

**Estrategia de desarrollo de la capacidad
y aprendizaje
de ACT Alianza**

“Facilitar una cultura de aprendizaje
aplicado”

Aprobada por la Junta Directiva de ACT Alianza en mayo de 2015.

Índice

1.	Introducción	3
1.1	Antecedentes	3
1.2	Propósito	4
1.3	Valores.....	4
1.4	Definición de desarrollo de la capacidad en ACT Alianza	5
1.5	Vínculo con el plan estratégico de ACT.....	5
2.	Elaboración de la nueva estrategia de desarrollo de la capacidad y aprendizaje.....	6
2.1	Lecciones de la evaluación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad.....	6
2.2	Principales características de la nueva estrategia	6
3.	Dirección estratégica del desarrollo de la capacidad	8
3.1	Marco de desarrollo de la capacidad	8
3.2	Objetivo del desarrollo de la capacidad.....	9
3.3	Enfoque del desarrollo de la capacidad: una cultura de aprendizaje aplicado.....	9
4.	Esferas prioritarias del desarrollo de la capacidad	10
4.1	Mejora del liderazgo	10
4.2	Desarrollo de los foros.....	13
4.3	Capacidades para causar impacto.....	15
5.	Funciones y responsabilidades en la aplicación de la estrategia.....	17
5.1	Papel de los miembros.....	17
5.2	Papel de los foros.....	18
5.3	Papel de la Junta Directiva	18
5.4	Papel de los grupos consultivos y las comunidades de práctica.....	18
5.5	Papel de la Secretaría.....	19

1. Introducción

1.1 Antecedentes

La capacidad se desarrolla de maneras diferentes en el seno de ACT Alianza. Algunos miembros desarrollan su capacidad usando sus propios recursos y recursos recaudados a nivel local, otros lo hacen con el apoyo proporcionado por otros miembros de ACT, y otros con el apoyo que les brindan asociados de fuera de ACT Alianza. Algunos, cuando desarrollan la capacidad, buscan un cambio organizativo, ya sea a nivel del miembro o del foro. Podría tratarse de las capacidades organizativas internas (como la visión, la misión, las estrategias, etc.) o de las capacidades en cuanto a relaciones externas para facilitar los vínculos con actores de fuera de la organización. Otros se centran más en desarrollar la capacidad técnica en la gama de cuestiones con las que la alianza está comprometida, dentro de los tres pilares de la labor humanitaria, de desarrollo y de concienciación. La presente estrategia trata de proporcionar un marco común para el desarrollo de la capacidad en la alianza, ofreciendo un enfoque estratégico en los ámbitos del liderazgo, el desarrollo de los foros y las capacidades para causar impacto mediante un enfoque de aprendizaje aplicado.

En el pasado, ACT Internacional, y posteriormente ACT Alianza, han adoptado diferentes enfoques con respecto al desarrollo de la capacidad. Entre 1998 y 2004, se hizo principalmente a través del programa de Capacitación para la Administración de Emergencias. En 2002, una evaluación reconoció que, aunque la capacitación era de alta calidad, beneficiaba sobre todo a los individuos más que a las organizaciones miembros para las que trabajaban. En respuesta a esta evaluación, y al deseo de poner el desarrollo de la capacidad “... en el corazón del trabajo de ACT”¹, se desarrolló la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad, cuyo objetivo era apoyar a los miembros y los foros de ACT para que llevaran a cabo un proceso de evaluación organizativa que condujera a un plan de desarrollo de la capacidad y la posterior ejecución de ese plan. La Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad estuvo operativa entre 2008 y 2013, y algunos miembros y foros usaron la Herramienta de evaluación de la capacidad organizativa para evaluar sus capacidades y luego buscaron financiación para realizar diferentes actividades de desarrollo de la capacidad. La evaluación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad en 2013 culminó con el “Taller de aprendizaje y estrategia sobre el desarrollo de la capacidad”, que constató que, aunque el impacto de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad fue importante para quienes se habían sometido al proceso, el bajo índice de participación había significado que el impacto en la capacidad general de la alianza no había sido tan alto como se había esperado. Además, el desarrollo y la aplicación de la Herramienta de evaluación de la capacidad organizativa habían eclipsado en gran medida el aspecto del aprendizaje colectivo de la iniciativa.

Esta estrategia intenta tomar como punto de partida las lecciones aprendidas gracias a la evaluación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad y fortalecer deliberadamente los principales ámbitos de la capacidad en la alianza mediante un enfoque de aprendizaje aplicado.

¹ Borton, John (2007): “Putting Capacity Development at the heart of ACT’s work” (Poner el desarrollo de la capacidad en el corazón del trabajo de ACT, en inglés).

1.2 Propósito

El propósito de esta estrategia de desarrollo de la capacidad y aprendizaje es proporcionar un marco común para el desarrollo de la capacidad en el seno de ACT Alianza. Trata de esbozar las principales esferas prioritarias con el enfoque transversal de facilitar una cultura de aprendizaje aplicado en toda la alianza a fin de mejorar la calidad de nuestra labor.

El personal de la Secretaría de ACT usará este documento para orientar su trabajo en relación con el desarrollo de la capacidad, en especial todo lo relacionado con cómo aplicar un enfoque de aprendizaje a todo el trabajo que realizamos.

Los miembros, los foros, el gobierno y las principales partes interesadas de ACT, como las comunidades de práctica y los grupos consultivos, pueden utilizar este documento para comprender el nuevo enfoque del desarrollo de la capacidad en la alianza e identificar la mejor manera de contribuir a desarrollar la capacidad y facilitar una cultura de aprendizaje en la alianza.

1.3 Valores

Como alianza, una de nuestras principales declaraciones de valores es que: *“Creemos que la iglesia está llamada a manifestar la gracia y el amor de Dios a la humanidad y a trabajar por una comunidad humana reconciliada. Este testimonio se comunica más claramente al mundo cuando trabajamos juntos como miembros del cuerpo de Cristo. En consecuencia:*

- *Nos comprometemos a escuchar, aprender y compartir experiencias con otros miembros a fin de mejorar la calidad de nuestro trabajo y aprovechar la rica diversidad de nuestra alianza.*
- *Nos proponemos construir relaciones, fortaleceremos la eficacia y evitaremos la duplicación de esfuerzos mediante nuestra cooperación.*
- *Reconocemos y valoramos los dones únicos que cada uno de nosotros ha recibido.*
- *Damos prioridad al rol de las iglesias locales y sus ministerios en responder a las necesidades humanitarias y de desarrollo de su comunidad local.*
- *Contribuimos a esa visión mediante la inclusión de la incidencia, desarrollo de capacidad de los miembros, acompañamiento espiritual, construcción de la paz y asistencia psicosocial en nuestro trabajo humanitario y de desarrollo”².*

Los siguientes valores también respaldan nuestra labor de desarrollo de la capacidad en la alianza:

- **Confianza:** Intentamos confiar los unos en los otros para poder aprender juntos en un espacio seguro.
- **Honestidad y franqueza:** Podemos ser honestos y francos con respecto a nuestros fracasos y nuestros éxitos para que todos podamos aprender a mejorar continuamente nuestras prácticas.
- **Inclusión:** Las oportunidades de aprendizaje en la alianza son accesibles a todos.
- **Apoyo:** Tratamos de apoyarnos mutuamente en nuestro camino de aprendizaje compartiendo nuestros recursos y experiencias por un objetivo común.

² Documento Fundacional de ACT Alianza (2009), pp. 3-4.

1.4 Definición de desarrollo de la capacidad en ACT Alianza

El desarrollo de la capacidad es un concepto complejo y, en sentido estricto, no existe una definición comúnmente aceptada. De hecho, en el seno de la alianza existen varias definiciones diferentes. Sin embargo, hay características que definen el desarrollo de la capacidad que aparecen en muchas definiciones propuestas que pueden orientarnos mientras tratamos de entender más claramente lo que queremos decir en ACT Alianza con desarrollo de la capacidad. Estas definiciones incluyen:

- El desarrollo de la capacidad es un proceso de cambio a largo plazo, no una intervención puntual.
- El desarrollo de la capacidad tiene lugar a nivel individual, organizativo y social, y con frecuencia estos tres niveles están interrelacionados.
- La capacidad organizativa abarca las capacidades programáticas (la capacidad para lograr sus metas o ‘capacidades para hacer’), las capacidades organizativas internas (como la visión, la misión, las estrategias, la estructura, etc. o ‘capacidades para ser’) y las capacidades en cuanto a relaciones externas (vínculos con actores de fuera de la organización o ‘capacidades para relacionarse’).
- El desarrollo de la capacidad tiene que ver con aumentar tu capacidad de alcanzar tus objetivos, esto es, la mejora de la capacidad no es un fin en sí mismo.

Para ACT Alianza, la definición de trabajo de desarrollo de la capacidad es:

“Un proceso a largo plazo de aprendizaje y mejora continuos en las capacidades para hacer, ser y relacionarse de las personas, los miembros y los foros dentro de la alianza para mejorar la calidad de nuestra labor humanitaria, de desarrollo y de concienciación con el fin de conseguir una vida plena y dignidad para todos”.

1.5 Vínculo con el plan estratégico de ACT

La Estrategia mundial 2015-2018 de ACT Alianza tiene los siguientes objetivos que contribuyen a una vida plena y dignidad para todos:

Objetivo 1:	Dignidad humana
Objetivo 2:	Resiliencia comunitaria
Objetivo 3:	Sostenibilidad ambiental
Objetivo instrumental:	Una alianza robusta

La presente estrategia de desarrollo de la capacidad y aprendizaje se elabora principalmente para apoyar el objetivo instrumental y trata de explicar resumidamente cómo el aprendizaje contribuirá a lograr una “vida plena y dignidad para todos” en lo que respecta a construir una alianza robusta. También ofrece un marco para apoyar el desarrollo de la capacidad y el aprendizaje previstos desde un punto de vista más técnico en los tres objetivos principales de dignidad humana, resiliencia comunitaria y sostenibilidad ambiental. Esto ayudará a garantizar que el desarrollo de la capacidad, centrado en el aprendizaje aplicado, se integra en toda la labor de la alianza.

2. Elaboración de la nueva estrategia de desarrollo de la capacidad y aprendizaje

2.1 Lecciones de la evaluación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad

La evaluación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad tuvo lugar hacia finales de 2013. El proceso de elaboración de esta nueva estrategia de desarrollo de la capacidad y aprendizaje de la alianza ha intentado deliberadamente aprender las lecciones de la experiencia de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad tomando como punto de partida las sólidas bases establecidas en los últimos años. Del informe de esa evaluación se extrajeron las siguientes lecciones claves, que han influido mucho en el diseño de la presente estrategia:

- El programa de desarrollo de la capacidad debería intentar crear un espacio para experimentar, fracasar y aprender.
- El programa de desarrollo de la capacidad debería impulsarse colectivamente sin dejar que casi todo su peso recaiga en una única persona, y evitar ser un proyecto aislado.
- El programa de desarrollo de la capacidad debería centrarse más en los seres humanos, las relaciones y el espíritu, en vez de en las herramientas y las evaluaciones, y evitar depender de la traducción de herramientas y documentos complicados.
- El programa de desarrollo de la capacidad debería acercarse directamente a las mentalidades que pretenden debilitarlo, y tratar de proporcionar comunidad, apoyo e inspiración a quienes participan en el desarrollo de la capacidad en la alianza.
- El programa de desarrollo de la capacidad debe considerar cómo aportar ayuda e ideas a los miembros y los foros en grupos de crisis que actualmente tienen muy poca capacidad³.

Además, el “Taller de aprendizaje y estrategia sobre el desarrollo de la capacidad”, que se celebró en diciembre de 2013 en Ginebra como parte de la evaluación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad, también realizó aportaciones significativas a la elaboración de esta estrategia. Tras un proceso de reflexión colectiva sobre las conclusiones de la evaluación, los participantes procedentes de toda la alianza dedicaron un día a desarrollar esferas estratégicas claves para la futura labor de desarrollo de la capacidad. Los ámbitos del aprendizaje, la capacitación de dirigentes y el fortalecimiento de los foros estuvieron muy presentes en este proceso.

2.2 Principales características de la nueva estrategia

Después del análisis de las conclusiones de la evaluación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad, esta nueva estrategia para el desarrollo de la capacidad y el aprendizaje en la alianza introduce algunos cambios importantes. A continuación, figuran sus principales características:

³ “Capacity Development at a Crossroads: An evaluation of the ACT Alliance Capacity Development Initiative (2008 – 2013) and foundations for the future (2014)” (El desarrollo de la capacidad en una encrucijada: Una evaluación de la Iniciativa de Desarrollo de la Capacidad de ACT Alianza [2008-2013] y las bases para el futuro [2014], en inglés), pp. 44-47.

- La estrategia de desarrollo de la capacidad debe estar vinculada al nuevo plan estratégico de la alianza, apoyando el desarrollo de las capacidades tanto para causar impacto como para el desarrollo institucional de ACT Alianza, centrándose sobre todo en la capacitación de dirigentes y el desarrollo de los foros.
- Es importante vincular la estrategia a nivel de la alianza con los procesos locales y regionales donde los miembros y los foros ya participan en actividades de desarrollo de la capacidad. En el futuro, vemos el desarrollo de la capacidad como un esfuerzo continuo en ACT, en vez de como una iniciativa basada en un proyecto. En este sentido, esperamos que la alianza sea un espacio para crear un sentimiento de comunidad y dar apoyo e inspiración a sus miembros y sus foros.
- La nueva estrategia debería intentar no ser demasiado prescriptiva en cuanto a actividades específicas. En lugar de eso, debe ser un marco amplio que los diferentes actores de la alianza (p. ej., los foros, la Secretaría, el gobierno, los grupos consultivos, las comunidades de práctica, los miembros, etc.) puedan contextualizar y alcanzar de la manera que tenga más sentido para ellos.
- El aprendizaje aplicado será la piedra angular de la nueva estrategia de desarrollo de la capacidad. La estrategia tiene como objetivo facilitar una cultura de aprendizaje aplicado en toda la alianza. Para que el aprendizaje sea significativo y eficaz, pensamos en el desarrollo de la capacidad como una forma de experimentar e, incluso, de aprender de los fracasos.

3. Dirección estratégica del desarrollo de la capacidad

3.1 Marco de desarrollo de la capacidad

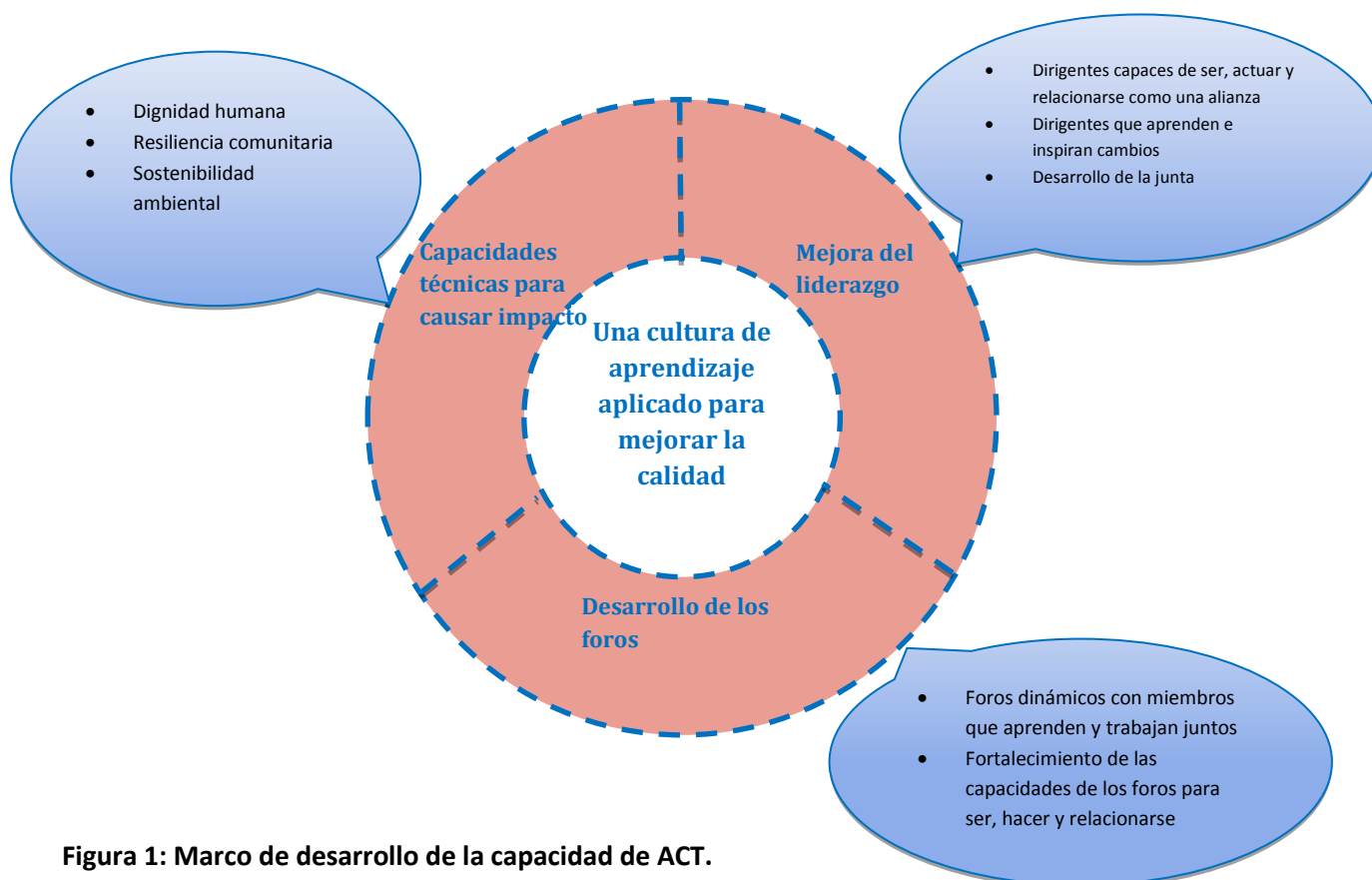


Figura 1: Marco de desarrollo de la capacidad de ACT.

El nuevo marco de desarrollo de la capacidad de la alianza sitúa el aprendizaje en su centro. El propósito general de todo lo que se hace en el ámbito del desarrollo de la capacidad es, en última instancia, mejorar la calidad de nuestro trabajo.

Para lograr ese objetivo, se adoptará el enfoque de facilitar una cultura de aprendizaje aplicado en todos los aspectos de la labor de la alianza. La línea de puntos que rodea el círculo interior simboliza que este enfoque del aprendizaje impregna toda la labor de desarrollo de la capacidad en la alianza.

Durante el período estratégico 2015-2018, la atención se centrará específicamente en tres ámbitos principales del desarrollo de la capacidad, que incluyen mejorar las capacidades de nuestros dirigentes, desarrollar las capacidades de nuestros foros, y desarrollar nuestras capacidades técnicas para causar impacto en los tres objetivos estratégicos de la alianza.

Las líneas de puntos entre estas esferas prioritarias significan que hay un alto grado de solapamiento entre las tres esferas y cada una de ellas refuerza a las demás. Por ejemplo, el desarrollo de los foros incluirá en parte mejorar las capacidades de los dirigentes en los foros, así como fortalecer las capacidades técnicas para causar impacto. De igual modo, un liderazgo sólido de las comunidades de práctica técnicas contribuirá a crear capacidad en la alianza en cuanto a las capacidades técnicas para causar impacto.

La línea de puntos que rodea el círculo exterior nos recuerda que la labor de desarrollo de la capacidad y aprendizaje de la alianza no es un sistema cerrado. Tendremos mucho que aprender del contexto que nos rodea para mejorar la calidad de nuestro trabajo.

3.2 Objetivo del desarrollo de la capacidad

El principal objetivo del desarrollo de la capacidad en ACT Alianza es:

“Mejorar la calidad del trabajo con el que ACT Alianza intenta conseguir una vida plena y dignidad para todos contribuyendo al desarrollo de las capacidades de nuestros dirigentes, miembros y foros al facilitar una cultura de aprendizaje aplicado”.

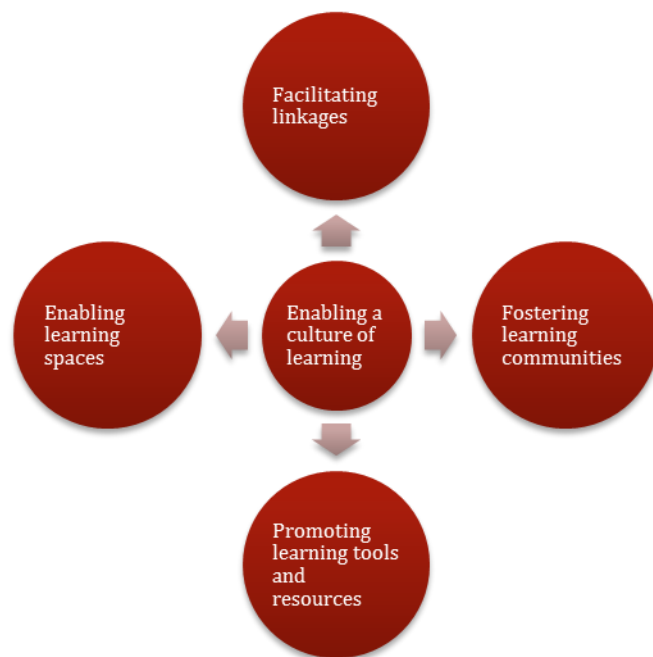
3.3 Enfoque del desarrollo de la capacidad: una cultura de aprendizaje aplicado

En ACT Alianza, el aprendizaje es un componente estratégico de la labor que llevan a cabo los miembros, los foros nacionales y regionales, los grupos consultivos y las comunidades de práctica, la Secretaría y el gobierno de ACT. ACT Alianza reconoce la importancia y diversidad del aprendizaje que tiene lugar en todos estos niveles y busca facilitar aún más una cultura de aprendizaje aplicado en toda la alianza como la piedra angular de nuestro trabajo en materia de desarrollo de la capacidad.

El aprendizaje aplicado se realiza en ACT Alianza de acuerdo con los siguientes principios:

- El aprendizaje es sistémico, está integrado en toda la organización y en él participan múltiples partes interesadas. Tiene como objetivo incorporar las iniciativas y procesos de aprendizaje que se producen a nivel de los miembros, los foros, los grupos consultivos y las comunidades de práctica.
- Como proceso, el aprendizaje tiene lugar a nivel de la organización y la alianza por medio de actividades y acontecimientos organizados y coordinados con los que se busca alcanzar objetivos y resultados comunes.
- El aprendizaje es un proceso constructivo, que se produce mediante la interacción, formal e informal, promoviendo el diálogo entre actores con diversos conocimientos y experiencias, y estableciendo comunidades de aprendizaje.
- No solo se aprende de experiencias exitosas. Algunos de los mejores aprendizajes nacen de situaciones difíciles o que pueden considerarse un fracaso. Aprender puede ser con frecuencia difícil y doloroso, e implicar riesgos y vulnerabilidad.
- El aprendizaje conjuga el conocimiento que proviene de la práctica con la reflexión crítica para transformar tanto las prácticas como las estructuras culturales y sociales.
- El aprendizaje transforma conceptos y creencias, así como actitudes y comportamientos, con el objetivo de cambiar las prácticas y aquellos elementos del contexto que pueden afectar a la organización.
- El aprendizaje tiene lugar a todos los niveles de la organización, entre organizaciones asociadas, con organizaciones que no están necesariamente relacionadas con ACT Alianza, y especialmente en relación con organizaciones comunitarias y de base.

La figura 2 (más abajo) muestra los principales enfoques que ACT utilizará para facilitar una cultura de aprendizaje aplicado con el fin de desarrollar la capacidad en el seno de la alianza. Estos enfoques se desarrollan más en los apartados de cada una de las esferas prioritarias del desarrollo de la capacidad (Sección 4), y en la Sección 5, que recoge las funciones y responsabilidades en la aplicación de la estrategia, se enumeran ejemplos concretos de lo que podrían ser en la práctica.



	Facilitar la creación de vínculos	
Habilitar espacios de aprendizaje	Facilitar una cultura de aprendizaje	Fomentar las comunidades de aprendizaje
	Promover herramientas y recursos de aprendizaje	

Figura 2: Enfoques para facilitar una cultura de aprendizaje aplicado.

4. Esferas prioritarias del desarrollo de la capacidad

4.1 Mejora del liderazgo

Fundamento

“Compartimos identidad y aspiraciones. Trabajando juntos y relacionándonos unos con otros de manera eficaz podemos avanzar y lograr aún más. Esto requiere liderazgo a todos los niveles; un liderazgo unido que es, actúa y se relaciona como una alianza, fortaleciendo nuestras capacidades para construir una identidad común y para hacer el esfuerzo de alcanzar a las comunidades con las que trabajamos”. (Estrategia mundial 2015-2018 de ACT Alianza, p. 12).

Se ha identificado que el trabajo de la alianza va bien allí donde hay dirigentes que generan entusiasmo, aportan energía e inspiran a otros. En los próximos años, buscamos facilitar una cultura de aprendizaje que haga que los dirigentes sean, actúen y se relacionen como una verdadera alianza fortaleciendo sus capacidades para ayudar a construir una identidad común e inspirar cambios.

Las competencias de liderazgo claves que pretendemos mejorar incluyen las siguientes:

Leadership capacities 'to be'	<ul style="list-style-type: none"> • Visionary with a strong sense of identity as a leader in ACT • Desire to learn • Ethical and accountable
Leadership capacities 'to relate'	<ul style="list-style-type: none"> • Good communicator • Inspirational • Promotes equal partnerships • Able to interpret the social, economic and cultural context
Leadership capacities 'to do'	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant technical capacities related to ACT's mission • Management skills • Able to develop a systemic and strategic perspective to respond to different challenges • Linking the local and the global

Capacidades de liderazgo 'para ser'	Visionario con un profundo sentimiento de identidad como dirigente de ACT Deseo de aprender Ético y responsable
Capacidades de liderazgo 'para relacionarse'	Buen comunicador Inspirador Promueve asociaciones en condiciones de igualdad Capaz de interpretar el contexto social, económico y cultural
Capacidades de liderazgo 'para hacer'	Capacidades técnicas pertinentes en relación con la misión de ACT Aptitudes de gestión Capaz de desarrollar una perspectiva sistémica y estratégica para responder a diferentes desafíos Vincula lo local y lo mundial

Enfoques

Comunidades de aprendizaje: Promover y apoyar a las comunidades de aprendizaje/comunidades de práctica para que grupos específicos de dirigentes (p. ej., coordinadores de foros, presidentes de grupos consultivos, presidentes de comunidades de práctica) intercambien experiencias y mejoren de forma conjunta competencias de liderazgo claves.

Espacios de aprendizaje: Promover y apoyar las oportunidades que existen entre los miembros de ACT y en las organizaciones externas para que los dirigentes aprendan a partir del intercambio de experiencias y conocimientos y de la formación.

Recursos prácticos: Identificar/desarrollar y difundir directrices y recursos prácticos para apoyar el fortalecimiento de las competencias de liderazgo.

Desarrollo de la junta: Diseñar y ejecutar un plan de desarrollo de la junta para abordar cuestiones como la orientación de la junta, el desarrollo y la formación de equipos, el reconocimiento de los logros, la sucesión y la rendición de cuentas.

¿Qué habrá cambiado?

- Los coordinadores de los foros tendrán más capacidad para dirigir foros de ACT dinámicos que aprenden y trabajan bien juntos.
- Los presidentes de los grupos consultivos y de las comunidades de práctica tendrán más capacidad para liderar grupos inspiradores y atractivos que contribuyen de manera significativa a la misión de ACT.
- Los dirigentes de ACT de todos los rincones del mundo representarán, con sus palabras y sus actos, la misión, la visión y los valores de la alianza.
- El gobierno de ACT dirigirá e inspirará a la alianza, y se comunicará con las regiones de manera eficaz.

4.2 Desarrollo de los foros

Fundamento

Al unirse a ACT Alianza, todos los miembros se comprometen a *“participar activamente en foros nacionales y regionales en donde existan, trabajar con otros miembros de ACT y fortalecerlos”*⁴. Aunque ACT admite que cada contexto nacional es diferente y que la estructura y las actividades de los foros diferirán de un país a otro, se reconoce claramente que los foros, tanto nacionales como regionales, son claves para lograr la misión y la estrategia de ACT. Serán necesarios foros dinámicos en los que los miembros de ACT participen activamente y aprendan y trabajen juntos para que la alianza logre su ambiciosa estrategia para 2015-2018.

En la política y directrices de los foros, se estipula que: *“Un foro de ACT debe ser un encuentro participativo de iguales. Todos los miembros de un foro de ACT deben contribuir igualmente, y ser incluidos, en las principales discusiones y actividades, con la debida consideración de diferencias en las capacidades y recursos de cada miembro. Los miembros del foro deben asegurar que todos reciban igual oportunidad de contribuir con sus diferentes perspectivas, fortalezas y recursos, y deben ser sensibles para abordar desequilibrios en la dinámica del poder, tales como los creados por el control de los fondos, o por diferentes formas de discriminación (sea por género, edad o grupo étnico)”*⁵. Sin embargo, hasta la fecha, los foros han recibido un apoyo limitado para alcanzar algunas de estas capacidades ‘para relacionarse’ y ‘para ser’, mientras se ha prestado más atención a desarrollar las capacidades técnicas ‘para hacer’ labor humanitaria, de desarrollo y de concienciación.

Con la presente estrategia, tratamos de desarrollar y fortalecer los foros nacionales y regionales de ACT para que sean capaces de realizar juntos un trabajo de alta calidad, haciendo hincapié en los elementos de confianza, colaboración, propiedad, liderazgo, transparencia y rendición de cuentas de las capacidades ‘para relacionarse’ y ‘para ser’, además de fortalecer las capacidades ‘para hacer’.

⁴ Documento Fundacional de ACT Alianza (2009), p. 6.

⁵ Política y directrices de los foros nacionales y regionales de ACT Alianza (2011), p. 4.

Las competencias claves de los foros que aspiramos a desarrollar incluyen las siguientes:

Forum capacities 'to be'

- Ownership and belonging
- Structure and governance
- Trust and confidence

Forum capacities 'to relate'

- Partnering
- Communication
- Transparency and accountability

Forum capacities 'to do'

- Humanitarian, development and advocacy technical capacities
- Specific thematic capacities in the strategic areas of human dignity, community resilience and environmental sustainability.

Capacidades de los foros 'para ser'	Propiedad y pertenencia Estructura y gobierno Confianza
Capacidades de los foros 'para relacionarse'	Colaboración Comunicación Transparencia y rendición de cuentas
Capacidades de los foros 'para hacer'	Capacidades técnicas en materia de asistencia humanitaria, desarrollo y concienciación Capacidades temáticas específicas en las esferas estratégicas de la dignidad humana, la resiliencia comunitaria y la sostenibilidad ambiental

Enfoques

Comunidades de aprendizaje: Promover y apoyar a las comunidades de aprendizaje/comunidades de práctica para que los coordinadores de foros intercambien experiencias y desarrollen de forma conjunta competencias de liderazgo claves.

Espacios de aprendizaje: Promover y apoyar las oportunidades de los miembros en los foros para aprender de y con los demás mediante el intercambio de experiencias y conocimientos y la formación entre

miembros de foros individuales y entre foros de la misma región, así como a nivel mundial si procede.

Recursos prácticos: Identificar/desarrollar y difundir directrices, herramientas y recursos prácticos para apoyar el desarrollo de las capacidades de los foros para 'ser', 'relacionarse' y 'hacer'.

Vínculos: Facilitar la creación de vínculos entre los foros y los expertos técnicos de la alianza, p. ej., grupos consultivos, comunidades de práctica y miembros individuales con conocimientos especializados sobre temas específicos.

¿Qué habrá cambiado?

- Los coordinadores de los foros tendrán más capacidad para dirigir foros de ACT dinámicos que dan participación a los miembros para aprender y trabajar bien juntos.
- Los foros de ACT se convertirán en centros de aprendizaje dinámicos que permiten a los miembros de los foros trabajar bien juntos y mejorar la calidad de su labor colectiva a nivel de los foros.
- Los miembros de ACT participarán en sus foros, intentando aprender de otros y también aportando su experiencia para que otros puedan aprender de ellos.
- Los miembros y los foros de ACT habrán establecido mejores vínculos con las comunidades de práctica y los grupos consultivos para mejorar sus capacidades técnicas.

4.3 Capacidades para causar impacto

Fundamento

El nuevo plan estratégico de ACT Alianza para 2015-2018 detalla los tres objetivos estratégicos con los que la alianza trata de tener repercusión en el próximo período estratégico.

Son los siguientes:

Dignidad humana: Creemos que Dios creó a todas las personas iguales, con dignidad, valor y derecho a la vida plena.

Resiliencia comunitaria: La resiliencia está en el centro de nuestra creencia compartida de que las personas son actores de su propio desarrollo y de la superación de las dificultades a las que tienen que enfrentarse; atañe a la fuerza interior y los recursos, conocimientos y capacidades que todos tenemos.

Sostenibilidad ambiental: Buscamos la sostenibilidad en nuestras acciones con el fin de proteger la creación de Dios para las generaciones futuras.

Con el fin de apoyar a la alianza para que realice un trabajo de calidad en estos tres ámbitos, se reconoce que algunos miembros y foros valorarían la oportunidad de desarrollar sus capacidades técnicas 'para hacer' en esas esferas. También se reconoce que muchos miembros y foros ya están haciendo trabajo de calidad en estos ámbitos y cuentan con una vasta experiencia de la que el resto de la alianza podría aprender.

Además, la alianza tiene el valor añadido de albergar conocimientos técnicos en una serie de comunidades de práctica y grupos consultivos. Sin embargo, no se han definido claramente los vínculos entre los expertos técnicos (p. ej., en una comunidad de práctica o un grupo consultivo) y la mayoría de los profesionales (miembros y foros que participan en la ejecución) y, por ello, la capacidad de aprender los unos de los otros ha sido limitada.

Con esta estrategia, intentamos promover vínculos más estrechos entre las diferentes estructuras de ACT para desarrollar mejores capacidades técnicas en las tres prioridades estratégicas de la alianza.



Capacidades para la dignidad humana	Enfoques basados en los derechos Equidad entre los sexos Rendición de cuentas Práctica fundada en principios
Capacidades para la resiliencia comunitaria	Eficacia de las actividades de desarrollo Reducción del riesgo de desastres Preparación y respuesta en casos de emergencia Normas humanitarias básicas
Capacidades para la sostenibilidad ambiental	Política sobre el cambio climático y el medio ambiente Adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos Promoción de un medio ambiente sostenible Campañas y movilización

Enfoques

Comunidades de aprendizaje: Seguir promoviendo y apoyando a las comunidades de práctica para que los expertos técnicos intercambien experiencias y reflexionen, aprendan e innoven juntos.

Espacios de aprendizaje: Promover y apoyar las oportunidades de los miembros en los foros para aprender de y con los demás mediante el intercambio de experiencias y conocimientos y la formación entre miembros de foros individuales y entre foros de la misma región, así como a nivel mundial si procede, en los ámbitos técnicos específicos de la dignidad humana, la resiliencia comunitaria y la sostenibilidad ambiental.

Recursos prácticos: Identificar/desarrollar y difundir directrices, herramientas y recursos prácticos para apoyar a los foros y los miembros en los ámbitos de la dignidad humana, la resiliencia comunitaria y la sostenibilidad ambiental.

Vínculos: Facilitar la creación de vínculos entre los foros y los expertos técnicos de la alianza, p. ej., grupos consultivos, comunidades de práctica y miembros individuales con conocimientos especializados sobre temas específicos.

¿Qué habrá cambiado?

- Las comunidades de práctica y los grupos consultivos serán comunidades de aprendizaje vibrantes que buscan continuamente mejorar sus conocimientos y las prácticas de sus esferas de especialización técnica.
- Los miembros y los foros de ACT habrán establecido mejores vínculos con las comunidades de práctica y los grupos consultivos para mejorar sus capacidades técnicas.
- Los miembros y los foros aprenderán de las experiencias (positivas y negativas) de los demás y aplicarán lo que han aprendido para mejorar sus propias prácticas.

5. Funciones y responsabilidades en la aplicación de la estrategia

5.1 Papel de los miembros

Los organismos miembros de ACT desempeñan un papel clave en la aplicación de esta estrategia de desarrollo de la capacidad y aprendizaje. En una alianza dirigida por ellos, el compromiso de los miembros con el aprendizaje colectivo y el apoyo al desarrollo de la capacidad de los demás es fundamental para tener éxito a la hora de mejorar tanto la calidad del trabajo que realizamos como la calidad de la marca de ACT. Las actividades específicas dependerán del contexto y de las necesidades específicas detectadas con respecto a la capacidad, pero podrían incluir las siguientes:

- Compartir conocimientos especializados, herramientas y recursos entre los miembros en ámbitos de importancia estratégica.
- Poner las iniciativas de creación de capacidad (p. ej., formaciones) a disposición de otros miembros de ACT que trabajan en un lugar determinado, además del propio personal del miembro.
- Ofrecer el tiempo y los conocimientos especializados del personal para que se una a comunidades de aprendizaje dentro de ACT, como las comunidades de práctica.
- Participar en visitas de intercambio para aprender del trabajo de los demás.
- Contribuir activamente al desarrollo de la capacidad en los foros de ACT pertinentes.

- Financiar bilateralmente entre los miembros las actividades de creación de capacidad.
- Trabajar juntos en un consorcio de miembros de ACT para acceder a fondos externos para el desarrollo de la capacidad de los miembros o los foros de ACT.
- Organizar talleres de desarrollo de la capacidad para grupos de miembros e iglesias relacionadas.

5.2 Papel de los foros

Unos foros de ACT dinámicos en los que los miembros de ACT participen activamente y aprendan y trabajen juntos serán uno de los factores de éxito más importantes para el futuro de la alianza. El papel de los foros en la aplicación de la presente estrategia de desarrollo de la capacidad y aprendizaje es, por lo tanto, fundamental. Las actividades específicas dependerán del contexto y de las necesidades de capacidad que identifiquen los propios foros, pero podrían incluir las siguientes:

- Usar las reuniones de los foros para compartir experiencias y aprender unos de otros, además de para ocuparse de las tareas habituales.
- Elaborar un plan de creación de capacidad para el foro sobre la base de la Estrategia mundial de ACT Alianza.
- Crear un fondo común para obtener formación externa que se imparta a todo el foro.
- Establecer vínculos con comunidades de práctica o grupos consultivos estratégicamente relevantes para aprovechar los conocimientos especializados de toda la alianza.
- Relacionarse con otros foros de la región para compartir experiencias y aprender unos de otros.
- Reflexionar periódicamente y aprender de la experiencia del foro: lo que funciona bien y no tan bien, lo que se podría hacer mejor.
- Facilitar que los coordinadores de los foros entren en contacto con otros coordinadores de foros para compartir experiencias y aprender juntos.
- Realizar visitas de intercambio entre los miembros del foro para aprender de la experiencia de otros que trabajan en el mismo contexto.

5.3 Papel de la Junta Directiva

El papel de la Junta Directiva en la aplicación de esta estrategia de desarrollo de la capacidad y aprendizaje es sumamente importante. Marcar la pauta desde el nivel más alto modelando una cultura de aprendizaje aplicado ayudará a llevar adelante la alianza mientras intenta mejorar la calidad en todos los ámbitos de su trabajo. Entre las funciones de la Junta Directiva se incluyen específicamente las siguientes:

- Alentar a los miembros y los foros de ACT para que busquen activamente oportunidades para aprender unos de otros y aumentar la capacidad de los demás, como se ha señalado anteriormente.
- Establecer conscientemente un espacio en las reuniones de la Junta Directiva para reflexionar y aprender juntos como dirigentes de la alianza.
- Trabajar con un plan de desarrollo de la junta que trata de crear capacidad abordando cuestiones como la orientación, la formación de equipos, el reconocimiento de los logros, la sucesión y la rendición de cuentas.
- Modelar una cultura de aprendizaje estando dispuestos a aprender tanto de los fracasos como de los éxitos.

5.4 Papel de los grupos consultivos y las comunidades de práctica

Los grupos consultivos y las comunidades de práctica de ACT reúnen a miembros del personal de los organismos miembros de ACT en torno a una esfera de especialización sobre un tema. Estas estructuras están bien posicionadas para convertirse en centros de aprendizaje de los que la alianza puede

beneficiarse. Los ámbitos específicos de aplicación de la presente estrategia de desarrollo de la capacidad y aprendizaje con respecto a los grupos consultivos y las comunidades de práctica incluyen los siguientes:

- Identificar/desarrollar y difundir directrices, herramientas y recursos prácticos para apoyar la creación de capacidad de los foros y los miembros en esferas específicas de especialización técnica relacionadas con la estrategia mundial.
- Establecer vínculos con los foros para garantizar que los centros mundiales de conocimientos especializados benefician a los miembros de ACT a nivel local.
- Garantizar que las reuniones y los planes de trabajo están diseñados para compartir experiencias y buenas prácticas, y para permitir reflexionar, aprender e innovar juntos.
- Establecer vínculos deliberados entre diferentes grupos consultivos y comunidades de práctica para compartir experiencias y aprender unos de otros.
- Apoyar a los dirigentes de los grupos consultivos y las comunidades de práctica para que se relacionen entre sí y desarrollen su propia comunidad de aprendizaje.

5.5 Papel de la Secretaría

La Secretaría de ACT cumple un papel fundamental a la hora de facilitar una cultura de aprendizaje en toda la labor de la alianza. Todos los miembros de la Secretaría de ACT pueden desempeñar un papel clave en la aplicación de esta estrategia de desarrollo de la capacidad y aprendizaje, ya sea por su relación con la Junta Directiva, con los miembros individuales, con los foros o con otras estructuras como los grupos consultivos y las comunidades de práctica. Entre las funciones de la Secretaría se incluyen específicamente las siguientes:

- Dedicar conscientemente tiempo a la reflexión y el aprendizaje en todos los procesos de la alianza, y asegurarse de que lo aprendido se aplica en el futuro para garantizar la mejora continua.
- Facilitar y apoyar a la Junta Directiva y a otros que ocupan puestos de liderazgo en ACT para que aumenten activamente su capacidad y desarrollen una sólida cultura de aprendizaje entre los dirigentes.
- Facilitar que se compartan directrices, herramientas y recursos prácticos dentro de la alianza a través de instrumentos y sistemas como el sitio web de ACT.
- Apoyar a los foros para que se desarrollen de una manera que permita aprender y compartir experiencias entre los miembros y promover iniciativas conjuntas de creación de capacidad.
- Favorecer que los grupos consultivos y las comunidades de práctica se conviertan en centros de aprendizaje dentro de la alianza, y facilitar los vínculos entre ellos y los miembros y los foros de ACT.