falta de sistemas y recursos humanos. Los informes se envían, por lo general, después de la fecha límite establecida.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización remite informes a la FMH cuando esta los solicita; sin embargo, algunos informes no son muy detallados.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización remite a tiempo informes completos a la FMH, cuando esta los solicita. Nuestros informes incluyen información clave sobre resultados de los proyectos, conciliaciones financieras, copias de recibos y fotos.	

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	Niveles de capacidades				Comentarios
	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
RELACIONES EXTERNAS					
6.05 Ministerio de Salud u otras autoridades de salud	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no tiene relación con el Ministerio de Salud ni con ninguna otra autoridad de salud.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización tiene una relación limitada con el Ministerio de Salud y otras autoridades de salud.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización tiene una buena relación con las autoridades de salud y, algunas veces, participa en comités de salud gubernamentales relevantes y grupos de trabajo.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización mantiene relaciones fuertes y sólidas con las autoridades de salud del país. Representantes de nuestra organización participan en comités de salud gubernamentales relevantes y grupos de trabajo. Nuestra organización lleva a cabo proyectos de colaboración en los que participan formalmente instituciones gubernamentales relevantes.	
6.06 Profesionales de la salud a nivel local	<input type="checkbox"/> La comunicación entre nuestra organización y los profesionales de la salud del país es limitada.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización mantiene cierta relación y contacto con los profesionales de la salud del país y brinda apoyo según disponibilidad y requerimientos.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización mantiene una buena relación con los profesionales de la salud del país y colaboran en proyectos y actividades de manera conjunta.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización ha desarrollado una relación sólida con los profesionales de la salud locales. Ellos brindan apoyo a nuestro trabajo en la organización asesorándonos y participando en los comités y en las sesiones de capacitación. Además, nuestra organización ha establecido relación con los grupos médicos internacionales.	

Niveles de capacidades

Comentarios

Áreas de capacidades	Niveles de capacidades				Comentarios
	1 Bajo a básico	2 Moderado	3 Avanzado	4 Sobresaliente	
RELACIONES EXTERNAS					
6.07 Otras organizaciones de pacientes	<input type="checkbox"/> Nuestra organización desconoce la existencia de otros grupos de pacientes en el campo de la hemofilia u otros trastornos de la coagulación hereditarios.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización conoce la existencia de otros grupos de pacientes, pero coordina o colabora muy poco con ellos.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización conoce la existencia de otros grupos de pacientes y regularmente colabora con ellos.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización colabora con frecuencia con otros grupos de pacientes. La organización coordina y ejecuta de manera cercana las iniciativas de cabildeo conjuntas (y otros proyectos, de ser pertinente) para incrementar el apoyo gubernamental a los trastornos de la coagulación.	
6.08 Asociaciones y alianzas con otras organizaciones y grupos	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no participa en ninguna asociación ni alianza.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización participa en asociaciones o alianzas que no tienen un claro impacto en el cuidado o tratamiento.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización participa activamente en asociaciones y alianzas con otras asociaciones enfocadas en mejorar el cuidado de la salud.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización participa activamente en asociaciones y alianzas con otras asociaciones y grupos (a nivel nacional o internacional) y forma parte del proceso de toma de decisiones.	
6.09 Medios de comunicación locales (TV, radio, prensa escrita)	<input type="checkbox"/> Nuestra organización no tiene relación con ningún medio de comunicación local o nacional.	<input type="checkbox"/> En ocasiones, nuestra organización se pone en contacto con los medios de comunicación locales o nacionales.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización tiene una buena relación con los medios de comunicación locales o nacionales y generalmente coordina comunicados con ellos.	<input type="checkbox"/> Nuestra organización tiene una sólida relación con los medios de comunicación locales. Además de utilizar las redes sociales activamente, todas las campañas planificadas de cabildeo o concientización de nuestra organización se coordinan con los principales medios de comunicación locales o nacionales para lograr un mayor alcance e impacto.	

REFERENCIAS

- Marco estratégico de la FMH y prioridades para el periodo 2021-2025, junio de 2021: <https://wfh.org/wp-content/uploads/2022/04/WFH-Strategic-Plan-2021-2025-ES.pdf>
- O'Mahony, B. (2000) 'Sociedades de Hemofilia, Desafíos y Desarrollo. Publicado en el año 2000', revisado en 2011. Disponible en: <https://elearning.wfh.org/es/resource/sociedades-de-hemofilia-desafios-y-desarrollo/>.
- USAID Learning Lab (2021) 'Monitoring Organizational Capacity Development Efforts, Version 2'. Program Cycle, Monitoring Toolkit. Disponible solo en inglés en: https://usaidealarninglab.org/sites/default/files/resource/files/monitoring_org_cap_dev_efforts_final2021.pdf
- Venture Philanthropy Partners (2001) 'Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations'. Disponible solo en inglés en: <https://www.midot.org.il/Sites/midot/content/File/McKinsey%20Grid.pdf>
- Federación Mundial de Hemofilia (2011) 'Autoevaluación de la organización de hemofilia'. Disponible en: <https://elearning.wfh.org/es/resource/autoevaluacion-de-la-organizacion-de-hemofilia/>
- Management Sciences for Health (2013) 'BLC Organizational Capacity Assessment Tool User Guide'. Building Local Capacity for Delivery of HIV Services in Southern Africa. Disponible solo en inglés en: https://msh.org/wp-content/uploads/2015/09/2015_08_msh_organizational_capacity_assessment_tool_ocat.pdf
- Nazzaro, A. y Strazzabosco, J. (2009) 'Dinámicas de grupo y formación de equipos'. Disponible en: <https://elearning.wfh.org/es/resource/dinamicas-de-grupo-y-formacion-de-equipos/>
- Clarke, G (2010) 'Planeación de acciones'. Disponible en: <https://elearning.wfh.org/es/resource/planeacion-de-acciones/>
- Federación Mundial de Hemofilia (2015) 'Planificación e inicio de proyectos: guía para ONM de reciente creación'. Disponible en: <https://elearning.wfh.org/es/resource/planificacion-e-inicio-de-proyectos-guia-para-onm-de-reciente-creacion/>
- Estatutos de la Federación Mundial de Hemofilia: <https://wfh.org/wp-content/uploads/2022/08/Estatutos-de-la-FMH-mayo2022.pdf>
- Universidad de Edimburgo, Disponible solo en inglés en: <https://www.ph.ed.ac.uk/equality-diversity-and-inclusion/about-edi/what-does-equality-diversity-and-inclusion-mean>

Federación Mundial de Hemofilia
1425 René Lévesque Boulevard West,
Suite 1200, Montréal,
Québec H3G 1T7, CANADÁ
Teléfono: (514) 875-7944
Fax: (514) 875-8916
Correo electrónico: wfh@wfh.org

www.wfh.org

