



Guía de Facilitadores de Preparación PEG

Mayo 2023

La Guía del Facilitador de Preparación (PEG, por sus siglas en inglés): Lo que se debe y no se debe hacer en el camino hacia la localización sostenible

Dominique De Bonis, Especialista en Desarrollo de Capacidades Institucionales, Jumladee Change

Management Aaron Holmes, Especialista en Fortalecimiento de Capacidades

Editor: Clúster de Logística Global (GLC) c/o Programa Mundial
de Alimentos Via Cesare Giulio Viola, 68 00148 Roma
RM, Italia
Correo electrónico:
global.logcluster@wfp.org
Sitio web: <https://logcluster.org/>
© Clúster de Logística Global 2023

Cita: De Bonis D. y Holmes A., 2023. "The Preparedness Enabler's Guide (PEG): Practical Condition's and Do Not's along the path to sustainable localisation" (La Guía del facilitador de preparación (PEG): lo que se debe y lo que no se debe hacer en el camino hacia la localización sostenible). Clúster de Logística Global (GLC), Roma, Italia.

El contenido de esta publicación ha sido desarrollado como un bien común y puede ser ampliamente difundido, referenciado y/o utilizado libremente como un recurso de aprendizaje por los lectores interesados. Las referencias y/o la replicación impresa u otra forma digital de difusión y uso de extractos y materiales contenidos en este documento deben ser debidamente referenciados utilizando la cita recomendada anteriormente.



Prefacio

El discurso de la localización está impulsado en gran medida por la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 y los compromisos del Gran Pacto, todos los cuales obligan a los signatarios, los donantes de la OCDE y las organizaciones humanitarias internacionales a demostrar avances hacia objetivos compartidos de localización.

Fundado en la Estrategia del Clúster de Logística 2016-2021, el **Proyecto de Preparación Logística para Emergencias** (FBPP por sus siglas en inglés) es la respuesta del Clúster de Logística Global al Gran Pacto, al IASC y a varios otros marcos mundiales que promueven la localización en los espacios de preparación para emergencias y reducción del riesgo de desastres.

Liderado por la comunidad de socios del Clúster de Logística a nivel mundial, regional y nacional, el **FBPP** nació con un fuerte espíritu comunitario y pasó de ser inicialmente cuatro países piloto en 2018 a llegar a más de 21 países de todo el mundo en 2022.

Al adquirir experiencia de primera mano sobre algunos de los desafíos universales a la sostenibilidad que pueden afectar a los enfoques operativos más tradicionales de la preparación logística, el FBPP reconoció desde el principio que apoyar el **desarrollo sostenible de la capacidad institucional** es clave para alcanzar los objetivos de localización.

A lo largo de 2020 y 2021, el FBPP trabajó para integrar un enfoque y una metodología de **Fortalecimiento Capacidades Institucionalmente (ICS, por sus siglas en inglés)** en su diseño e implementación.

La **Guía del Facilitador de Preparación (PEG, por sus siglas en inglés)** surge de esta experiencia de la FBPP en la adopción de una perspectiva de fortalecimiento del sistema, una guía no exhaustiva de nuevos enfoques para **facilitar** la preparación de otros.

Como tal, esperamos que aquellos de ustedes que trabajan en la preparación sostenible encuentren útil el PEG para lograr sus objetivos compartidos.

Fue un honor y una experiencia única trabajar y aprender de tantos **colegas apasionados de la comunidad del Clúster de Logística**, y quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos los colegas, socios y amigos que son el corazón y el alma de la FBPP.

Martín Keitsch
Jefe de Preparación del Clúster de Logística Global

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a las siguientes personas y equipos que han sido fundamentales para ayudar a dar forma al PEG compartiendo sus aportes, experiencias y reflexiones a lo largo de los años:

Por su visión y apoyo para avanzar en nuevos enfoques y perspectivas en la preparación logística:

- Athalie Mayo, ex Coordinadora del Clúster de Logística Global
- Martin Keitsch, Jefe de Preparación

Por su compromiso de poner en práctica el marco y los materiales descritos en todo el PEG como parte de su despliegue de FBPP en el país como funcionarios de FBPP en Bután, Kenia y Tayikistán, respectivamente:

- Temmy Tanubrata
- Daniel Kirwa
- Zarrina Mirzoboeva
- Radislav Cicic

Por sus aportes y revisión de las versiones emergentes del PEG como parte de un Grupo de Revisión por Pares externo compuesto por profesionales del sector y académicos de alto nivel:

- Albrecht Brecht, Director General, Prepared International (PPI)
- Cesar Russo, Consultor Superior de Fortalecimiento de Capacidades, Dirección Regional para Asia y el Pacífico (RBB), Programa Mundial de Alimentos
- Guillaume Mathieu, Asesor de Preparación y Operaciones, Action Contre la Faim.
- Juan Gálvez, Jefe de Equipo, Excelencia en Logística, Adquisiciones y Cadena de Suministro Global, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
- Magnus Hagelsteen, Investigador y Director del programa de Maestría en Gestión del Riesgo de Desastres y Adaptación al Cambio Climático (DRMCCA), Centro de Evaluación y Gestión de Riesgos de la Universidad de Lund (LUCRAM)
- Wipawa Chuenchit, Gerente Regional de FBPP, Clúster de Logística Global (GLC)

Un agradecimiento adicional a los muchos otros colegas cuyos nombres pueden no aparecer aquí, pero cuyo apoyo y contribución a lo largo de los años han sido vitales y son muy apreciados.



La Guía de Facilitadores de Preparación Tabla de contenidos

De un vistazo: ¿Qué quieres hacer?.....	6
De un vistazo: Preguntas de solución de problemas	7
Visión general	8
Premisas y consideraciones	9
I Lo que tenemos que lograr	11
I.1 La agenda global	11
I.2 Prioridades de cara al futuro	11
I.2.1 Mejorar las capacidades de preparación	11
I.2.2 Priorizar la localización como estrategia	11
I.2.3 Adoptar modelos de fortalecimiento de sistemas	12
I.2.4 Trabaja en el Nexo	13
I.2.5 Invertir en sostenibilidad	13
II Lo que hay que tener en cuenta	17
II.1 Aprender del pasado	17
II.1.1 Ambigüedad terminológica	17
II.1.2 Pasar por alto el error de implementación	18
II.1.3 La trampa del "mimetismo isomórfico"	19
II.1.4 El "punto ciego de los expertos"	20
II.1.5 Subestimar la complejidad	21
II.1.6 Otras presiones, rigidez y cortoplacismo	22
II.1.7 Atajo para habilitar	23
II.1.8 Diferentes tipos de "fracaso del proyecto"	24
II.2 Una disciplina que toma forma	25
II.2.1 Un vehículo para el aprendizaje mutuo	26
II.2.2 Roles, responsabilidades y dinámicas	27
III Cómo queremos lograrlo	29
III.1 Una nueva forma de pensar	29
III.1.1 Conceptos fundamentales	29
III.1.2 Prioridades fundamentales	30
III.1.3 Principios fundamentales	38
III.2 Una nueva forma de trabajar	46
Fase 0. Aprendizaje y preparación	47
Fase 1. Participación y priorización de actores locales	48
Fase 2. Análisis de contexto y evaluación de capacidades	50
Fase 3. Diseño e implementación	53
Fase 4. Monitoreo, evaluación y aprendizaje	54
III.3 Descripción general de las herramientas y pasos prácticos	56
IV Glosario de términos clave	58
Bibliografía	62

Abreviaturas

ARI	Índice de Habilidad y Preparación
CAS	Sistema adaptativo complejo
CD	Desarrollo de Capacidades
CNM	Mapeo de necesidades de capacidad
FBPP	Proyecto de preparación Logística para Emergencias
GLC	Clúster de Logística Global
ICS	Fortalecimiento de capacidades institucionalmente
LoU	Carta de Entendimiento
MoA	Memorando de Acuerdo
MoU	Memorándum de Entendimiento



LA GUÍA DEL PRACTICANTE

De un vistazo: ¿Qué quieres hacer?

 <p>Comprender los fundamentos de una localización eficaz</p>	 <p>Reconozca y evite los desafíos y escollos comunes de la localización</p>	 <p>Diseñe e implemente compromisos de localización habilitantes</p>
<p>Quiero saber más sobre...</p>	<p>Quiero evitar...</p>	<p>Quiero saber <u>cómo</u>:</p>
<p>Conceptos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La razón de ser de la localización • La importancia de la complejidad • La necesidad de habilidades para la gestión del cambio <p>Prioridades clave que apuntan a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Objeto de la solicitud) Centrar la acción • Reconocer diferentes tipos de capacidad y niveles • Apoyar la institucionalización • Reconocer los ecosistemas institucionales • Fomentar la sostenibilidad • Definición de resultados de capacidad • Abogar, educar y evolucionar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüedad terminológica • Pasar por alto el error de implementación • La trampa del "mimetismo isomórfico" • El "punto ciego de los expertos" • Subestimar la complejidad • Otras presiones, rigidez y cortoplacismo • Atajo para habilitar • Diferentes tipos de "fracaso del proyecto" 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el contexto para determinar la viabilidad <p>1) Fortalecer los compromisos existentes</p> <p>2) Empezar desde cero (hoja de ruta completa)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase 0. Aprendizaje y preparación • Fase 1. Participación de los actores locales y priorización • Fase 2. Análisis de contexto y evaluación de la capacidad • Fase 3. Diseño y implementación • Fase 4. Seguimiento, evaluación y aprendizaje
<div style="text-align: center;">  <p>Vaya directamente a una herramienta práctica para apoyar el proceso de CD¹</p> </div>		
<p style="text-align: center;">Quiero usar...</p>		
<p>Principios clave que se centran en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad • Asociación • Contextualización • Compromiso, continuidad y estabilidad • Flexibilidad • Fortalecimiento de los sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 pasos de compromiso • Habilidad y preparación • Marco de CD, puntos de entrada e hitos del proceso • Fundamentos de CD • Mapeo de Necesidades de Capacidad (CNM) Guía de procesos y preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de resultados sobre capacidad (COS, por sus siglas en inglés) Guía para la formulación • Proceso de transformación de la capacidad • Guía de supervisión • Ejemplo de Teoría del Cambio adaptada al FBPP COS • Mapeo de partes interesadas

¹ Estas herramientas se han adaptado a la FBPP y están disponibles públicamente en línea: logcluster.org/preparedness/ics. Para acceder a las versiones neutrales del sector, póngase en contacto con los autores a través de info@juumladee.com.



LA GUÍA DEL PRACTICANTE

De un vistazo: Preguntas de solución de problemas

P1) ¿Cómo eliminamos la confusión en torno a los términos de CD y las definiciones?.....	18	P17) ¿Cómo definimos los resultados apropiados, realistas y factibles de CD con los socios?	38
P2) ¿Cómo nos aseguramos de que un compromiso de CD tenga en cuenta la capacidad de implementación?	19	P18) ¿Cómo abogamos por un cambio de mentalidad y cambiar las percepciones en torno al CD entre todos los actores involucrados?	38
P3) ¿Cómo evitamos la trampa del "mimetismo isomórfico"?	20	P19) ¿Qué medidas prácticas podemos tomar para abogar por y fomentar una fuerte apropiación local?.....	40
P4) ¿Cómo podemos limitar el sesgo técnico de los expertos cuando discutimos los planes de CD con los socios?	21	P20) ¿Qué medidas prácticas podemos adoptar para garantizar una asociación de CD equitativa y mutuamente beneficiosa?	42
P5) ¿Cómo podemos asegurarnos de considerar el "panorama completo" antes de proponer un plan de CD?.....	22	P21) ¿Qué acciones concretas podemos tomar para asegurar una contextualización precisa y apropiada del análisis y diseño del compromiso?	43
P6) ¿Cómo mitigamos el impacto de las presiones y percepciones externas en torno al proceso de CD?	23	P22) ¿Qué podemos hacer para garantizar que el compromiso adopte un enfoque sostenible de fortalecimiento de los sistemas?	46
P7) ¿Cómo facilitamos que las organizaciones demuestren su contribución a través de los CD? 23		P23) ¿Cómo logramos que todas las partes estén en la misma página con respecto a un enfoque de fortalecimiento de los sistemas?	47
P8) ¿Qué necesita hacer una organización facilitadora para pasar de ser un "hacedor" a un "facilitador"?	24	P24) ¿Cómo nos relacionamos con las partes interesadas y navegamos por las diferentes expectativas para formular objetivos apropiados de CD?.....	49
P9) ¿Cómo establecemos una asociación de CD que promueva el aprendizaje mutuo para todas las partes?.....	26	P25) ¿Cuáles son los pasos para un análisis exhaustivo del contexto que ayude a establecer un enfoque realista y factible?.....	51
P10) ¿Cómo nos aseguramos de que todas las partes estén preparadas y sean capaces de adaptarse a los cambios en los roles y responsabilidades?....	27	P26) ¿Cómo completamos una evaluación exhaustiva de la capacidad institucional y definimos los objetivos pertinentes y apropiados?	52
P11) ¿Qué tenemos que hacer de manera diferente para volver a centrar los compromisos de la CD en torno a los actores locales?	32	P27) ¿Cómo nos aseguramos de que el diseño de CD contribuya a un cambio sostenible y a la institucionalización de la capacidad de?	5
P12) ¿Cómo nos aseguramos de que el plan de CD aborde los diferentes tipos de capacidades y niveles de capacidad que son críticos para el resultado?	32	P28) ¿Cómo hacemos un seguimiento de los progresos y logros de los compromisos de la Conferencia de Desarme?	55
P13) ¿Cómo nos aseguramos de que el compromiso esté diseñado para apoyar la institucionalización del cambio de capacidad desde el principio?.....	33		
P14) ¿Cómo nos aseguramos de que el ecosistema institucional más amplio se tenga en cuenta en el diseño del compromiso?	34		
P15) ¿Cómo hacemos que un compromiso operativo en curso sea más sistémico?	34		
P16) ¿Qué medidas podemos tomar para aumentar la probabilidad de sostenibilidad a largo plazo de los cambios de capacidad logrados a través del compromiso"?	37		



Visión general

El desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y la sociedad liberan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen la capacidad a lo largo del tiempo.

De qué trata la Guía

Durante décadas, los actores de las esferas humanitaria y de desarrollo han estado abogando por el "**desarrollo de capacidades**" como un medio para permitir que otros actúen de manera autónoma en la búsqueda de sus propios objetivos. Sin embargo, a pesar de las enormes inversiones y la diversidad de enfoques, existe un consenso cada vez mayor entre los profesionales, los donantes y las partes interesadas de que es difícil garantizar resultados sostenibles en materia de capacidad que conduzcan a resultados mensurables y a la autonomía.

Sin embargo, de los desafíos surge el aprendizaje. Todavía hay muchos enfoques diferentes para poner en práctica el desarrollo de capacidades, pero cada vez más, conceptos, modelos y consideraciones importantes están encontrando una forma común a medida que los profesionales, académicos y otros actores clave comparten lecciones y experiencias sobre lo que funciona y lo que no.

Esta Guía tiene por objeto contribuir a ese proceso de compartir y crear un entendimiento común de lo que se debe y no se debe hacer en el **desarrollo eficaz de la capacidad** de los agentes locales. En él se presentan los conceptos y consideraciones clave que surgen de las experiencias del [Proyecto de Preparación Logística para Emergencias del Clúster de Logística Global \(FBPP\)](#), junto con herramientas prácticas y orientación paso a paso para ayudar a traducirlos en el trabajo cotidiano. Se basa en los aprendizajes y experiencias del FBPP y en una amplia muestra representativa de la literatura académica. Hace hincapié en el proceso sobre el producto, explicando que la forma en *que se utilizan las herramientas y se aprovechan sus hallazgos* puede tener un mayor impacto en los resultados que simplemente por "tener" las herramientas.

La Guía no trata de los aspectos técnicos de la preparación humanitaria; asume que los lectores vienen con su propia experiencia técnica en este sentido. En su lugar, su objetivo es apoyar a los expertos en la materia para que se comprometan con los actores locales de una manera que apoye una localización eficaz. Ofrece una hoja de ruta no exhaustiva a este respecto, basándose en las ideas del

FBPP como respuesta del Clúster a las iniciativas globales que promueven la localización.

¿A quién va dirigida el Guía?

Esta Guía está dirigida a cualquier persona (individuo u organización) que desee capacitar a otros a través de un proceso de desarrollo de capacidades, que desee comprender qué más se puede (y se debe) hacer bajo el paraguas del desarrollo de capacidades más allá de los enfoques tradicionales de "capacitación y taller".

Puede ser particularmente pertinente para las organizaciones con sólidas capacidades técnicas y/u operacionales que desean apoyar a otras organizaciones en la adquisición de otras similares de manera que puedan mantenerlas a lo largo del tiempo sin apoyo externo constante.

Cómo está estructurada la Guía

La Guía está dirigida a los *profesionales*. Está altamente destinado para ofrecer una lectura rápida y práctica. Presenta consideraciones clave que deben tomarse al pie de la letra al definir el proceso de desarrollo de la capacidad, de una manera *muy sucinta*. Cuando procede, van seguidas de orientaciones operativas paso a paso y herramientas sobre cómo traducirlas en acciones (o interacciones) significativas sobre el terreno. Las distintas secciones responden a las preguntas "*¿Qué necesito saber?*" y "*Ahora que lo sé, ¿cómo trabajo con él?*".

Cuando corresponda, las secciones terminarán con referencias a lecturas adicionales que pueden ayudar a los lectores curiosos a responder las preguntas "*¿Quién dice que es así? ¿Dónde puedo leer más?*".

Diseño y navegación

Esta guía ha sido optimizada para la lectura *digital* y utiliza hipervínculos para ayudar a los lectores a navegar por ella:

- [Los enlaces verdes](#) van a otras secciones de la Guía.
- [Enlaces azules](#) van a enlaces de Internet fuera de la Guía.
- El enlace en la página de pie de página apunta a la versión en línea más reciente de esta Guía.

El PEG incluye un **Glosario** donde se definen de manera clara y concisa términos, definiciones y conceptos importantes; cuando estos elementos aparecen en el cuerpo principal del PEG, están [hipervinculados](#) a sus definiciones del Glosario para facilitar su consulta.

Premisas y consideraciones

Límites y ámbito de aplicación

Mentalidades predominantes. El PEG surge de experiencias prácticas en el ámbito de la preparación humanitaria, pero habla de una **mentalidad orientada al desarrollo**. Como tal, para algunos lectores, la lectura del PEG puede implicar familiarizarse con *la idea* de aplicar un lente de desarrollo a los enfoques humanitarios *antes* de incorporar los aprendizajes y recomendaciones del PEG sobre *cómo hacerlo* de manera efectiva, en la práctica. Por lo tanto, para algunos, el PEG puede ofrecer un recorrido de aprendizaje doble.

Enfoque temático. El marco de desarrollo de la capacidad institucional y el paquete de orientación que se analizan en el PEG son **neutrales en cuanto al sector** por diseño y pueden personalizarse para adaptarse a cualquier espacio programático o de cadena de suministro humanitaria y/o de desarrollo. Para cumplir con el mandato del FBPP, se **adaptó** para hablar del contexto de preparación de la logística humanitaria y, como tal, los ejemplos prácticos y las experiencias reflejadas en el PEG se relacionan con este espacio.

Puntos de entrada de las partes interesadas. El PEG se ocupa de los compromisos de desarrollo de capacidades que se desarrollan en contextos de **actores locales** y, específicamente, de aquellos que involucran a personas que cubren roles nacionales, subnacionales y/o locales con el mandato de preparar, coordinar y liderar la respuesta humanitaria dentro de las fronteras nacionales.

Convenciones lingüísticas

El **desarrollo de capacidades** debe interpretarse como sinónimo de *fortalecimiento de capacidades*, pero no como equivalente a *creación de capacidades*, *aumento* o *sustitución*, todas las cuales pueden considerarse acciones más pequeñas que pueden contribuir a un proceso más amplio de desarrollo de capacidades.

Los **actores locales** incluyen a las partes interesadas del gobierno y/u otras organizaciones nacionales/subnacionales que *buscan introducir cambios* dentro de sus propios contextos, políticas, prácticas, procedimientos y estructuras, para lograr los objetivos de su propio entorno.

Las **organizaciones facilitadoras** describen a las organizaciones que participan en los actores locales como socios para ayudar a facilitar el proceso de cambio.

Un Profesional de Desarrollo de Capacidades (CD Practitioner) describe a una persona que trabaja de forma privada, en o en nombre de, una

organización facilitadora y con interacción con los actores locales en el desarrollo de capacidades, el diseño de la participación y la ejecución.

La **asociación** describe la *relación* entre las organizaciones locales y facilitadoras que permite que un proceso de cambio avance.

El **compromiso** se refiere a las acciones puestas en práctica en el marco de la asociación y refleja la **flexibilidad y la evolución del proceso** en el que todas las partes participan activamente. Se utiliza *en contraste* con "proyecto", pero puede utilizarse indistintamente con "programa", dada la filosofía orientada al impacto a largo plazo que sustenta este último.

Un **proyecto** describe una empresa individual o colaborativa que está planificada para lograr un objetivo particular. A menudo implica planificación previa, suposiciones de lógica lineal de causa y efecto, plazos limitados o cortos para su finalización, inversiones presupuestarias fijas y/o de otros recursos y expectativas de resultados tangibles y demostrables. Puede experimentar rigidez en su aplicación y puede basarse en desequilibrios implícitos en las relaciones de poder.

La **preparación** se utiliza en todo el PEG, en el sentido de "*hacer posible*" y se produce a través de la *asociación* entre el actor local y las organizaciones facilitadoras. La asociación permite a los actores locales desempeñarse de manera autónoma y efectiva en la búsqueda de sus objetivos mediante la adquisición o el fortalecimiento de las habilidades, los conocimientos y los recursos necesarios.

Posicionalidad

Investigaciones recientes reconocen que existe un impulso global para apoyar la localización como un camino hacia la práctica dirigida localmente; Sin embargo, gran parte de la literatura en este campo es, y ha sido históricamente, generada por actores del Norte Global. Como tal, se basa en sus perspectivas y marcos de conocimiento; lo mismo se aplica al PEG.

Para ayudar a equilibrar las visiones del mundo, los autores del PEG involucraron y consultaron a los funcionarios globales del FBPP que son nacionales de los países donde el FBPP está o estuvo activo. Estos funcionarios aportaron conocimientos, perspectivas y experiencias invaluable en torno a la participación de las contrapartes gubernamentales y la prestación de apoyo al desarrollo de capacidades. También se estableció un grupo oficioso de examen por homólogos, integrado por una mezcla de agentes de todo el mundo.

Lectura: (Baguios et al., 2021)



Antecedentes del PEG

La Guía de Facilitadores de Preparación (PEG, por sus siglas en inglés) nació del **Proyecto de Preparación Logística para Emergencias Basada en el Campo del Clúster de Logística Global (FBPP)**. El FBPP es la respuesta del Clúster a varias iniciativas globales que promueven la localización, entre ellas:

- [Compromisos del Gran Pacto](#) sobre "localización" y "preparación para desastres" (véase [Línea de trabajo 2](#))
- La [Agenda Transformadora](#) para **fortalecer la capacidad nacional en materia de preparación y planificación para contingencias** (IASC, 2015b)
- El [Marco Común para la Preparación](#) (IASC, 2013) que establece la importancia del liderazgo nacional, complementado por la sociedad civil, y la necesidad de una planificación y coordinación conjuntas (lideradas a nivel nacional) con toda la gama de actores humanitarios.
- Las [Directrices de preparación para la respuesta a emergencias](#) (IASC, 2015a) que abogan por "un enfoque proactivo de la preparación para emergencias" y hacen hincapié en el papel colaborativo de los grupos temáticos en la preparación "[definiendo] cómo los organismos trabajarán juntos para lograr objetivos específicos del sector". También reconocen que la preparación "puede ser complementaria de las medidas de desarrollo... [mediante] el desarrollo de la resiliencia nacional y local".
- El [Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030](#), específicamente los Objetivos 5 y 6.

El FBPP comenzó en 2018 e inicialmente se centró en formas operativas de apoyo a la preparación de los actores locales. [Se identificaron los países candidatos](#) utilizando una serie de índices mundiales y una misión exploratoria evaluó la viabilidad y el interés de los países en iniciar el proyecto en cada uno de ellos. El objetivo del FBPP era, y sigue siendo, fortalecer y localizar las capacidades nacionales de logística humanitaria para aumentar la autonomía de los actores locales, pero la forma en que se ha perseguido esto ha evolucionado significativamente desde el inicio del proyecto.

Inicialmente, las actividades del FBPP en el país consistían principalmente en capacitación ad hoc (por ejemplo, gestión de almacenes, montaje de unidades móviles de almacenamiento, etc.), la formación de instructores cuando se solicite, y ejercicios de simulación de a medida y facilitados destinados a reunir a los principales agentes locales para descubrir, documentar y abordar posibles problemas operativos. Sin embargo, en 2019, una revisión interna encontró que las actividades de FBPP, si bien eran bien recibidas por los actores nacionales, no estaban dando lugar a resultados sostenibles para ellos, es decir, las personas capacitadas a menudo pasaban a desempeñar otros roles, las causas operativas y las soluciones que surgían de las simulaciones eran ciegas a los complejos sistemas políticos, económicos y sociales en los que residían; y los actores locales no estaban capacitados para diseñar y ejecutar simulaciones por sí mismos.

Para abordar estas deficiencias, el FBPP adoptó un marco integral de fortalecimiento de capacidades institucionales en 2020 y desarrolló una guía (disponible [aquí](#)) adaptada al contexto de la cadena de suministro humanitario.

Esto ayudó a ampliar el enfoque operacional para abarcar los sistemas institucionales más amplios que sustentan las capacidades nacionales de preparación logística, es decir, el entorno normativo propicio, los sistemas institucionales, la financiación y las funciones de otros actores. En las orientaciones se abordaba la forma en que los agentes locales podían desarrollar, mantener y modificar las capacidades para ayudar a reducir la dependencia del apoyo internacional.

La implementación de lo anterior comenzó en 2021 y, durante la implementación, se agregaron al paquete [evaluaciones de capacidad y preparación](#). Llevadas a cabo conjuntamente entre el FBPP y los actores locales, ayudaron a que el FBPP adoptara un enfoque basado en la demanda, ya que facilitan una mayor capacidad de acción entre los actores nacionales para (i) decidir si participar o no en el FBPP, y (ii) decidir si el compromiso debiera adoptar un enfoque más tradicional basado en la capacitación y la simulación o uno de fortalecimiento de la capacidad institucional.

En 2022, el FBPP recibió una financiación adicional de dos años, lo que le permitió asumir un papel más importante en la plataforma. En la actualidad, mantiene recursos de "back-office" a nivel mundial y regional a través de los cuales los países pueden buscar al FBPP para que facilite el apoyo para su propia preparación logística humanitaria.

Por lo tanto, la historia y la evolución del FBPP le han permitido explorar una perspectiva más amplia y facilitadora del sistema en su trabajo de preparación para la logística humanitaria, y esta experiencia y aprendizaje se capturan y comparten a través de este PEG.

I Lo que tenemos que lograr

I.1 La agenda global

En las últimas décadas, los esfuerzos mundiales para reducir el riesgo de desastres y la vulnerabilidad han tenido cierto éxito. Sin embargo, la exposición y el riesgo están aumentando a medida que los desastres relacionados con el clima aumentan en frecuencia e intensidad.

El riesgo de exposición de las personas a los desastres está aumentando más rápido que su capacidad para enfrentarlos, y los impactos económicos, sociales, sanitarios y ambientales se sienten más a nivel local. La preparación para casos de desastre es cada vez más importante para proteger los logros en materia de desarrollo.

El [Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015- 2030](#) fue el primer gran acuerdo de la agenda para el desarrollo después de 2015 y proporciona a los Estados Miembros medidas concretas para proteger los beneficios del desarrollo frente al riesgo de desastres. Es el instrumento sucesor del [Marco de Acción de Hyogo 2005-2015: Fomento la resiliencia de las naciones y las comunidades ante los desastres](#).

Pero, ¿qué deben hacer los actores globales, regionales, nacionales y locales para cumplir con esta agenda global?

I.2 Prioridades de cara al futuro

I.2.1 Mejorar las capacidades de preparación

Un elemento clave de cualquier estrategia eficaz de reducción del riesgo de desastres es la preparación.

«Preparación» se refiere a la capacidad de los gobiernos, las organizaciones profesionales de respuesta, las comunidades y los individuos para reconocer, anticipar y responder eficazmente al impacto de peligros, acontecimientos o condiciones probables, inminentes o en curso. (adaptado de (OCHA, 2016))

La preparación eficaz es una capacidad **multidisciplinaria** que depende, en mayor o menor medida, de la coordinación y la supervisión eficaces, el análisis de peligros y la alerta temprana, el análisis de la vulnerabilidad, la programación para responder a las crisis, la cadena de suministro humanitario y las telecomunicaciones de emergencia. Esto significa que

la mejora de la preparación puede requerir apoyo en una o más de estas áreas.

La preparación permite que los **gobiernos locales** y **otros actores** sean conscientes de los riesgos y desplieguen personal y recursos rápidamente cuando sea necesario. Una mayor rapidez y calidad de la asistencia puede marcar una gran diferencia a la hora de salvar vidas y reducir el sufrimiento.

A nivel **comunitario y familiar**, ayuda a las personas a planificar y gestionar el impacto de las crisis en sus medios de vida y bienestar y en el de sus familias, ayudándoles a reducir las estrategias negativas de afrontamiento.

La falta de inversión en preparación, especialmente en contextos propensos a desastres recurrentes o situaciones de crisis, puede llevar a que el **gobierno** y otras partes interesadas clave experimenten un estado de respuesta continua a la crisis, agotamiento de los recursos financieros y estructurales y una incapacidad para responder a las necesidades de las personas de manera eficaz y eficiente en aras de una rápida recuperación. A nivel **comunitario y familiar**, puede conducir a un agotamiento gradual de las capacidades de resiliencia individuales y familiares, a una incapacidad para anticipar, prevenir, absorber, adaptarse y transformarse antes y después de una crisis, a una mayor vulnerabilidad a las perturbaciones y a un aumento de las estrategias negativas de afrontamiento.

I.2.2 Priorizar la localización como estrategia

La localización es un **proceso** a través del cual los actores locales adquieren las habilidades y los recursos necesarios para encabezar la **práctica dirigida localmente**, de modo que puedan actuar de forma **autónoma** sin el apoyo continuo de organizaciones externas.

Esto puede implicar el fortalecimiento y el aprovechamiento de los recursos y capacidades locales existentes, siempre que esto no cree una carga financiera y práctica poco realista e insostenible para los propios actores locales, o puede implicar el fortalecimiento de su acceso a la información, las asociaciones y los recursos externos, así como las habilidades de toma de decisiones necesarias para aprovecharlos de la manera más eficaz y eficiente posible en diversas circunstancias, por ejemplo, la optimización de las asociaciones, y/o preacuerdos para movilizar la capacidad internacional cuando las necesidades superen los umbrales establecidos.



Hoy en día, los desafíos de los contextos globales cambiantes y los recursos nacionales e internacionales limitados son tales que es posible que sea necesario un enfoque realista de la localización "lo más local posible, tan internacional como sea necesario" (Barbelet, 2018).

La localización puede considerarse como el recorrido, mientras que la práctica local es el destino. (Baguios et al., 2021).

El término **localización** puede entenderse de muchas maneras, ya que no existe una definición única y aceptada. Sin embargo, en todos los casos, el camino hacia el aumento de la **capacidad nacional de preparación** consiste, entre otras cosas, en el fortalecimiento de la capacidad de preparación de los agentes locales.

¿Por qué la localización? Es probable que los **actores locales** entiendan el contexto mejor que los actores externos (lo que significa que tienen una gran *capacidad contextual*), saben lo que funcionará y lo que no, y es probable que sean conocidos y aceptados por quienes necesitan asistencia y protección. Este conocimiento y familiaridad pueden hacer que la organización y la prestación de asistencia sean **más rápidas, fáciles y eficaces**.

Los actores locales suelen estar en el lugar o cerca cuando se producen desastres, lo que significa que movilizarlos a las zonas necesitadas no es costoso y que la financiación limitada puede llegar mucho más lejos (FICR, s.f.). Como ha demostrado la COVID, también pueden moverse con mayor libertad incluso cuando las fronteras internacionales están cerradas.

En el **Gran Pacto** de 2016, la comunidad humanitaria mundial reconoció el **papel fundamental** de los actores locales en la preparación y se comprometió a promover **procesos de localización** para aumentar su participación en la preparación y respuesta a los desastres, ayudando así a cerrar la brecha humanitaria y de desarrollo.

Si no se invierte en localización, los esfuerzos de respuesta locales pueden **seguir dependiendo** de organizaciones y donantes externos o internacionales. Sin embargo, estos actores están cada vez más presionados, a medida que el cambio climático y las tensiones geopolíticas aumentan la frecuencia, la intensidad y el impacto de los desastres y las demandas de apoyo externo.

Es esencial reducir la demanda, en la medida de lo posible, mediante el fortalecimiento de las capacidades locales para hacerles frente.

I.2.3 Adoptar modelos de fortalecimiento de sistemas

La **localización** requiere trasladar el poder de las instituciones y actores internacionales a los nacionales y locales, dirigiendo los **recursos** hacia ellos, apoyando su mayor **capacidad de acción**², reconociendo, respetando y aprovechando sus capacidades existentes y garantizando que tengan el espacio para operar y crecer, y la **motivación** para hacerlo. Sin embargo, esto puede ser un desafío, ya que los espacios relevantes a menudo están abarrotados y dominados por actores internacionales (a menudo del norte global), que pueden estar bajo presión para cumplir con los requisitos de los donantes internacionales.

Los esfuerzos para apoyar a los actores locales en el fortalecimiento de su presencia, papel y liderazgo en estos contextos a largo plazo pueden beneficiarse de enfoques holísticos **sistemas - fortalecimiento**. Estos enfoques se centran en reforzar su posicionamiento estratégico y sus **capacidades funcionales**, *al tiempo que ofrecen* las formas más tradicionales de desarrollo de capacidades (por ejemplo, formación, construcción de infraestructuras, etc.), que en su lugar se centran en compromisos a corto plazo y en resultados más tangibles y medibles.

De esta manera, se facilita a los actores locales la promoción, interna y externamente, de mayores recursos y espacios dentro de los cuales operar de manera autónoma, según corresponda al contexto, al mismo tiempo que trabajan para fortalecer las capacidades técnicas y operativas críticas.

El hecho de no invertir en enfoques de fortalecimiento de los sistemas puede afectar a la **sostenibilidad y/o a la idoneidad** del apoyo prestado. Es posible que los compromisos que proponen el modelo tradicional de talla única no inviertan en procesos clave para institucionalizar el cambio y/o no aprecien la singularidad de los contextos locales. Esto significa que es posible que no reconozcan las interdependencias clave entre las diferentes personas, funciones e instituciones en el sistema más amplio y que no identifiquen dónde y con quién se encuentran los activos críticos de capacidad (oportunidades) o las brechas y necesidades. Esto puede dar lugar al problema común de los **beneficios efímeros de una propuesta impulsada por la oferta** que no aborda lo que realmente necesitan las partes interesadas receptoras,

puede considerarse como "la capacidad de [los actores locales] para identificar sus problemas y prioridades, y diseñar/implementar sus propias soluciones" (Baguios et al., 2021). También puede ser la negativa a aceptar las ofertas o enfoques de las partes externas (facilitadoras).

² En términos generales, la **capacidad de acción** se refiere a la sensación de poder actuar y anticipar las posibles consecuencias. Por extensión, la agencia también puede ser un acto deliberado de rechazo, por ejemplo, al negarse a aceptar las solicitudes o acciones de otros. En el contexto de la localización, capacidad de acción

sino que, más bien, facilita a quienes brindan el apoyo, ya que aprovecha lo que están mejor equipados para ofrecer.

I.2.4 Trabajo en el Nexo

Dado que los enfoques de fortalecimiento de los sistemas reconocen la complejidad del contexto más amplio, permiten que los compromisos reconozcan, anticipen y adapten cuando las condiciones y las necesidades cambian, por ejemplo, como puede suceder, por ejemplo, en contextos que fluctúan entre las realidades humanitarias y las de preparación para el desarrollo, o que las reflejan.

Por lo tanto, las iniciativas de desarrollo de capacidades para fortalecer los sistemas pueden ayudar a superar estas realidades mediante la identificación de oportunidades para enfoques multisectoriales y multidisciplinarios integrados, y puntos de partida para la continuidad a largo plazo y el apoyo a la creación de resiliencia institucional e individual.

Esto se alinea perfectamente con el Gran Pacto y la Recomendación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE de 2019 sobre el **nexo entre la ayuda humanitaria**, el desarrollo y la paz, que fomenta una mayor coherencia política y operativa entre los actores que operan en los pilares humanitarios, de desarrollo y de paz de los marcos mundiales clave (incluida, por ejemplo, la Agenda 2030), ya que trabajan para fortalecer la resiliencia en contextos frágiles y, *al mismo tiempo*, abordar las causas profundas de los desafíos humanitarios.

¿Por qué es importante? Si no se reconoce el papel de los enfoques de desarrollo de capacidades que fortalecen los sistemas en la puesta en práctica del nexo, los compromisos pueden seguir prestando un apoyo más tradicional para salvar vidas a los actores locales en contextos humanitarios a través del aumento de la capacidad (inyección de capital y activos) y la sustitución (hacer cosas por ellos). En estos casos, hay menos inversión planificada e intencional a largo plazo en los procesos y mecanismos institucionales necesarios para aumentar la capacidad de preparación y prevención de los actores locales y su resiliencia organizativa.

La resiliencia organizativa permite a los actores locales operar de manera óptima en tiempos de paz y estabilidad, pero con la preparación y la capacidad de respuesta a las crisis necesarias para responder de forma autónoma en tiempos de crisis.

I.2.5 Invertir en sostenibilidad

Si bien las definiciones pueden variar en todos los ámbitos, todos los actores reconocen que una premisa clave del discurso de la localización radica en garantizar la **sostenibilidad** de las capacidades de los actores locales, es decir, no se trata solo de impartir y fortalecer capacidades en lo inmediato, sino de garantizar que esas capacidades permanezcan en su lugar y sean *relevantes para el contexto* a largo plazo.

Por lo tanto, el pensamiento en torno al desarrollo de la capacidad se perfecciona constantemente para identificar y definir mejor los mecanismos que contribuyen a la "sostenibilidad de la capacidad" en términos prácticos.

Como resultado, los profesionales del desarrollo de capacidades deben hacer un esfuerzo consciente para garantizar que su apoyo facilite procesos de cambio organizacional continuos incrementales pero robustos y bien fundamentados.

¿Por qué es importante? Si no se reconoce la sostenibilidad como un objetivo primordial de los compromisos de desarrollo de capacidades, las organizaciones facilitadoras pueden encontrarse atrapadas en el bucle de "**hacer lo mismo una y otra vez**" sin dejar ningún beneficio a largo plazo, ya que las capacidades que fortalecen no están aseguradas ni se conservan para el futuro.

¿Cómo se ve esto en la práctica? *Un actor local solicita apoyo para reducir la falta de inventario a nivel de las instalaciones locales mediante la mejora de la gestión centralizada y descentralizada de los inventarios. La organización facilitadora diseña y ofrece un programa de formación sobre las mejores prácticas en el seguimiento de productos básicos y la gestión de inventarios para los especialistas en logística. Durante un período de dos meses, se imparten sesiones a más de 120 funcionarios. Sin embargo, después de seis meses, el seguimiento posterior a la capacitación revela que el 65% de los capacitados ya no están en sus puestos o están en sus puestos, pero no se les han proporcionado las herramientas que se les enseñó a usar en la capacitación para mejorar la gestión de inventarios. El actor local solicita que se repitan las capacitaciones, creyendo que lo que se necesita es un repaso para empujar a los funcionarios a adoptar los nuevos procedimientos de gestión de inventarios. Sin embargo, el problema persiste después del segundo ciclo de capacitación porque no se han identificado y fortalecido otros aspectos del sistema que son críticos para garantizar la sostenibilidad, junto con el desarrollo de habilidades y conocimientos individuales.*

Localización

¿Qué es la localización?

La localización se basa en la idea de que es probable que las personas más cercanas a la acción tengan la mejor comprensión del contexto y la aceptación por parte de las personas que necesitan asistencia y protección y, por lo tanto, son esenciales para una respuesta humanitaria eficaz (Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 y El Gran Pacto³).

¿Cuáles son (algunas de) las interpretaciones alternativas?

La literatura académica señala que "a pesar de la formulación de iniciativas estratégicas y de la abundante literatura profesional sobre el tema, la localización como concepto parece estar rodeada de confusión y ambigüedad... [y] no existe una definición de localización aceptada en todo el sector..." (Frennesson Lina et al., 2020, p. 82). Se puede "confundir con la **descentralización**... [definido como] el fortalecimiento de las oficinas regionales, nacionales o subnacionales afiliadas [de una organización facilitadora]" (ibíd., énfasis añadido). En algunos casos, "la localización es un término general que se utiliza para referirse a todas y cada una de las actividades que se considera que involucran a actores locales" (ibíd.). La literatura académica señala que "a pesar de la formulación de iniciativas estratégicas y de la abundante literatura profesional sobre el tema, la localización como concepto parece estar rodeada de confusión y ambigüedad... [y] no existe una definición de localización aceptada en todo el sector..." (Frennesson Lina et al., 2020, p. 82). Se puede "confundir con la **descentralización**... [definido como] el fortalecimiento de las oficinas regionales, nacionales o subnacionales afiliadas [de una organización facilitadora]" (ibíd., énfasis añadido). En algunos casos, "la localización es un término general que se utiliza para referirse a todas y cada una de las actividades que se considera que involucran a actores locales" (ibíd.).

Una definición alternativa, y más alineada con la intención detrás del Gran Pacto, es la de la **localización como transformación**, que propone que "el objetivo de la localización es **augmentar la autoridad y la capacidad de los actores nacionales/locales** no afiliados a una [organización facilitadora]" (ibíd., énfasis añadido). Este enfoque busca "abordar los [des]equilibrios políticos, financieros y de poder entre [las organizaciones facilitadoras] y ... actores locales". **Esta es la definición que informa el PEG.**

También es importante tener en cuenta una advertencia importante en relación con el enfoque "transformador" de la localización: "el personal nacional que sigue trabajando en organizaciones internacionales *no* se consideraría parte de la capacidad local... porque su trabajo es contribuir a los objetivos y agendas de una organización internacional". **Sin embargo**, también debemos ser conscientes de que "la trayectoria profesional y la experiencia del personal nacional contribuyen en algún momento a la capacidad local" (Barbelet, 2018). (Barbelet, 2018). Es decir, aunque el PEG no considera que una organización facilitadora que desarrolle las capacidades de su personal nacional forme parte de la localización, no obstante, hace una contribución importante, aunque indirecta, a la práctica dirigida localmente a lo largo del tiempo y puede considerarse complementaria a los ideales de la localización. En los casos en que las sucursales locales de las organizaciones internacionales cuenten con sólidas competencias, éstas podrían aprovecharse para obtener conocimientos especializados, según sea necesario.

Como se discutió en Ambigüedad terminológica, comprender las diferentes formas en que se puede entender el término es un primer paso crítico para llegar a un acuerdo sobre un entendimiento común sobre los términos clave.

³ El Gran Pacto compromete a los donantes humanitarios y a las organizaciones de ayuda a involucrar a los socios nacionales y locales en los procesos de toma de decisiones en las respuestas humanitarias, y a abogar por los socios nacionales y locales que prestan asistencia de acuerdo con los principios humanitarios

En el marco de la línea de trabajo de localización del Gran Pacto, los signatarios del Gran Pacto acordaron seis compromisos. De estos, el FBPP contribuye directamente a dos compromisos: (1) inversión plurianual en las capacidades institucionales de los respondedores locales y nacionales y (3) apoyo a los mecanismos nacionales de coordinación.



¿Por qué la localización es una prioridad?

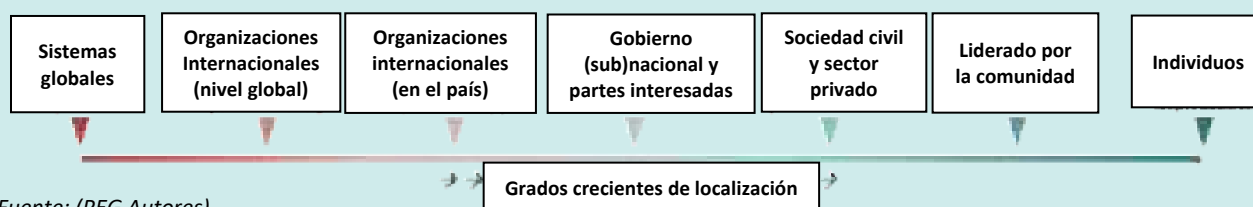
El discurso de la localización está impulsado en gran medida por la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 y sus compromisos resultantes en el Gran Pacto⁴. Como signatarios de esta declaración, los donantes de la OCDE y las organizaciones humanitarias internacionales deben mostrar su intención de adherirse a estos compromisos de localización.

El desarrollo de capacidades es un elemento esencial para la consecución de estos compromisos, ya que prioriza la capacidad sostenida de los actores locales y la autonomía para asumir mayores funciones y financiación.

El 'espectro' de localización y la localización de 'Quién es local'

Con arreglo a la definición "transformadora" de localización (que conduce a una práctica dirigida localmente), quién se considera "local" puede incluir de diversas maneras a individuos, grupos comunitarios, sociedad civil, organizaciones nacionales del sector privado y/o agencias gubernamentales nacionales o subnacionales (Baguios et al., 2021).

El siguiente diagrama ilustra un espectro de "localización", que va desde el enfoque "descentralizador" en el que, por ejemplo, una organización internacional aumenta su propio personal y su presencia organizativa en el país (modelo de descentralización, flechas rojas) hasta las capas de actores locales indígenas con el objetivo de lograr una práctica liderada localmente (el modelo transformador, flechas verdes). Dentro de este último segmento, el PEG, como guía para el desarrollo de la capacidad *institucional*, se ocupa principalmente de las interacciones con los agentes gubernamentales o las organizaciones de la sociedad civil.



Fuente: (PEG Autores)

- En la capa de **sistemas globales** (IASC, Sistema de las Naciones Unidas, etc.), la preparación incluye la elaboración y difusión de orientaciones y protocolos (por ejemplo, orientaciones del IASC para los coordinadores de clústers, etc.).
- En el nivel de las **organizaciones internacionales (nivel global)**, la preparación puede incluir contar con listas actualizadas de aumento de la producción y un cuerpo de personal capacitado listo para desplegarse.
- En el nivel de las **organizaciones internacionales (en el país)** es donde pueden surgir las ideas de "localización como descentralización", en la que la organización internacional traslada sus operaciones de la sede a las oficinas en los países. En este caso, la preparación puede incluir tener una comprensión clara y actualizada de las normas nacionales de respuesta a emergencias, y una buena comprensión de los activos tangibles e intangibles para respaldar una respuesta.
- La localización transformadora comienza a nivel de los gobiernos (**sub)nacionales y las partes interesadas, las organizaciones de la sociedad civil** y el sector privado.

También es fundamental comprender claramente cómo se define la "práctica dirigida localmente". El Comité Permanente entre Organismos, por ejemplo, define la localización o respuesta exitosa como "la participación, la representación y el liderazgo significativos de los actores humanitarios locales y nacionales dentro de las estructuras de coordinación humanitaria del **Comité Permanente entre Organismos**" (Comité Permanente entre Organismos, 2021), es decir, los actores locales que operan dentro de estructuras definidas externamente.

La UNISDR, por su parte, definió la respuesta a desastres liderada localmente como la capacidad de las instituciones locales de "anticipar, responder y recuperarse eficazmente de los impactos de desastres probables, inminentes o actuales" (UNISDR, 2009). En este caso, los actores locales actúan de forma totalmente autónoma, sin recurrir a partes externas.

⁴ Véase <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>. El equivalente en materia de desarrollo es la Declaración de París de 2005 (<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/45827300.pdf>) de que "los países en desarrollo establecen sus propias estrategias de desarrollo [y] mejoran sus instituciones"

Tipo de modelo/enfoque	Definición de "local"
Movimientos, redes y fondos del sur global	<ul style="list-style-type: none"> Comunidades en todo el Sur Global Organizaciones lideradas por la comunidad Fundaciones comunitarias Comunidad y otros líderes próximos Organizaciones de la sociedad civil locales y nacionales en el Sur Global
Fondos y mecanismos de financiación de Norte a Sur	<ul style="list-style-type: none"> Actores y movimientos de base Organizaciones locales y nacionales con sede en el Sur Global Representantes de los gobiernos de los países del Sur Global Representantes del sector privado del Sur Global Organizaciones arraigadas en las comunidades a las que sirven.
Redes Globales	<ul style="list-style-type: none"> Gobiernos locales y regionales en todo el Sur y el Norte Globales Organizaciones comunitarias Emprendedores e innovadores sociales en todo el Sur y el Norte Globales Liderazgo local en contextos en desarrollo
Marcos e iniciativas de políticas	<ul style="list-style-type: none"> Actores no estatales locales y nacionales (con sede en sus propios países receptores de ayuda, no afiliados a una ONG internacional) Actores estatales nacionales y subnacionales (autoridades estatales en los países receptores de ayuda a nivel local o nacional) Organizaciones locales y nacionales del Sur Global
Herramientas prácticas y de medición	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones focales y nacionales del Sur Global. Organizaciones de la sociedad civil en el Sur Global. Organizaciones lideradas por la comunidad en el Sur Global. Organizaciones y socios del Sur Global.

Fuente: (Baguios et al., 2021, p. 2).

¿En qué consiste el proceso de localización y dónde entra en escena el "desarrollo de capacidades"?

Al igual que con el término "localización" en sí, tampoco existe una definición generalmente aceptada de lo que *implica* la localización (en su sentido transformador). Podemos ver los procesos de localización a través de los lentes de⁵: **recursos** (de financiación) (incluida la franqueza, la calidad y el acceso a la financiación); la **capacidad de acción** de los actores locales para identificar sus problemas y prioridades, y diseñar e implementar sus propias soluciones (haciendo hincapié en la autonomía y la autodirección); y si **las formas de ser** de los actores locales están siendo reconocidas, respetadas y utilizadas en el proceso de localización.

El desarrollo de la capacidad es una estrategia, entre otras, que puede contribuir al logro de la práctica dirigida localmente. Otras formas de apoyo pueden incluir recursos, financiación, etc. Para ser eficaz, el desarrollo de la capacidad, ya sea apoyando a individuos, organizaciones u organizaciones gubernamentales, debe emplear herramientas, mentalidades y enfoques que sean apropiados para el contexto específico. La falta de claridad en torno a qué nivel, qué entidades y qué mecanismos se están apoyando, dará lugar a enfoques inapropiados, ineficaces u obstructivos.

El desarrollo de la capacidad al servicio del apoyo a la práctica dirigida localmente debe tratar de catalizar una "transferencia plena" de capacidades, de modo que una vez que "se haya completado la labor en un país, [la organización de apoyo] pueda retirar su presencia permanente"; Deben evitar la "transferencia parcial", que hace que los actores locales dependan de algún tipo de apoyo externo. (Frennesson Lina et al., 2020).

Conclusiones clave:

- El PEG se centra en la "localización de las **capacidades de preparación logística**" (Frennesson Lina et al., 2020), en contraposición, por ejemplo, a la localización de *recursos o infraestructura*. Aboga por una "transferencia plena" de capacidades, de modo que una vez que "se complete el trabajo en un país, [la organización facilitadora] pueda retirarse [de] la presencia permanente" (ibíd.).
- Es probable que los **actores locales** entiendan el contexto mejor que los actores externos (facilitadores), saben lo que funcionará y lo que no, y es probable que sean conocidos y aceptados por quienes necesitan asistencia y protección.
- Este conocimiento y familiaridad pueden hacer que la organización y la prestación de asistencia sean más rápidas, fáciles y eficaces.
- Aprovechar este conocimiento como base para fortalecer las capacidades de los actores locales El proceso de localización debe:
- Centrarse en la localización de capacidades además de los recursos tangibles o la infraestructura, idealmente de manera integrada.
- Catalizar una "transferencia completa" de capacidades para que los actores locales ya no necesiten apoyo externo para actuar.

Los **actores locales** pueden referirse exclusivamente a los actores locales o, más ampliamente, también a las ramas locales de las organizaciones internacionales. En el caso del proyecto, se refiere a los **actores locales** que, según el enfoque de *toda la sociedad*, incluyen: el Estado, la sociedad civil⁶, el sector privado, el mundo académico, los medios de comunicación, los grupos religiosos, los actores del mercado local, las comunidades y los individuos.

⁵ Los conceptos aquí extraídos, extraídos de (Baguios et al., 2021).

⁶ La sociedad civil comprende los siguientes grupos no gubernamentales, constituidos formal o informalmente: ONG nacionales y locales; Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja; Organizaciones comunitarias; Grupos religiosos; Instituciones académicas nacionales y organizaciones especializadas; Medios de comunicación locales (tradicionales y sociales).

II Lo que hay que tener en cuenta

II.1 Aprender del pasado

En la Parte I se exponen los fundamentos de la inversión en la localización de las capacidades de preparación y respuesta para que las naciones puedan prepararse, gestionar y mitigar el impacto del aumento de los desastres naturales y provocados por el hombre en todo el mundo de manera oportuna y autónoma.

A medida que los recursos disminuyen y las crisis aumentan, la necesidad de garantizar que el desarrollo de capacidades proporcionado en apoyo de la localización sea eficaz y sostenible es de suma importancia. Un viaje de mejora continua que aprenda del pasado y se adapte para el futuro es esencial.

Desde que en el decenio de 1970 se puso de relieve el desarrollo de la capacidad financiado internacionalmente (denominado en ese momento *creación de capacidad*), los términos, definiciones, filosofías y modelos conceptuales en que se basa su práctica han ido evolucionando continuamente, dando lugar a una amplia gama de perspectivas y prácticas, algunas contradictorias y otras complementarias de la práctica general.

Esta evolución proporciona una base sólida para la aplicación práctica. En este capítulo, el PEG reúne aprendizajes clave como justificación para proponer su contribución al desarrollo de capacidades a través de una disciplina estructurada y metodológicamente sólida.

Describe algunos de los principales aprendizajes y dificultades que los actores locales, las organizaciones facilitadoras y los donantes pueden encontrar en el camino y comparte recomendaciones sobre la mejor manera de mitigarlos en el futuro.

II.1.1 Ambigüedad terminológica

Creación de capacidades, desarrollo de capacidades, fortalecimiento de capacidades, capacitación, aumento, etc. A menudo, estos términos se utilizan indistintamente en el ámbito del desarrollo de la capacidad internacional, pero pueden significar cosas diferentes para diferentes personas.

Como tal, los profesionales de todo el mundo operan bajo una nube de "ambigüedad terminológica", guiados por sus propios marcos profesionales, historia y experiencia en lugar de por un léxico, disciplina y metodología de desarrollo de capacidades universalmente reconocidos.

La ambigüedad terminológica también se relaciona con el uso de acrónimos y abreviaturas, particularmente aquellas personas que asumen que otros "simplemente sabrán" el significado de. Si bien estos pueden ser una abreviatura útil para la comunicación de las personas "que saben", pueden excluir o confundir a aquellos que NO lo están. Esto puede verse agravado por las diferencias de poder y los obstáculos de la segunda lengua, ya que los actores locales a menudo se muestran reacios a buscar aclaraciones.

¿Por qué es importante? Trabajar con diferentes modelos conceptuales en términos de lo que hace que el desarrollo de la capacidad sea eficaz y sostenible puede generar confusión y malentendidos entre quienes lo proporcionan y quienes lo reciben, en particular en relación con las consecuencias operacionales del proceso. Hacer suposiciones sobre la familiaridad de otras personas con abreviaturas y acrónimos puede crear incomodidad y renuencia a buscar aclaraciones por temor a que tales solicitudes sugieran una falta de experiencia y conocimiento.

Algunos modelos conceptuales giran en torno a compromisos de insumo-producto a corto plazo con un enfoque en la transferencia de capacidad técnica y operativa, otros hablan de resultados a largo plazo que también analizan las [capacidades](#) funcionales o [blandas](#); algunos hablan de inyección de capital y/o activos para [aumentar](#) rápidamente capacidades locales, otros trabajan para desencadenar procesos más lentos de cambio interno.

La falta de claridad en torno a los principios básicos, los supuestos y los modelos conceptuales hace que la definición de objetivos, roles y responsabilidades claros y realistas sea un desafío, lo que a veces puede conducir a tensiones, decepciones y necesidades y expectativas insatisfechas.

¿Cómo se ve esto en la práctica? *Un actor local (p. ej. una Organización Nacional de Gestión de Desastres) ha aceptado una oferta de apoyo para el "desarrollo de capacidades". Sobre la base de compromisos anteriores con otras organizaciones facilitadoras, entiende que ese término significa una inyección inmediata de activos, por ejemplo, teléfonos y computadoras, para poder abastecer nuevas oficinas, y asistencia financiera para poder contratar nuevos gerentes de sección. Sin embargo, la organización facilitadora entiende que el término significa que ofrecerá apoyo de coaching de liderazgo a los nuevos directores de sección y apoyo a la capacidad de coordinación. A menos que se aclaren conjuntamente, las expectativas no se alinearán y es probable que no se cumplan en una o ambas partes.*

En otro caso, el actor local recibe una nota conceptual de la organización facilitadora para un posible compromiso de desarrollo de capacidades. Es atractivo, pero contiene numerosas abreviaturas y acrónimos. Algunos de los acrónimos también son utilizados por el actor local, **pero para significar algo específico localmente**, que claramente no es a lo que se refiere la organización facilitadora. La lectura y evaluación de la propuesta será difícil y confusa para el actor local hasta que se aclaren estos elementos. La nota conceptual también contiene muchos acrónimos del espacio humanitario de las Naciones Unidas que el actor local no reconoce. Como representante de la Organización Nacional de Gestión de Desastres (el actor local), las contrapartes que leen el documento pueden sentir que "deberían saber" lo que significan, y están preocupados por cómo y cuándo pueden buscar aclaraciones sin parecer poco profesionales y/o desinformados, o poner en peligro su posición a los ojos de sus pares o gerentes.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P1) ¿Cómo eliminamos la confusión en torno a los términos y definiciones de CD?

El PEG incluye un [Glosario](#) donde se definen de manera concisa términos, definiciones y conceptos importantes.

Sin embargo, la inclusión de terminología en el PEG no aborda por sí misma el problema de la ambigüedad terminológica. El glosario pretende ser un *punto de partida* para el debate entre los socios. Es el **proceso de discutir**, definir y acordar **conjuntamente** la terminología lo que es esencial para una asociación y un compromiso eficaces para el desarrollo de capacidades. Como mínimo, saber *dónde* se encuentran las diferencias de comprensión puede ser un valioso punto de partida.

Pasos prácticos:

- Durante las discusiones iniciales sobre el compromiso, asegúrese de que ambas partes estén de acuerdo en definir *términos* y definiciones compartidos (incluidas abreviaturas y acrónimos) desde el principio.
- Después del mapeo inicial de las partes interesadas, convoque a los actores principales y presente los términos y definiciones clave para su discusión y consenso en torno a las definiciones contextualizadas (consulte el [Glosario](#) para una referencia no prescriptiva).
- Desarrollar un léxico específico de la participación con los actores locales y presentarlo a los principales responsables de la toma de decisiones

de todas las partes para su aprobación. Esta es una oportunidad para que los responsables de la toma de decisiones también se familiaricen.

- Adjuntar el léxico respaldado al acuerdo de asociación, siguiendo roles y responsabilidades, etc.
- Desarrollar un calendario de socialización simple para todos los representantes de los actores locales que participarán en el proceso de desarrollo de capacidades y lo implementarán.
- Hacer circular el léxico aprobado a todos los socios para su posterior referencia.
- Actualizar periódicamente el léxico a medida que la comprensión evolucione y los matices se profundicen.
- [Convenciones lingüísticas y glosario](#)
- [Fase 0. Aprendizaje y preparación](#)
- [Lectura: \(Hagelsteen y Becker, 2019\)](#)

II.1.2 Pasar por alto el error de implementación

El progreso hacia los objetivos de desarrollo acordados colectivamente, como los ODS, varía significativamente en todo el mundo. Los esfuerzos para apoyar a los países que se están quedando atrás a menudo se centran en alinear mejor los objetivos, las políticas y las estrategias nacionales con los objetivos mundiales o regionales. Sin embargo, esto a menudo ocurre sin haber completado un análisis en profundidad con las partes interesadas para determinar si los principales desafíos para el desempeño radican principalmente en *políticas inadecuadas* o en una *implementación deficiente* de políticas adecuadas.

¿Por qué es importante? El "impulso" del desarrollo global a menudo hace que los gobiernos, cuyos sistemas y servicios ya están luchando por alcanzar objetivos básicos, se comprometan con otros más ambiciosos que tienen requisitos de implementación aún más complejos y onerosos. Como resultado, las expectativas, el estrés sistémico y las brechas de capacidad institucional aumentan de manera poco realista, lo que exacerba los malos resultados, todo porque la capacidad de implementación no se consideró debidamente desde el principio, los objetivos no se establecieron de manera realista y no se priorizó el apoyo a la capacidad de implementación. Esta "carga" prematura, por ejemplo, esperar que las instituciones cumplan con los objetivos de política cuando no están listas, puede agravar el fracaso de la implementación y socavar otros procesos de desarrollo de capacidades que invierten en una reforma sistémica más sostenida.

¿Cómo se ve esto en la práctica? *Los actores locales que desean abordar las cifras nacionales de baja cobertura de vacunación solicitan apoyo para el desarrollo de capacidades y están comprometidos con la revisión de las políticas y estrategias nacionales de salud y vacunación para garantizar que "nadie se esté*

quedando atrás". Sin embargo, las principales limitaciones para la cobertura incluyen la entrega inadecuada de la última milla en zonas remotas debido a las inundaciones estacionales y el estancamiento de las carreteras, la insuficiencia de una logística de transporte preparada para el terreno y la falta de personal en los centros de salud. Estos desafíos persistirán y se acentuarán aún más en el marco de nuevos objetivos políticos más exigentes y criterios de medición alineados con las políticas.

"Estamos muy desarrollados, hemos recibido años y años de desarrollo de liderazgo, ahora somos de primera categoría [irisas] en capacidad, lo único que necesitamos ahora son fondos para hacer nuestro trabajo".

(Hagelsteen et al., 2022, p. 5)

¿Qué podemos hacer al respecto?

P2) ¿Cómo nos aseguramos de que un compromiso de CD tenga en cuenta la capacidad de implementación?

El PEG hace hincapié en la importancia de las evaluaciones holísticas y orientadas a los sistemas como *precursores esenciales* de los compromisos de desarrollo de capacidades impulsados por la demanda y basados en las necesidades.

Pasos de la asociación:

- Durante las fases de inicio y acuerdo de asociación, asegurar el acuerdo de las partes sobre un enfoque de evaluación de capacidades que evalúe tanto el entorno político y regulatorio como la capacidad de implementación de políticas.

Pasos Prácticos:

- Garantizar que el marco de evaluación de capacidades sea holístico y considere el ecosistema institucional más amplio y las interdependencias críticas que impactan la capacidad de implementación.
- Durante el proceso de evaluación de capacidades, asegúrese de que se consulte a las contrapartes técnicas y operativas de todos los niveles del sistema (central, subnacional y local, según corresponda) para obtener opiniones precisas de la capacidad real de implementación.
- Fase 2. Análisis de contexto y evaluación de capacidades

Una palabra de precaución. En muchos contextos, la capacidad de ejecución se ve limitada en términos muy prácticos por la falta de financiación y otros recursos esenciales de infraestructura. Las organizaciones facilitadoras y los donantes pueden considerar opciones de [apoyo central](#) o directas para ofrecer una modalidad de apoyo alternativa que garantice que los actores locales dispongan de recursos para las operaciones a largo plazo.

Sin embargo, si bien estos enfoques reconocen y respetan que la capacidad existe a nivel local y puede ser una herramienta importante "para enviar poder y dinero a las organizaciones locales", es esencial que estas inyecciones de recursos siempre vayan acompañadas de iniciativas más amplias de desarrollo de capacidades para apoyar a los actores locales en la movilización de recursos para una financiación sostenible y/o en la identificación de enfoques alternativos para garantizar las capacidades locales esenciales en tiempos de necesidad (por ejemplo, puede no ser viable ni apropiado utilizar recursos financieros para garantizar una dotación fija de personal y/o niveles de precondicionamiento si se pueden identificar formas más flexibles de satisfacer las necesidades a nivel local); Si esto no se hace, estas inversiones de capital pueden desperdiciarse por falta de continuidad y sostenibilidad y/o pueden crear dependencias financieras para mantener los recursos establecidos.

- Lectura: ([Pritchett et al., 2010](#))

II.1.3 La trampa del "mimetismo isomórfico"

En los casos en que el apoyo a la reforma de las políticas es apropiado, a menudo se apoya en marcos normativos y jurídicos que han funcionado bien en los países que han progresado a buen ritmo en materia de desarrollo. Del mismo modo, cuando el apoyo a la *capacidad de implementación* se identifica como un punto de entrada crítico, los modelos organizativos para la implementación efectiva también se "copian" de esos mismos contextos para guiar el desarrollo de la capacidad de implementación y ayudar a evitar el fracaso de la implementación.

¿Por qué es importante? En estas situaciones, muchos actores del desarrollo priorizan la *modernización* de las instituciones de las partes interesadas mediante la promoción de un intenso proceso de reforma que importa modelos y diseños de implementación. Pueden considerarse eficaces en otros lugares, pero no necesariamente se han validado en el contexto local ni se han adaptado a él. Esta práctica se denota académicamente como una de *mimetismo isomórfico*. Como resultado, estas reformas suelen ser predominantemente estructurales, a veces superficiales, y rara vez contextual e institucionalmente funcionales y sostenibles.



"[Un] principal punto débil es que los donantes siguen tratando a las organizaciones en el país como si fuera la primera vez que alguien intenta ayudarlas y están empezando de cero"
(Hagelsteen et al., 2022, p. 5)

¿Cómo se ve esto en la práctica? A los actores locales que desean mejorar la preparación logística mediante el aumento del preposicionamiento se les muestra un modelo de preposicionamiento de un ejercicio exitoso de diseño de sistemas de cadena de suministro en otro país con características geofísicas similares y desafíos de respuesta a crisis. Dada la urgencia de las necesidades, las limitaciones de tiempo y recursos de todas las partes, y la percepción de intachabilidad que a menudo se asocia con las "mejores prácticas internacionales", los actores locales acuerdan reflejar el modelo original de preposicionamiento. En consecuencia, invierten, entre otras cosas, en la misma solución de gestión de inventario. Sin embargo, más tarde se descubre que se necesitan modificaciones significativas en el sistema para adaptarse a las redes de distribución locales, lo que introduce procesos, costos y retrasos adicionales y poco (o ninguno) beneficio inmediato de implementación.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P3) ¿Cómo evitamos la trampa del "mimetismo isomórfico"?

El PEG esboza seis principios que sustentan los compromisos de desarrollo de capacidades, para garantizar que ofrezcan resultados de capacidad realistas y relevantes para el contexto y soluciones "adecuadas para el propósito".

Pasos prácticos:

Antes de la participación activa, el equipo de desarrollo de capacidades de la organización facilitadora debe:

- Familiarizarse y aprender a reconocer los desafíos y dificultades del desarrollo de capacidades ("saber a qué prestar atención")
- Participar en una o más discusiones internas del equipo para intercambiar ideas sobre los principios clave para el desarrollo de capacidades y discutir enfoques para poner en práctica cada uno de ellos.
- En la medida de lo posible, colaborar con los donantes clave detrás del compromiso de desarrollo de capacidades para socializar los principios con ellos también, para introducir una nueva forma de trabajar desde el principio.
- [Que tener en cuenta](#)

- [Principios fundamentales](#)
- [Abogar, educar y evolucionar](#)

Pasos de la asociación:

- Durante las primeras discusiones con los actores locales, comparta información sobre el enfoque de desarrollo de capacidades que se adoptará (incluidos los principios) y dé la bienvenida a las perspectivas, puntos de vista y recomendaciones de los actores locales en torno a ellos.
- Identifique con los actores locales algunos pasos preliminares que se pueden tomar desde el principio para garantizar que la asociación y los compromisos posteriores respeten los principios.
- [Trabajos académicos: \(Pritchett et al., 2010\)](#)

II.1.4 El "punto ciego de los expertos"

"Hubo un consultor que voló y elaboró un plan de contingencia, pero yo nunca estuve involucrado en eso. No fui consultado, en absoluto. Creo que eso es un atropello. No dije nada porque era una consultora internacional. No quería armar un escándalo. Dejé que sucediera"

(Hagelsteen et al., 2021, p. 4)

Los estudios sugieren que el "punto ciego de los expertos" a menudo impide –o al menos obstaculiza gravemente– la comprensión del contexto local por parte de los actores del desarrollo. Pueden, por ejemplo, definir los problemas de las partes interesadas (y las posibles soluciones) a través de la lente de su propia experiencia técnica y experiencias previas (zona de confort profesional) y/o agenda organizativa propia. Eso puede conducir, entre otras cosas, a la trampa de mimetismo isomórfico discutida anteriormente.

Punto ciego experto: "... excesiva atención a la propia capacidad técnica de los expertos externos y su escasa capacidad para apreciar el valor del conocimiento local" (Hagelsteen y Becker, 2019, p. 4)

¿Por qué es importante? En estos casos, los profesionales pueden entrar en un compromiso de desarrollo de capacidades con una solución en busca de un problema (o "un martillo en busca de un clavo", en palabras de un profesional). El punto ciego de los expertos hace que sea difícil para ellos imaginar perspectivas alternativas de cuáles podrían ser los problemas subyacentes, para justificar la exploración de explicaciones alternativas, y mucho menos soluciones alternativas. Esto significa que las soluciones terminan siendo

impulsados por la oferta en lugar de por la demanda y es menos probable que sean contextualmente adecuados para su propósito.

Al mismo tiempo, en algunas situaciones, es posible que los agentes locales no designen a un coordinador principal reconocido con el tiempo y la autoridad suficientes para participar activamente en el compromiso de desarrollo de capacidades y dirigirlo; Esto no solo puede conducir a una dependencia excesiva de los expertos externos y/o propagar la creencia de que una "solución técnica solucionará nuestro problema", sino que crea un terreno fértil para que el punto ciego de los expertos florezca sin control.

¿Cómo se ve esto en la práctica? *Una parte interesada que busca apoyo con el rendimiento general de la cadena de suministro se embarca en un ejercicio de diseño del sistema de la cadena de suministro. El profesional contratado por la organización de apoyo para facilitar el proceso es un analista logístico y, por lo tanto, el ejercicio se desarrolla en torno al análisis basado en datos del rendimiento logístico y la modelización. Sin embargo, no incluye un análisis más estratégico y funcional del sistema en general, incluidos, por ejemplo, los instrumentos políticos pertinentes, los sistemas digitales o el espacio fiscal. En cambio, el enfoque y las recomendaciones de diseño del sistema se definen por la experiencia profesional y la zona de confort del profesional contratado para apoyar el proceso.*

¿Qué podemos hacer al respecto?

P4) ¿Cómo podemos limitar el sesgo técnico de los expertos cuando se discuten los planes de CD con los socios?

- Además de seguir las mismas recomendaciones enumeradas en **P3)** que alientan a poner en práctica los principios fundamentales del desarrollo de capacidades, el PEG sugiere una serie de consideraciones importantes para facilitar a las organizaciones (y potencialmente a los actores locales) la contratación o designación de personal para participar en el proceso de desarrollo de capacidades.

Pasos de la asociación:

- Durante las discusiones sobre el acuerdo de asociación, asegúrese de que todas las partes reconozcan la necesidad de *desarrollar habilidades de desarrollo* de capacidades entre el personal que será designado para representarlas durante todo el proceso.
- Acordar que los actores locales designarán un punto focal con suficiente tiempo y autoridad para participar activamente y encabezar el

compromiso de desarrollo de capacidades internamente, de modo que la carga del trabajo operativo diario no recaiga en el actor externo (organización facilitadora).

- Acordar las características y perfiles clave requeridos, asegurando que las negociaciones, la construcción de relaciones, el pensamiento estratégico y la memoria institucional estén entre aquellos que deben ser cubiertos por los representantes de los partidos.
- Acordar la composición de los equipos representativos para asegurar la presencia de perfiles estratégicos, técnicos y operativos.

Pasos prácticos.

- Revise los términos de referencia estándar y/o las descripciones de perfiles clave y compártalos con todas las partes.
- Trabajos académicos:** [\(Hagelsteen & Becker, 2019\)](#)

II.1.5 Subestimar la complejidad

Los compromisos de desarrollo de la capacidad institucional se desarrollan en realidades institucionales que existen y operan dentro de sistemas sociales, políticos y económicos adaptativos más amplios, **cambiantes y complejos**. Al tratar de catalizar un cambio institucional sostenible, su éxito depende en gran medida de las percepciones de las personas sobre el valor de ese cambio, y de su motivación y capacidad para aprender y adoptar nuevos comportamientos que puedan cambiar el rendimiento del sistema.

¿Por qué es importante? Trabajar en [sistemas adaptativos complejos](#) significa que las intervenciones individuales pueden tener consecuencias y/o obstáculos inesperados; Los procesos de cambio **no son lineales ni predecibles**. En consecuencia, los agentes del desarrollo de capacidades deben estar preparados para evaluar, reflexionar y adaptar sus estrategias, acciones, plazos y, a veces, incluso objetivos, para ser eficaces. Sin embargo, los compromisos de desarrollo de la capacidad a menudo se conciben como *proyectos*, con problemas y soluciones predefinidos que deben realizarse dentro de plazos limitados y con presupuestos cuyo uso puede ser dictado por los donantes.

Un enfoque proyectado no permite la [flexibilidad](#) requerida por los procesos de cambio no lineales y, como tal, muchos compromisos de desarrollo de capacidades simplemente están condenados al fracaso por su propio diseño.

¿Cómo se ve esto en la práctica? A principios de 2022, el FBPP colaboró con los actores de los condados de Kenia para definir los objetivos de desarrollo de la capacidad de la cadena de suministro humanitario, llevar a cabo una evaluación de la capacidad y validar un plan de trabajo plurianual. Sin embargo, a mediados de 2022, después de las elecciones, muchas de las personas involucradas en ese proceso ya se habían ido. Un enfoque tradicional de gestión lineal habría trasladado el plan de trabajo a la nueva administración, pero habría corrido el riesgo de socavar su propiedad sobre él y perder la oportunidad de revisarlo a través de "nuevos ojos". En su lugar, se adoptó un enfoque de gestión adaptativo, y los resultados del proceso anterior se compartieron con los nuevos funcionarios para su discusión, revisión, aprobación (o destitución) para que pudiera surgir un plan de trabajo que pudieran apoyar y apropiarse.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P5) ¿Cómo podemos asegurarnos de tener en cuenta el "panorama completo" antes de proponer un plan de CD?

En este sentido, es vital realizar un análisis de contexto completo, pero antes de que se pueda hacer, todas las partes deben familiarizarse con el pensamiento y el marco de fortalecimiento de los sistemas propuestos por el PEG.

[Fase 0. Aprendizaje y preparación](#)

[Fase 2. Análisis de contexto y evaluación de capacidades](#)

[Lectura: \(Hagelsteen & Becker, 2019\)](#)

II.1.6 Otras presiones, rigidez y cortoplacismo

La complejidad se extiende más allá del contexto de los actores locales, ya que las organizaciones facilitadoras también pueden estar sujetas a presiones "externas", por ejemplo, desde dentro, de sus donantes e incluso de otras partes interesadas indirectas. Esto a menudo los empuja a adoptar, e incluso a promover, un enfoque proyectado a corto plazo en lugar de uno orientado a programas a largo plazo.

Incluso el mejor practicante de CD, que sistemáticamente

respeto y pone en práctica los conceptos, modelos y marcos básicos de desarrollo de capacidades en colaboración con los actores locales, estarán sujetos a una amplia gama de presiones que escapen a su control.

Estos pueden incluir, entre otras cosas:

- Limitaciones impuestas por los donantes al uso (asignación) de fondos específicos, por ejemplo, para la evaluación en lugar de compromisos prácticos

- Plazos de presentación de informes impuestos a corto plazo, rígidos o de arriba hacia abajo que hacen hincapié en "**resultados claros y entregables**" que pueden demostrarse a los contribuyentes y a los patrocinadores políticos.
- Facilitar las perspectivas de la organización o de los donantes de que invertir en las fases de establecimiento de la apropiación y la contextualización, que consumen mucho tiempo, puede poner en peligro los plazos internos de planificación y presentación de informes, y que estos procesos "*solo pueden ocurrir en un mundo ideal*", por lo que prevalece la posición de "*no lo haremos esta vez porque tenemos prisa, pero la próxima vez nos aseguraremos de hacerlo*".
- Objetivos y métricas de desempeño impuestos por los donantes u otras partes interesadas que no son realistas o no están relacionados
- Prioridades políticas, geográficas y/u operativas de la organización facilitadora
- Diferentes puntos de vista sobre quién debe ser responsable de asegurar el cambio y cumplir con los resultados
- Procedimientos ambiguos de presentación de informes y rendición de cuentas sobre los avances en el desarrollo de capacidades.

Estas presiones pueden limitar la "**libertad de movimiento**" de un profesional de DC y su capacidad para poner plenamente en práctica los conceptos y principios clave del desarrollo de capacidades.

Un enfoque "proyectado" también puede dar lugar a plazos a corto plazo y marcos estrictos con entradas y salidas definidas. Si bien esto último da una *impresión* de control, puede dar lugar a una atención excesiva a los **resultados** del desarrollo de la capacidad **en lugar del proceso**.

"Una vez que se aprueba el proyecto, no se puede agregar, no se puede quitar nada. Los proyectos no tienen esa flexibilidad", "Las [organizaciones facilitadoras] reportan al donante y no al gobierno, siendo más responsables ante el donante que ante el actor local"

(Hagelsteen et al., 2022, p. 3 sin cursivas en el original)

Para muchas organizaciones que trabajan simultáneamente en los ámbitos humanitario y de desarrollo, el riesgo de que nuevas crisis interfieran con los compromisos de desarrollo de capacidades en curso y secuestren los recursos y la experiencia de los actores locales y facilitadores también es un escenario muy real.

Otros pueden simplemente resistirse, o ser incapaces de cambiar, incluso si sus donantes permiten acuerdos a largo plazo y informes flexibles, por ejemplo, un donante puede proporcionar acuerdos de 5 años a una organización facilitadora, pero con un alto riesgo.



Las organizaciones facilitadoras adversas solo pueden proporcionar acuerdos de 12 meses a los actores locales:

"Nos quedamos impactados cuando nos enteramos de que las OSC [organizaciones de la sociedad civil] locales solo tenían acuerdos de 12 meses... lo que significa que las organizaciones locales son ... [pierden] personal porque no tienen ninguna seguridad financiera, no pueden hacer una planificación a largo plazo" (Hagelsteen et al., 2022, p. 4)

Esto puede ser el resultado de limitaciones estructurales internas, falta de conciencia y/o incentivos insuficientes para facilitar el cambio de las organizaciones.

De la misma manera, los actores locales también estarán sujetos a presiones externas, tanto ocultas como visibles. Las dinámicas de poder y los conflictos de intereses también existen a nivel local, lo que puede significar que algunos actores aún quedan excluidos de los procesos de desarrollo de capacidades.

Como profesionales de la EC, ser continuamente conscientes de este hecho también puede ayudar a comprender los enfoques de participación de los actores locales.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P6) ¿Cómo mitigamos el impacto de las presiones y percepciones externas en torno al proceso de CD?

En muchos casos será difícil cambiar significativamente las estructuras y expectativas de las demás partes en la asociación para el desarrollo de la capacidad. Sin embargo, en la mayor medida posible, la promoción y la educación en torno a los fundamentos del desarrollo de capacidades deben planificarse y llevarse a cabo de manera proactiva *como parte de cada estrategia de participación en el desarrollo de capacidades.*

- [Abogar, educar y evolucionar](#)
- Lectura: [\(Hagelsteen & Becker, 2013, pp. 7–11\)](#), [\(Hagelsteen & Burke, 2016, pp. 47–51\)](#), [\(Hagelsteen & Becker, 2019, pp. 3–8\)](#), and [\(Hagelsteen et al., 2021, pp. 7–9\)](#) "Seven types of Project Failure", [\(Hagelsteen et al., 2022, p. 3\)](#)

II.1.7 Atajo para habilitar

Muchas organizaciones facilitadoras están trabajando para cambiar sus perfiles y formas de trabajar para que puedan ser reconocidas como *socios facilitadores* eficaces *incluso de elección*

aunque históricamente se han posicionado como *socios ejecutores de elección*.

Sin embargo, el desarrollo de capacidades que se compromete a promover la localización sostenible, ve cómo las organizaciones que históricamente han demostrado su valor añadido, o "valía" organizativa, a través del logro de objetivos de implementación medibles, luchan por ceder el control sobre la generación de resultados tangibles en favor de la promoción de procesos de cambio más suaves, a menudo inconmensurables y menos "atribuibles".

Como resultado, muchas organizaciones realizan con éxito una transición a políticas, estrategias y comunicaciones organizativas favorables al desarrollo de capacidades, **pero no logran cambiar su modelo de negocio operativo en consecuencia**. Esto conduce a una práctica continua orientada a la implementación que está en tensión con la evolución de la política organizacional.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P7) ¿Cómo facilitamos que las organizaciones facilitadoras demuestren su contribución a través de la CD?

La mayoría de las organizaciones, los actores locales y los donantes siguen midiendo su desempeño en materia de desarrollo de capacidades en términos de resultados programáticos y/o de prestación de servicios, medidos a través de indicadores cuantitativos específicos. El enfoque adoptado por el PEG incluye una nueva forma de describir, documentar y medir los catalizadores y procesos de cambio suaves e incrementales que comprenden el desarrollo de la capacidad; Estos son relevantes a corto, mediano y largo plazo. Como tal, a través de un enfoque cuidadoso de **monitoreo de hitos de procesos**, las contribuciones graduales a los procesos de cambio institucional a largo plazo pueden documentarse y rastrearse cuidadosamente.

- [Fase 3. Diseño](#)
- [Fase 4. Monitoreo, evaluación y aprendizaje](#)

Los actores locales y los donantes también pueden preferir que la organización facilitadora "haga" en lugar de permitir, ya que puede considerarse que conduce a resultados rápidos con un mínimo de recursos requeridos por el actor local o que cumple rápidamente con las expectativas de los donantes para lograr un impacto demostrable.

Al mismo tiempo, es posible que algunas organizaciones facilitadoras no sepan lo que deben hacer de manera diferente para mejorar en la "habilitación" de otros. En este sentido, una revisión introspectiva de las estrategias organizacionales y de capacidades para que una gestión de cambio apropiada y un plan de desarrollo de capacidades se pueda articular para *facilitarle a la organización*.



¿Qué podemos hacer al respecto?

P8) ¿Qué debe hacer una organización facilitadora para pasar de ser un "hacedor" a un "facilitador"?

No todas las organizaciones o individuos están preparados (y son capaces) de ser "facilitadores" eficaces. Para ser facilitadores efectivos, las organizaciones o individuos deben ser capaces de:

- Realizar la función** de que se trate de manera eficaz, replicable, legítima y creíble.
- Exteriorizar su conocimiento** presentándolo de una manera comprensible y sensible al contexto.
- Transferir sus conocimientos a otros** mediante acciones apropiadas y efectivas.
- Institucionalizar** el conocimiento a través del proceso de transformación de capacidades.
- Evolucionar** en su propia identidad para reflejar la naturaleza cambiante de la asociación.
- Renunciar** al control y la responsabilidad por resultados específicos.

Cada uno de ellos se puede realizar de diferentes maneras, y requerirá diferentes habilidades, enfoques y perfiles profesionales. Un primer paso para las organizaciones que deseen hacer la transición de un modelo a otro, es llevar a cabo una evaluación interna de la capacidad que hable de este objetivo, de modo que se pueda desarrollar un plan de trabajo de transformación empresarial a largo plazo.

- [Fase 2. Análisis de contexto y evaluación de capacidades](#)

II.1.8 Diferentes tipos de "fracaso del proyecto"

Como ya se ha señalado, son muchos los factores que pueden dificultar el proceso de desarrollo de la capacidad; Algunos son bastante evidentes y pueden ser "etiquetados académicamente" e identificados, otros emergen más como reflexiones retrospectivas, a menudo desde perspectivas de actores locales, realidades prácticas y experiencias.

Un punto en común subyacente se relaciona con el enfoque "proyectado" prevaleciente y los desafíos y trampas señalados anteriormente, lo que demuestra que el cortoplacismo y la mentalidad de proyecto socavan incluso las mejores intenciones. Resumido y adaptado de las obras de

(Hagelsteen et al., 2021, pp. 7–9), los "fracasos de proyectos" comunes incluyen:

1) No hay evaluación de capacidades, o no está dirigida por actores locales. Las organizaciones facilitadoras deben comprender el contexto local y las capacidades existentes, así como establecer relaciones con los actores locales. El proceso de evaluación de la capacidad es fundamental a este respecto, pero debe ser facilitado por *los agentes locales dada su capacidad contextual*. Debido a las muchas presiones enumeradas anteriormente, las organizaciones facilitadoras a menudo se saltan este primer paso vital, perpetuando aún más muchos de los desafíos y trampas anteriores.

2) La organización facilitadora desarrolla el plan del proyecto. Incluso cuando se realiza la evaluación de la capacidad, las organizaciones facilitadoras suelen tener su propia agenda, condiciones, propuestas de proyectos predefinidas y plazos y métricas fijos. No se comprometen con el actor local para contextualizar estos elementos a las circunstancias locales. Esto significa que los actores locales carecen de control y apropiación, y esto puede agravar los problemas de dependencia; Los actores locales no pueden avanzar hacia la independencia y la autoeficacia porque están bloqueados por los modelos estáticos y las soluciones de sus organizaciones facilitadoras.

3) No hay tiempo para implementar. Por otro lado, aunque hay ocasiones en las que las organizaciones facilitadoras no invierten en los procesos de evaluación de capacidades y planificación de proyectos, hay experiencias compartidas de actores locales que dicen *que a veces se dedica tanto tiempo* a estas primeras fases que los fondos del proyecto o el tiempo asignado se agotan antes de que se implementen las actividades sustanciales y las partes importantes del proyecto se apresuran y/o los planes terminan "en el estante".

4) No es el momento adecuado para participar. De manera similar, en algunas situaciones, los plazos que sustentan el diseño y la implementación de los compromisos de desarrollo de capacidades están dictados en gran medida por la organización facilitadora, en lugar de por una consideración cuidadosa de la conveniencia y disponibilidad de los actores locales, y su priorización.

5) Solo formación ad hoc de corta duración. Muchos compromisos etiquetados como *desarrollo de capacidades* se centran abrumadoramente en actividades de capacitación técnica a corto plazo. De hecho, a menudo se piensa que el desarrollo de capacidades es una forma de formación (tanto por parte de los agentes locales, como de las organizaciones facilitadoras e incluso de los donantes). Sin embargo, a corto plazo,



las capacitaciones trimestrales tienen un impacto limitado cuando se imparten de manera ad hoc. El poco impacto que puedan tener no es sostenible, ya que los participantes cambian de trabajo o pueden no ser la persona adecuada para recibir capacitación en primer lugar.

"Un taller de uno o dos días puede crear conciencia, pero no mucho más. En la mayoría de los talleres la gente asiste, se sienta, escucha y luego se levanta y se va..." (Hagelsteen et al., 2022, p. 3)

A menudo, la organización facilitadora no tiene la [capacidad procesal](#) y/o los conocimientos pedagógicos para llevar a cabo una formación eficaz ni para apoyar a los actores locales a institucionalizar iniciativas similares para una mayor retención y autonomía.

Es un proceso a largo plazo para transferir conocimientos y experiencia que lleva a las personas a ser capaces de dirigir instituciones y procesos por sí mismas. un representante de un actor local dijo que "para que un proyecto sea sostenible y tenga algún impacto, creo que es un mínimo de tres años" (Hagelsteen et al., 2022, p. 3)

6) Piloto sin escalado vertical. En los casos en que la aplicación sigue a la capacitación, a menudo se limita a proyectos piloto, con pocos planes de ampliación y **seguimiento**. Si bien a menudo se diseñan con grandes planes de expansión después de comenzar en un par de distritos o comunidades seleccionados, los donantes habitualmente financian solo este modesto comienzo y luego se retiran, dejando a las partes interesadas, en palabras de un funcionario del gobierno de Uganda, "**con un caso grave de pilotitis**". Esto a veces se incorpora en el diseño del proyecto, exigiendo compromisos económicos de los actores locales que no son realistas o simplemente no se priorizan cuando finaliza el apoyo de la organización facilitadora.

7) No se centra en la utilización. De acuerdo con fracasos anteriores, los proyectos a menudo se centran principalmente en la creación de capacidad, pero no se centran en apoyar a los actores locales en el uso de la capacidad (por ejemplo, ponerla en práctica). Como tal, se hacen pocos esfuerzos para garantizar que las capacidades adquiridas puedan utilizarse realmente, que es el propósito del desarrollo de capacidades.

"El desarrollo de capacidades es aprender haciendo". (Armstrong, 2013, pp. 213, 221)

8) No hay enfoque en la retención. Los compromisos de desarrollo de capacidades rara vez se centran en apoyar a los actores locales para que retengan las capacidades recién adquiridas, es decir, no pueden conservarlas a lo largo del tiempo, para permitir su adopción y utilización. Si bien la fuga o pérdida de capacidad es a menudo el resultado de desafíos y limitaciones institucionales internas de actores locales que no están necesariamente dentro de las esferas más intuitivas de interés e influencia de la organización facilitadora, el hecho de que ignoren o descuiden abordarlos significa que cualquier capacidad que se cree es, sin embargo, muy efímera.

9) No hay que centrarse en la institucionalización. La retención no se trata solo de gestionar la rotación de personal, sino también de la adaptación periódica de políticas, estructuras, procesos, procedimientos, reglamentos y leyes que ayuden a asegurar o institucionalizar las capacidades a largo plazo. Estas acciones no suelen considerarse explícitamente en el desarrollo de capacidades (Hagelsteen et al. 2021).

II.2 Una disciplina que toma forma

En general, el desarrollo de capacidades se reconoce como una piedra angular de la cooperación para el desarrollo, pero muchos todavía luchan por conceptualizarlo. A menudo se describe como un concepto complejo, amplio o "esponjoso".

"Cualquiera puede ponerse el sombrero de desarrollo de capacidades... es algo que se ve como una especie de "Bueno, solo asigne una tarea a cualquiera... Realmente tienen que saber de agua [área técnica del programa] para hacer este trabajo, pero el desarrollo de capacidades... Sí ... está bien, hemos hecho algo" (Hagelsteen et al., 2022, p. 6)

Durante años, muchos actores locales, organizaciones facilitadoras y donantes han carecido de conocimientos detallados sobre qué era el desarrollo de capacidades y cómo hacerlo. Esto significaba que siempre llegaban a la mesa con diferentes puntos de vista y expectativas, definidos en gran medida por su propia experiencia profesional y zonas de confort estratégicas, pero que generalmente carecían de habilidades esenciales de gestión del cambio.

"No se puede hacer sin la especialidad, pero tiene que estar al menos en tres soportes [experiencia en la materia, pedagogía sólida y desarrollo organizativo] y cuando se pone el 95% del enfoque en la materia

experta, bueno, estás haciendo algo diferente al desarrollo de capacidades".

(Hagelsteen et al., 2022, p. 6)

Por ejemplo:

- **Las organizaciones facilitadoras** pueden centrar sus esfuerzos en la enseñanza de las capacidades técnicas que poseen como expertos en la materia y/o en consonancia con sus propios objetivos estratégicos organizativos.
- **Los donantes** pueden centrar sus esfuerzos en garantizar que las dotaciones de financiación se asignen y utilicen de manera oportuna, en consonancia con la política de ayuda exterior de su administración.
- **Los actores locales** pueden centrarse en llenar sus esfuerzos en llenar vacíos operativos apremiantes para que puedan responder a las necesidades inmediatas de la población y/o a las presiones contextuales y/o en capacitar a la organización facilitadora (por ejemplo, poniéndola "al día").

Es posible que estas prioridades diferentes no se alineen sin problemas cuando las partes se reúnen para definir conjuntamente un compromiso de desarrollo de capacidades.

Experiencias repetidas caracterizadas por tensiones estratégicas y operativas, desequilibrios, prioridades conflictivas y diferentes percepciones de necesidades y soluciones ideales, expectativas no satisfechas y diferentes plazos, medidas, etc. han empujado a la comunidad mundial de profesionales y académicos para el desarrollo de capacidades hacia una conformación gradual y orgánica de la disciplina.

A este respecto, han surgido algunas realizaciones fundamentales o cambios de mentalidad estratégicos, así como una serie de desafíos reconocibles o "trampas de desarrollo de capacidades" que se aconseja a los profesionales de la EC que eviten hoy en día.

II.2.1 Un vehículo para el aprendizaje mutuo

Aunque el desarrollo de capacidades nació inicialmente como una "transferencia" de arriba hacia abajo, de afuera hacia adentro y, por lo general, unilateral de conocimientos técnicos y habilidades de las organizaciones facilitadoras a los actores locales, el conocimiento contextual de los actores locales ha ido ganando aprecio como un insumo fundamental para el éxito del cambio institucional.

Por lo tanto, la aplicación de una perspectiva de "co-diagnóstico, co-diseño, co-actuación y co-aprendizaje" a los procesos de desarrollo de capacidades podría ayudar a reconocer que todas las partes pueden contribuir de maneras diferentes pero igualmente importantes y

que los compromisos de desarrollo de la capacidad, si se llevan a cabo a través de asociaciones más equilibradas e igualitarias, pueden impartir aprendizaje mutuo y beneficios a todas las partes.

Dado que las asociaciones para el desarrollo de la capacidad son intrínsecamente susceptibles a las asimetrías de poder entre las partes, el reconocimiento explícito de las contribuciones de cada una puede ayudar a contrarrestar los desequilibrios.

Sin embargo, para que surja el aprendizaje mutuo, todas las partes deben compartir una mentalidad orientada a la comunicación y dejar espacio para la conversación y el intercambio. Deben reconocer sus respectivas contribuciones y encontrar tiempo para un diálogo abierto sobre sus respectivas perspectivas de la asociación presente y futura.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P9) ¿Cómo establecemos una asociación de CD que promueva el aprendizaje mutuo para todas las partes?

Aunque la comunicación, el intercambio de información y el aprendizaje suelen ser procesos espontáneos e informales, es importante **formalizar** el compromiso y la rendición de cuentas de todas las partes para garantizar que realmente se lleven a cabo.

El acuerdo articulado y firmado por todos los socios (por ejemplo, Memorandos de Entendimiento (MoU), Memorandos de Acuerdo (MoA), Carta de Acuerdo (LoA), etc.) se puede revisar para reflejar explícitamente:

- Descripciones acordadas conjuntamente de las contribuciones de capacidad de todas las partes
- El compromiso de todas las partes de realizar análisis de contexto conjuntos y evaluaciones de capacidad que garanticen que se tomen medidas concretas y se brinden oportunidades para que los actores locales proporcionen conocimiento contextual.
- El compromiso de todas las partes de permitir y asignar tiempo periódicamente a sus respectivos representantes para convocar sesiones de intercambio de ideas y de intercambio de información.
- [Fase 2. Análisis de contexto y evaluación de capacidades](#)

El **plan de trabajo operativo** a más largo plazo debe prever desde el principio:

- Eventos planificados desde el principio encabezados por los actores locales en los que la organización facilitadora recibe una visión general en profundidad del contexto nacional e institucional más amplio, para que puedan "conocer el entorno".



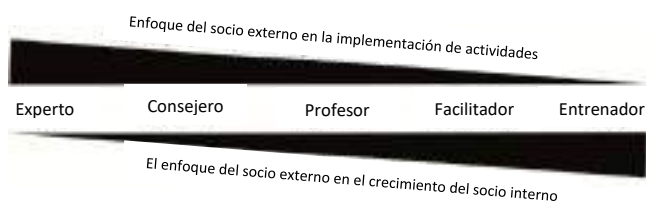
- Eventos regulares de "revisión y discusión" dedicados al intercambio de información y la discusión sobre el progreso de la asociación y el compromiso, los contextos cambiantes, las revisiones requeridas y los cambios de rumbo, etc.

II.2.2 Roles, responsabilidades y dinámicas

Aprovechar la oportunidad de aprendizaje mutuo a través de la asociación, la comunicación y el intercambio igualitarios significa cambiar las funciones y dinámicas tradicionales de desarrollo de capacidades.

Esto se relaciona con los roles impersonales y colectivos de las partes, por ejemplo, del actor local o "la" organización facilitadora como entidades, pero también con los roles personales e individuales de quienes los representan y se sientan alrededor de la mesa para el diálogo.

Los roles ya no son estáticos y fijos; más bien cambian en función de la finalidad del intercambio, ya sea que se centre, por ejemplo, en la ejecución de actividades —en las que la organización facilitadora puede asumir el liderazgo de un experto técnico— o en el apoyo al crecimiento interno de los agentes locales —cuando el agente local puede tomar la iniciativa en la contextualización de los conocimientos y las capacidades y en la orientación de la organización facilitadora—; A menudo, los roles pueden cambiar de un lado a otro entre los dos.



Fuente: (Hagelsteen et al., 2021, p. 7)

Todos estos roles son importantes y pueden ser necesarios en diferentes momentos, en diferentes situaciones y para diferentes propósitos. Por lo tanto, las asociaciones para el desarrollo de la capacidad deben ser flexibles a la hora de adaptarse a cómo y cuándo contribuye cada parte, y a la hora de reconocer las diferentes funciones que son y serán necesarias en todo momento.

Como propietario del encargo, lo ideal es que el actor local sea responsable de:

- Identificar y priorizar las necesidades para que se pueda desarrollar la capacidad a partir de lo que ya existe
- analizar el valor añadido de la propuesta de la organización facilitadora y centrar la atención en lo que ellos (el actor local) necesitan.

- proponer acciones e inversiones para que la organización facilitadora las considere en cuanto a si se ajustan al mandato, el presupuesto y las prioridades de la organización facilitadora;
- coordinar y supervisar los proyectos y las consultas entre los diferentes socios con el fin de evitar la duplicación y el despilfarro de recursos, maximizando al mismo tiempo la complementariedad

El papel de los donantes podría incluir, entre otras cosas:

- Animar a las organizaciones facilitadoras a adoptar un enfoque más orientado a los resultados
- Facilitar a los actores locales y a las organizaciones facilitadoras mediante la racionalización de los formatos de acuerdos y presentación de informes y el fomento de la flexibilidad.
- Actuar como facilitadores, intermediarios o intermediarios que puedan reunir a diferentes actores, incluso a través de las fronteras cuando corresponda, para aumentar la comunicación y la coordinación entre ellos.

Con el tiempo, el papel de la organización facilitadora debe cambiar de ser un ejecutor y experto a facilitar y fomentar el aprendizaje colectivo, la apropiación y el empoderamiento de los actores locales.

Los roles deben evolucionar continuamente, renegociarse de forma rutinaria y comunicarse claramente a todos para cumplir con las expectativas y, en última instancia, para que la organización facilitadora "ya no sea necesaria".

¿Qué podemos hacer al respecto?

P10) ¿Cómo nos aseguramos de que todas las partes estén preparadas y sean capaces de adaptarse a los cambios en los roles y responsabilidades?

En el **acuerdo de asociación**:

- Describa claramente las funciones, responsabilidades y rendición de cuentas de los agentes locales, las organizaciones facilitadoras y, cuando sea pertinente y aplicable, los donantes.
- Identificar claramente las áreas en las que ambas partes reconocerán y respetarán el liderazgo estratégico, técnico y/u operativo de la otra parte.
- Establecer claramente que se esperan relaciones dinámicas de la participación y, por lo tanto, se deben prever mecanismos para su discusión, evaluación y reformulación, incluida, cuando sea necesario, la articulación de estrategias de salida cuando los roles cambien en consecuencia.

En **términos operativos**:

La Guía de Facilitadores de Preparación

- Sensibilizar a todas las partes sobre la necesidad de designar a las personas adecuadas para que actúen como puntos focales de desarrollo de capacidades y representantes de las asociaciones.
- Proporcionar aportes a los Términos de Referencia del compromiso de desarrollo de capacidades y sus funciones de apoyo.
- Socializar a todas las partes sobre los perfiles profesionales recomendados para apoyar los compromisos de desarrollo de capacidades, por ejemplo, destacando la importancia de las habilidades de negociación, las capacidades de tutoría y orientación constructiva, y la antigüedad y competencia profesional y sectorial.
- [Fase 0. Aprendizaje y preparación](#)

III Cómo queremos lograrlo

III.1 Una nueva forma de pensar

En la Parte II se esbozan los principales desafíos y puntos débiles que han surgido de décadas de trabajo de desarrollo de capacidades. Lo hace para facilitar una reflexión colectiva en torno a los desafíos comunes que persisten en el desarrollo de capacidades en la actualidad, para ayudar a identificar cuáles pueden abordarse (y cuáles no) y orientar las inversiones conceptuales y prácticas a tal efecto.

El PEG no es el primer ejercicio reflexivo de este tipo; Ya en el decenio de 1990 había comenzado a cambiar la forma de pensar de los profesionales del desarrollo de la capacidad mundial.

Hoy en día, se entiende que el desarrollo de capacidades consiste en permitir transformaciones que empoderen a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades para promulgar cambios generados, guiados y sostenidos por aquellos a quienes se pretende beneficiar (PNUD, 2015).

Sin embargo, aunque los puntos de vista han cambiado, algunas prácticas (y profesionales) no lo han hecho. Catalizar los procesos de cambio transformacional es un reto y se necesita una mayor **claridad estratégica y conceptual** en torno a los conceptos críticos, entre ellos:

- complejidad de los comportamientos del sistema.
- Importancia de definir objetivos claros.
- naturaleza de la sostenibilidad y el cambio de capacidad. También es necesario contar con **claridad operativa** sobre cómo:
 - Establecer líneas de base de capacidad institucional.
 - Identifique los puntos de entrada correctos para el soporte.
 - asegurar y medir la sostenibilidad de los resultados.
 - documento e informe sobre los progresos realizados.
 - Definir qué recursos se necesitan.

El objetivo de este capítulo es proporcionar ideas y consejos claros y sencillos para ayudar a responder a estas preguntas en entornos prácticos de la vida real, de modo que los futuros compromisos de desarrollo de la capacidad institucional puedan responder mejor a los procesos de cambio motivados internamente por los actores locales y conduzcan a una transformación más sostenible de la capacidad institucional.

III.1.1 Conceptos fundamentales

Reconocer la complejidad

El desarrollo internacional está plagado de ejemplos de **soluciones simplistas a problemas complejos** que no han logrado generar un cambio duradero porque no se han considerado los elementos críticos del sistema más amplio, por ejemplo, las escuelas que se construyen para mejorar la educación solo para descubrir que no hay suficientes maestros para enseñar en ellas; capacitar a los maestros en las zonas rurales solo para descubrir que emigran a los centros urbanos donde las oportunidades son más brillantes.

Los enfoques sistémicos aprecian que vivimos en un mundo **complejo** e interconectado (un «sistema»), y tratan de modelar una parte específica del sistema general, recordando siempre que es *solo una parte* de muchos sistemas mayores (The Partnering Initiative, 2022).

Un **sistema adaptativo complejo (CAS)**, por sus siglas en inglés) puede verse como un conjunto de elementos interconectados, por ejemplo, personas, organizaciones, comunidades, etc., todos con dimensiones sociales, económicas y políticas, que se unen para crear un sistema. Todos los elementos son importantes individualmente, pero son las *relaciones entre ellos* las que definen cómo se comporta el sistema y si prospera o fracasa (Florini et al., 2023).

Al mismo tiempo, debido a que un sistema se compone de **relaciones**, la forma en que uno ve el sistema depende en gran medida de la posición de uno *dentro* de él. Además, las numerosas interacciones entre los elementos significan que una característica clave de todos los CAS es que para cualquier intervención dada en un sistema, habrá **consecuencias no deseadas**.

El modelado de sistemas dinámicos se puede utilizar para ayudar a comprender y navegar por la complejidad del desarrollo de capacidades en CAS mediante la identificación de impulsores e interacciones clave dentro del sistema y la simulación de diferentes escenarios e intervenciones, lo que permite a los profesionales anticipar y adaptarse a consecuencias inesperadas y procesos de cambio no lineales.

□ Lectura: "Modelización de la dinámica de sistemas de operaciones de ayuda humanitaria". 2008 Paulo Gonçalves. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=1139817>



Habilidades de gestión del cambio

Incluso cuando se reconoce la dinámica de un sistema adaptativo complejo y se adopta un enfoque sistémico robusto en la planificación e implementación de un compromiso de desarrollo de capacidades, cambiar la forma en que se hacen las cosas en una organización y entre organizaciones (sistemas) depende en gran medida de la eficacia de las **habilidades de gestión del cambio del liderazgo local**.

Sin embargo, en muchos casos, estas mismas habilidades pueden estar entre las más débiles, y es necesario fortalecerlas entre los líderes locales para que puedan apropiarse del proceso de desarrollo de capacidades.

Como tal, una prioridad clave de cualquier compromiso de desarrollo de capacidades será garantizar que las habilidades de liderazgo se transfieran *junto con* las otras áreas de desarrollo de capacidades, ya que confiar en el conjunto de habilidades de gestión del cambio de los profesionales de la CD, que solo estarán disponibles durante la duración del compromiso, iría en contra de los principios de localización descritos en secciones anteriores.

Garantizar que las organizaciones facilitadoras estén *equipadas para transferir* habilidades de gestión del cambio puede requerir que aprovechen perfiles profesionales específicos (expertos) con experiencia demostrable en la gestión del cambio, específicamente, en la reforma institucional y la comunicación intercultural, las prácticas de liderazgo, la autorreflexión y el aprendizaje, la capacidad de identificar y aprovechar los hábitos y prácticas locales, y los enfoques ágiles para abordar y resolver problemas (institucionales).

En algunas situaciones, esto también puede implicar apoyar el liderazgo de los actores locales mediante la creación de oportunidades o espacios para que salgan del modo urgente de "extinción de incendios" del día a día, de modo que puedan encontrar el tiempo mental y el espacio para pensar en los procesos más estratégicos y de desarrollo institucional que están en marcha.

III.1.2 Prioridades fundamentales

Las **prioridades** fundamentales que se presentan a continuación son aquellas que sugieren formas nuevas o diferentes de conceptualizar el propósito y el alcance de los compromisos de desarrollo de capacidades, teniendo en cuenta los desafíos de la práctica anterior. Son prioridades que, si se tienen en cuenta, tienen implicaciones prácticas en la forma en que las asociaciones para el desarrollo de capacidades, la planificación de la participación,

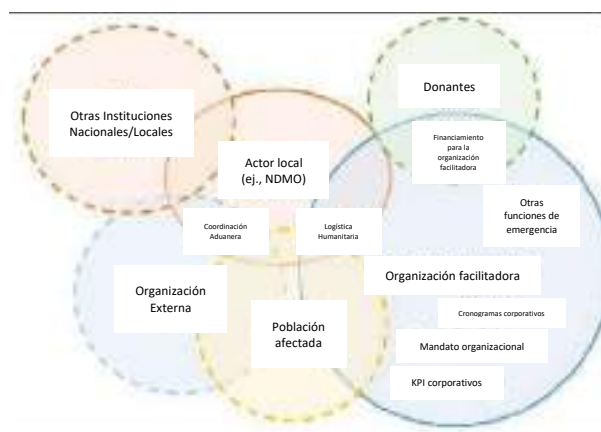
el diseño y la entrega se despliegan. Muchas otras prioridades están incorporadas en la práctica actual que no se enumeran aquí; Esta lista no socava, reemplaza ni disminuye su pertinencia y valor.

(Re) Centrar la acción

Esta prioridad se presenta para alentar a los socios en el desarrollo de capacidades a formular (y responder) la pregunta "¿Para quién es el compromiso de desarrollo de capacidades? ¿Quién lo conduce?"

Puede ser útil distinguir entre el enfoque **tradicional** para responder a estas preguntas y el enfoque de "volver a centrar la acción" que promueve el PEG. **Los enfoques tradicionales** para el desarrollo de capacidades a menudo sitúan a la **organización facilitadora** en el centro de la acción:

- Aunque responde a las solicitudes de los actores locales, la **organización facilitadora** lidera el diseño, la organización, la socialización y la entrega de la respuesta.
- El contenido y la entrega están en cierto modo impulsados por las prioridades corporativas, los plazos, la experiencia y los acuerdos con los donantes de la organización facilitadora.
- Los actores locales participan y "reciben" los productos de estos procesos, pero no los diseñan ni los impulsan.



Fuente: (PEG autores)

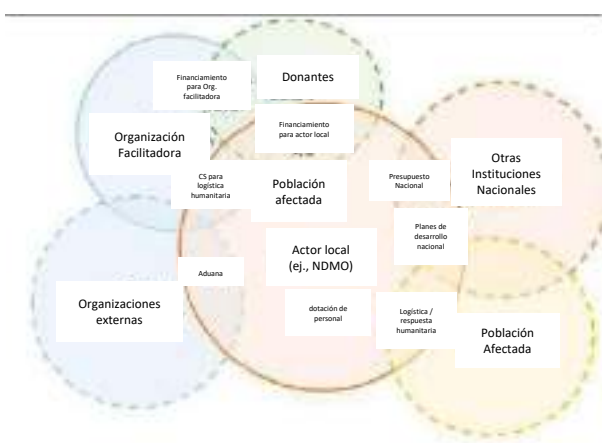
¿Cómo se ve esto en la práctica?

Un ministerio gubernamental (el actor local) quiere automatizar sus flujos de trabajo de gestión de la cadena de suministro y designa a una organización facilitadora externa para que

apoye el proceso. La organización facilitadora lleva a cabo un análisis de los procesos de negocio y de la infraestructura para identificar las necesidades, redacta las especificaciones técnicas, identifica a los proveedores de mercado adecuados e inicia un proceso de licitación para el actor local. El actor local participa en la revisión y selección de las ofertas, pero la organización facilitadora procede a financiar y emitir el contrato para el proveedor comercial. La organización facilitadora proporciona las especificaciones recomendadas al proveedor comercial y supervisa el desarrollo y la implementación del sistema en consecuencia. En este ejemplo, el actor local fue el objetivo de las diversas acciones; Participó y fue consciente de los pasos que se estaban dando, pero no participó en el diseño ni en la ejecución de los análisis, las especificaciones y la licitación. Como resultado, es poco probable que el actor local pueda replicar un proceso similar en el futuro.

En su lugar, adoptar el enfoque de **"(re)centrar la acción"** ayuda a abordar muchos de los desafíos identificados en [Qué tener en cuenta](#), el "centro de acción" debe desplazarse hacia los actores locales para que:

- Los actores locales impulsan el proceso de desarrollo de capacidades a través de su plena participación en todas las fases.
- El contenido y la ejecución están impulsados por el mandato, las prioridades, las funciones y responsabilidades de los actores locales, los plazos, las asociaciones existentes, las capacidades existentes y las brechas y necesidades identificadas por los propios actores, etc.
- Los actores locales internalizan los procesos de evaluación y cambio. Esto significa generar inicialmente productos con ayuda, y eventualmente poder replicar procesos y productos para el futuro, sin la participación de actores externos.



Fuente: (PEG autores)

¿Cómo se ve esto en la práctica?

Un ministerio del gobierno quiere automatizar sus flujos de trabajo de gestión de la cadena de suministro y designa a una organización facilitadora externa para apoyar el proceso. La organización facilitadora solicita puntos focales designados por el Ministerio para el proceso y trabaja con ellos para diseñar y completar conjuntamente un proceso de negocio y un análisis de infraestructura, considerando, entre otras cosas, las necesidades ministeriales actuales y futuras. Se consulta a la función de adquisiciones del Ministerio para garantizar que se lance una licitación de apoyo comercial de conformidad con las prácticas institucionales existentes, posiblemente aprovechando las asociaciones comerciales existentes. El panel de licitación y revisión de ofertas está dirigido por el equipo de adquisiciones del ministerio y los puntos focales internos, con la organización facilitadora como asesor externo. Los fondos, si son necesarios, se transfieren al Ministerio desde la organización facilitadora, pero la contratación comercial es completada por el Ministerio. Las especificaciones técnicas del sistema son elaboradas conjuntamente por el ministerio y el socio comercial, con la organización facilitadora actuando como asesor externo.

¿Por qué es importante?

Volver a centrar el proceso de desarrollo de capacidades en torno al actor local es el primer paso y **el más crítico para permitir la localización**.

Al mismo tiempo, volver a centrarse de esta manera tiene múltiples implicaciones para *todos* los actores involucrados. Requiere planificación, discusión y acuerdo entre los actores locales, las organizaciones facilitadoras y los donantes.

Algunas consideraciones se relacionan, entre otras, con:

- Asociaciones y construcción de relaciones
- Funciones y responsabilidades
- Tiempo y duración del compromiso
- Velocidad y "mensurabilidad" del cambio
- Responsabilidades y control para el cambio.

Situar al actor local en el centro del compromiso es la base de todos los principios de desarrollo de capacidades que se analizan a continuación.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P11) ¿Qué tenemos que hacer de manera diferente para volver a centrar los compromisos de CD en torno a los actores locales?

- Fase 1. [Participación de los actores locales y priorización](#)
- Fase 2. [Análisis de contexto y capacidad evaluación](#)

Reconocer diferentes tipos y niveles de capacidad

Esta prioridad se presenta para alentar a los asociados en el desarrollo de capacidades a formular (y responder) la pregunta "**¿Cuáles son las diferentes capacidades que deben existir para lograr el objetivo?**"

El buen funcionamiento de los sistemas depende de que las *diferentes* capacidades sean capaces de adaptarse a los contextos y circunstancias y *trabajar juntos sin problemas* de manera fiable y predecible. Estas capacidades a menudo residen en diferentes personas, en diferentes lugares y en diferentes niveles del ecosistema institucional.

Circulan diferentes modelos y marcos para ayudar a definir y categorizar las capacidades. El más simple divide las capacidades en [blandas](#) o capacidades [duras](#). Otro propone tres tipos, por ejemplo, [técnico](#), [procesual](#) y

[contextual](#)⁷. Otros proponen listados más detallados que incluyen, adaptativos, analíticos, colaborativos, influyentes, innovadores, técnicos, operativos y estratégicos.

¿Por qué es importante? Se pueden encontrar diferentes capacidades en todos los contextos; interactúan y son interdependientes, en la medida en que una carencia o debilidad en uno puede socavar la fuerza y utilidad de uno o más de los otros. Por lo tanto, no es probable que centrarse en la transferencia y/o el fortalecimiento de un solo tipo de capacidad o en un solo nivel produzca resultados duraderos. Las prácticas actuales se centran abrumadoramente en el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las personas. Pasar por alto las capacidades procesuales y contextuales puede dar lugar a una falta de apropiación y sostenibilidad y exacerbar los desequilibrios de poder en la asociación.

El reconocimiento de los diferentes tipos de capacidad también permite a todas las partes identificar claramente lo que se necesita y qué capacidades aportará cada socio a la asociación. También ayuda a garantizar que tenga una combinación adecuada de

actividades corto y largo plazo, ya que los diferentes tipos y niveles de capacidad requerirán diferentes formas de apoyo y participación.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P12) ¿Cómo nos aseguramos de que el plan de CD aborde los diferentes tipos de capacidades y niveles de capacidad que son críticos para el resultado?

- Fase 3. [Diseño e implementación](#)

Apoyar la institucionalización

Esta prioridad se presenta para alentar a los asociados en el desarrollo de capacidades a formular (y responder) la pregunta "**¿Cómo abogamos por una mayor apropiación y autonomía de la capacidad entre los actores locales?**"

Una premisa clave detrás de la **localización como proceso** es que permite a los actores locales desempeñarse de manera efectiva, a escala y de forma autónoma a lo largo del tiempo.

Una premisa clave detrás del **desarrollo de capacidades** como medio para apoyar el proceso de localización, es que su objetivo es ayudar a los actores locales a **institucionalizar** las capacidades que contribuirán a un desempeño regular y efectivo de manera que puedan mantener tanto las capacidades como el desempeño mejorado, a lo largo del tiempo.

La institucionalización significa integrar plenamente un comportamiento o una práctica en las actitudes, conocimientos y prácticas cotidianas de las personas que trabajan para cumplir una función encomendada en una organización o institución. Como un hábito diario, las cosas que se institucionalizan no se cuestionan, simplemente se hacen. (PEG Autores)

La institucionalización **no es un proceso lineal ni rápido**. Depende de *múltiples* capacidades que se transforman para trabajar juntas de manera *confiable, adaptable y predecible*. Se basa en dos consideraciones importantes:

- 1) Los comportamientos, las prácticas y las capacidades no se transforman en el vacío, sino que emergen en contextos institucionales (o **ecosistemas**) maduros y habituales.
- 2) Crear un cambio en el comportamiento y la práctica institucional a corto plazo no garantiza

⁷ Adaptado de Hagelsteen, M. et al, 2021.

La capacidad institucional para **retener el cambio** a largo plazo.

Ambos se analizan con más detalle en las siguientes secciones.

La falta de inversión en la institucionalización puede dar lugar a varios riesgos institucionales tanto para el actor local como para la organización facilitadora, entre los que se incluyen, entre otros:

- **Riesgos reputacionales**, relacionados, entre otros, con: el despilfarro de los recursos invertidos en la creación de capacidades iniciales, p. ej. el despliegue, la formación y la adopción, el aumento de la ineficiencia en el rendimiento a medida que se adoptan prácticas mixtas, etc.
- **Riesgos técnicos y operacionales**, que pueden incluir, una reversión a prácticas anteriores no optimizadas por falta de personal capaz de utilizar las capacidades adecuadamente o por falta de expectativas de la dirección de que las utilicen.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P13) ¿Cómo nos aseguramos de que el compromiso esté diseñado para apoyar la institucionalización del cambio de capacidad desde el principio?

[Fase 3. Diseño e implementación](#)

Reconocer los ecosistemas institucionales

Esta prioridad se presenta para alentar a los asociados en el desarrollo de capacidades a formular (y responder) la pregunta "¿Cómo diseñamos el apoyo al desarrollo de capacidades que contribuya a procesos de cambio institucional más amplios?"

Los sistemas y servicios institucionales, ya estén relacionados con la preparación logística humanitaria (o con cualquier otra respuesta sectorial), son complejos y dinámicos. Surgen, operan y son influenciados por el **contexto institucional o ecosistema** más amplio de su país anfitrión.

Por lo general, los ecosistemas institucionales requieren un ámbito **político** y normativo de apoyo, un ámbito **organizativo** que funcione bien con infraestructura operativa y una masa crítica de personas debidamente capacitadas.

Permitir un rendimiento óptimo del ecosistema puede requerir capacidades transformadoras en todos estos dominios. Es probable que los esfuerzos que reconozcan la complejidad y la interdependencia entre ellos sean más eficaces que los que no lo hacen.

Es poco probable que las intervenciones individuales que se centran en una sola capacidad marquen una diferencia significativa a menos que afecten a un [punto de apalancamiento](#) clave que puede cambiar el comportamiento de todo un sistema (Diriba, 2015)

Como resultado, puede ser difícil saber **dónde** intervenir, en **qué** influir y **cómo** hacerlo de forma sostenible.

El reconocimiento del ecosistema institucional más **amplio** y la identificación de puntos de entrada interrelacionados para el apoyo al desarrollo de capacidades serán esenciales para diseñar un plan viable de sostenibilidad o institucionalización del sistema.

¿Por qué es importante? Los esfuerzos de desarrollo de la capacidad que no identifican las influencias y dinámicas más amplias del ecosistema pueden invertir recursos por adelantado para crear una capacidad operativa inmediata para realizar una función específica, pero pueden fracasar a largo plazo en asegurar, entre otras cosas: la apreciación por parte de los líderes del valor que las capacidades específicas pueden tener para el sistema en general; la voluntad política y el sentido de identificación en la definición de las responsabilidades institucionales para la adopción de capacidades; financiación para respaldar los costes de mantenimiento y modernización de la capacidad a lo largo del tiempo y la preparación colectiva para apoyar la integración de la capacidad con las funciones conexas y entre ellas.

Todas estas condiciones son **prerrequisitos esenciales para una institucionalización sostenible de la capacidad**.

* Distinción crítica *

Esto también se relaciona con una **deficiencia crítica** de la práctica actual según la cual el desarrollo de capacidades se conceptualiza como **capacitación** (a su vez a menudo denominada **creación de capacidad**). **Esto es inexacto**. En realidad:

Si bien toda la capacitación puede considerarse como un elemento del desarrollo de la capacidad, no todo el desarrollo de la capacidad se concreta en forma de capacitación.

El desarrollo de capacidades, o **capacitación**, generalmente se enfoca en un conjunto específico de conjuntos de habilidades individuales, generalmente aquellas que se pueden transmitir en un aula, que abordan alguna necesidad técnica u operativa inmediata. La formación, incluida la formación de formadores, no suele abordar los mecanismos institucionales que son esenciales para permitir a los agentes locales retener, adaptar, modernizar y **utilizar** el contenido y los aprendizajes de la formación a largo plazo. Una capacitación tampoco es capaz de reconocer o abordar ningún factor de **estructura**

que pueden limitar o hacer irrelevante el uso de esa capacitación en el campo (por ejemplo, un gerente de almacén capacitado no sirve de nada si el almacén no está operativo debido a limitaciones de financiamiento, o si se almacenan productos incorrectos y no son relevantes para las acciones de respuesta descritas en los planes de contingencia).

¿Qué podemos hacer al respecto?

P14) ¿Cómo nos aseguramos de que el ecosistema institucional más amplio se tenga en cuenta en el diseño del compromiso?

- [Fase 2. Análisis de contexto y capacidad evaluación](#)
- [Fase 3. Diseño e implementación](#)

Sin embargo, hay ocasiones en las que los profesionales de la CD tienen que adaptarse a la realidad de las demandas y expectativas de sus grupos de interés y, a menudo, a las acciones de apoyo continuas. Esto significa que, incluso si el profesional y la organización facilitadora se alinean con los conceptos anteriores, ponerlos en práctica puede llevar tiempo y un enfoque gradual.

¿Cómo se ve esto en la práctica? Un agente local ha solicitado capacitación operativa en gestión de almacenes y ha asignado tiempo y recursos de personal únicamente para este fin. La organización facilitadora puede y está dispuesta a satisfacer esta demanda, pero es consciente de que se podría (y debería) hacer más, ya que una evaluación de la capacidad ha revelado otras deficiencias de capacidad institucional.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P15) ¿Cómo hacemos que un compromiso operativo continuo sea más sistémico?

Cuando existe una demanda, una expectativa o simplemente un compromiso continuo que conceptualiza la oferta de desarrollo de capacidades de la organización facilitadora como una serie de capacitaciones técnicas/operativas, o una serie de aumentos de infraestructura, es decir, la adopción de un enfoque lineal y orientado a los resultados a corto plazo, la transición a un enfoque a largo plazo, orientado a los resultados y holístico para el fortalecimiento de los sistemas puede ser abrumador y desafiante.

En estos casos, se pueden añadir elementos clave de sostenibilidad a los elementos (por ejemplo, formación, infraestructura, etc.) que son objeto del encargo, *sin*

ampliar inmediatamente o incluso discutir cuestiones sistémicas más amplias. Esto significa simplemente explorar las fases de transformación de la capacidad en relación con la actividad en curso: ¿hay espacio para trabajar en la retención? ¿Invertir en ampliar la disponibilidad de capacidad? ¿Integrar la creación de capacidades en los entornos, roles y responsabilidades de los actores locales? En una fecha posterior, una vez que los actores locales se hayan familiarizado y acordado el valor de invertir en acciones de sostenibilidad, se pueden presentar debates sobre un enfoque más amplio de fortalecimiento de los sistemas con objetivos de institucionalización.

- [Fase 3. Diseño e implementación](#)
- [Proceso de transformación de capacidades](#)

¿Cómo se ve esto en la práctica?

Después de la temporada de ciclones tropicales de Madagascar 2021/22, la BNGRC (*Oficina Nacional de Gestión de Riesgos y Catástrofes*) pidió al PMA Madagascar y al Clúster de Logística Global que organizaran un Ejercicio de Simulación de Preparación (TTx).

Los enfoques tradicionales de los TTx generalmente ven a las organizaciones facilitadoras planificar, organizar, convocar y llevar a cabo el evento con actores locales en el asiento receptor.

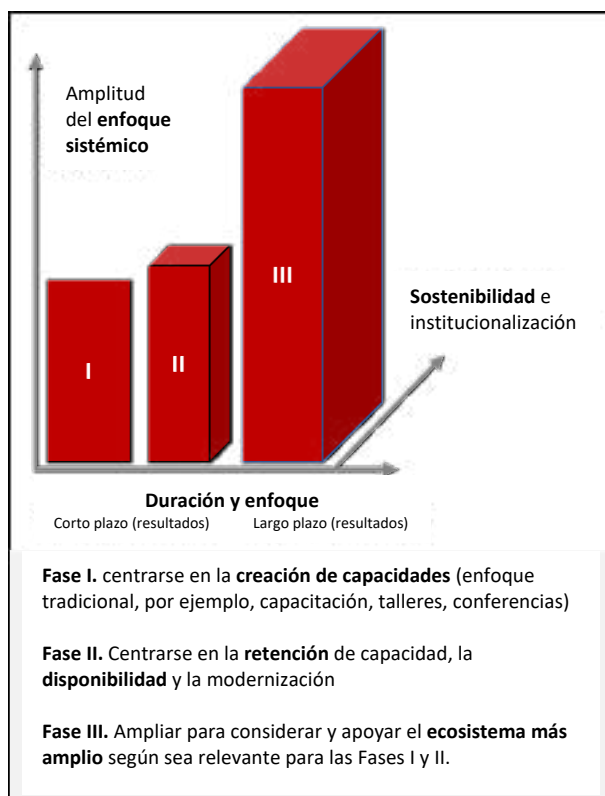
Sin embargo, en este caso, para centrarse en la localización de las capacidades en torno a la organización TTx como una oportunidad de aprendizaje modular e institucional, el BNGRC se *puso a la cabeza de* la planificación y preparación de TTx, con las organizaciones facilitadoras disponibles para brindar apoyo y orientación cuando fuera necesario. La representación de la Dirección de BNGRC incluyó al Director de Operaciones, el Gerente de Logística y el primer asesor técnico del Director General.

Por lo tanto, el equipo de gestión del ejercicio BNGRC, que también incluye a otros actores locales, aportó conocimientos técnicos y experiencia de iniciativas anteriores de fortalecimiento de capacidades y respuestas de emergencia, y el equipo lideró el diseño, la planificación, la entrega, la evaluación y el seguimiento del TTx en su conjunto.

Este enfoque para la implementación de TTx ofrece una **creación de capacidades**, pero también comienza a fortalecer la retención de las muchas capacidades requeridas por parte de los actores locales para poder **replicar** ejercicios similares en el futuro. Esto es, y será, clave para el **crecimiento y la autonomía** de BNGRC.

Pasos prácticos (cuando solo se ha solicitado capacitación):

- De acuerdo con las mejores prácticas, realice una **evaluación de las necesidades de aprendizaje (LNA)** para informar sobre la contextualización y el diseño adecuados de los materiales de capacitación, por ejemplo, los módulos de capacitación en gestión de almacenes.
- Como parte de la LNA, **reúna información** sobre las prácticas institucionales actuales en torno a las prácticas internas de desarrollo del personal, las descripciones de los puestos, etc.
- Diseñar e impartir** el módulo de formación según lo solicitado, ***pero también***
- Redactar un plan breve para **debatir y abogar** con los líderes de los actores locales en torno a enfoques prácticos para apoyar la sostenibilidad de los resultados de la formación, centrándose en permitir la retención y utilización de la capacidad para mejorar el rendimiento.
- Introducir la idea de fases posteriores de apoyo más amplio en todo el ecosistema para una mayor sostenibilidad.
- Acordar y **articular un plan** de trabajo para poner en práctica el enfoque de sostenibilidad de la formación a corto y medio plazo, y el tiempo, la voluntad y los recursos disponibles, trazar el enfoque de fortalecimiento de los sistemas a más largo plazo.



Fuente: (PEG autores)

Puede haber ocasiones en las que responder a una demanda explícita de las partes interesadas podría ser contraproducente, por ejemplo, derrochador, ineficiente, etc.

En estos casos, puede ser útil preparar escenarios comparativos para la consideración de las partes interesadas, explorando los pros y los contras de responder a la solicitud tal como se presenta en lugar de considerar un enfoque más holístico.

¿Cómo se ve esto en la práctica?

Las partes interesadas nacionales buscan ayuda para reforzar la "preparación para responder" solicitando apoyo para la creación de capacidad de almacenamiento adicional (por ejemplo, un nuevo almacén porque el existente está lleno).

El enfoque tradicional tendría como objetivo apoyar la recaudación de fondos y licitar las obras de construcción en nombre del actor local.

Sin embargo, **un enfoque alternativo** (FICR, 2023) podría ser, junto con un punto focal de actores locales:

- (1) revisar los niveles de existencias en el almacén existente,
- (2) Revisar los planes de contingencia de los actores locales
 - soporte para diseñarlos si no existen
- (3) Identificar qué artículos y volúmenes de artículos preposicionados deben almacenarse en el marco de la estrategia de abastecimiento más amplia del actor local, de modo que haya claridad sobre lo que se puede gestionar internamente y lo que se puede subcontratar
 - Apoyar el diseño de una estrategia de preposicionamiento si no existe
 - abogar por el diseño de una estrategia de abastecimiento más amplia si no existe
- (4) Revisar las acciones actuales vs. Preposicionamiento estratégico
- (5) determinar qué existencias deben sacarse del almacén (debido a la baja rotación o a la baja relevancia para la estrategia de respuesta principal)
- (6) Calcule el espacio de almacén disponible ahora y evalúe si aún se requiere espacio adicional
- (7) identificar posibles soluciones logísticas además de la capacidad interna para evitar la expansión de la capacidad de gestión de la cadena de suministro interna que podría no ser fácil de retener a lo largo del tiempo (p. ej. alquilar espacio de un tercero, establecer asociaciones con otros actores que puedan obtener artículos en nombre del actor local, etc.)
- (8) Ejecutar un análisis de costo-beneficio para seleccionar la combinación de soluciones técnicas que mejor se adapte a las necesidades de los actores locales

- (9) desarrollar un plan de capacidad logística que podría incluir una serie de proyectos de menor capacidad de diferentes socios).

En todos los casos, el desarrollo de una **estrategia clara de desarrollo de capacidades** que aumente gradualmente la amplitud o la "sistematicidad" de su enfoque durante un período de tiempo más largo, con el consiguiente aumento de la atención prestada a los resultados a largo plazo en lugar de a los productos a corto plazo, también contribuirá gradualmente a una mayor institucionalización y sostenibilidad, independientemente del punto de partida de la demanda.

Fomentar la sostenibilidad

Esta prioridad se presenta para alentar a los asociados en el desarrollo de capacidades a formular (y responder) la pregunta: "¿Cómo nos aseguramos de que las capacidades que fortalecemos juntos realmente "se mantengan" en el tiempo?"

Tener una visión sólida del ecosistema e identificar claramente **dónde** intervenir y **qué** hacer para introducir una nueva forma de hacer negocios *aún no garantiza* que las nuevas prácticas persistan en el tiempo.

El éxito de los sistemas depende del establecimiento de capacidades institucionales esenciales, pero también de garantizar su **permanencia y disponibilidad** a lo largo del tiempo.

A veces, cuando las capacidades se fortalecen durante un compromiso específico, la oportunidad para que los actores locales las apliquen y utilicen (y/o las mantengan) no siempre surja dentro del cronograma del compromiso (por ejemplo, en el contexto del fortalecimiento de las capacidades en la preparación y la respuesta a las crisis).

Los actores locales también se enfrentan a menudo a desafíos internos que les dificultan "retener" al personal capacitado. Esto puede estar relacionado con una simple falta de recursos y/o incentivos para contratar y mantener a personas cualificadas que, en cambio, se trasladan una vez que están capacitadas, o con un número limitado de personal para que no se puedan cumplir los mandatos en expansión.

¿Cómo se ve esto en la práctica?

En cuanto a la preparación logística, la práctica tradicional se ha centrado a menudo en la creación de existencias, el fortalecimiento de la capacidad de adquisición, el aumento de las flotas de vehículos y el aumento del equipo a nivel nacional, todo ello con miras a dejar estos elementos en manos de los agentes locales para su gestión y mantenimiento diarios. Sin embargo, estos

Esfuerzos, inevitablemente también crean una carga financiera para los actores locales que a menudo es insostenible.

En cambio, un **enfoque alternativo** puede ayudar a los responsables locales de la toma de decisiones a identificar una gama más amplia de opciones a través de las cuales podrían movilizar las capacidades necesarias, por ejemplo, la externalización nacional (sector privado, otros actores nacionales o actores internacionales con presencia nacional) o la subcontratación internacional (de nuevo el sector privado o los agentes humanitarios) y, a través de un análisis de costes y beneficios, identificar y seleccionar la mejor combinación de opciones desde una perspectiva basada en las necesidades, pero también teniendo en cuenta las opciones a más largo plazo sostenibilidad.

A este respecto, y dado que nunca es factible mantener una capacidad ilimitada, también puede ser útil trabajar con los agentes locales para ayudar a determinar un "umbral de capacidad de los agentes locales" realista más allá del cual se deban aprovechar otros recursos.

Esto puede ayudar a establecer alianzas operativas estratégicas aprovechando la combinación identificada anteriormente, para garantizar capacidades de respuesta adecuadas en aquellos escenarios en los que se supere el umbral de capacidad de los actores locales. Esto podría incluir, por ejemplo, el establecimiento de reservas nacionales de artículos de socorro que sean eficaces en función de los costos, con la opción de solicitar reservas regionales o mundiales cuando la magnitud de un desastre supere los niveles de existencias nacionales (o la capacidad de cobertura de vehículos, personal especializado u otros recursos críticos) (FICR. 2023).

Por lo tanto, los compromisos de desarrollo de capacidades deben planificar la sostenibilidad a largo plazo, siendo conscientes de la importancia de ir más allá de la mera creación de capacidades, y adoptando medidas que ayuden a los actores locales a reconocer, definir y trabajar para abordar sus umbrales y desafíos internos.

La sostenibilidad una vez finalizado el proyecto es fundamental para garantizar que los actores locales no se encuentren donde empezaron: "Tenemos que mirar hacia el futuro y la sostenibilidad de una intervención. ¿Qué pasa si se acaba la financiación, qué pasa [entonces]?"

(Hagelsteen et al., 2021, p. 5)

La incorporación de capacidades, una vez que se han fortalecido, consiste en desarrollar **mecanismos internos** para proteger, valorar y retener a las personas

dentro de quién residen esas capacidades y garantizar que esas capacidades sigan teniendo valor para la institución.

Por lo tanto, la participación en el desarrollo de la capacidad debe prever e incluir, cuando y donde sea posible, medidas para garantizar:

1. Persistencia de la **demand**a institucional de capacidad.
2. Las personas adecuadas obtienen los conocimientos y habilidades adecuados (**creación** de capacidades)
3. Las personas recién cualificadas permanecen en la institución (**Retención** de capacidades)
4. Hay suficientes personas capacitadas para satisfacer la demanda (**disponibilidad** de capacidad)
5. Las competencias de las personas siguen estando actualizadas y son pertinentes (**modernización** de la capacidad)
6. Las nuevas capacidades mejoran el rendimiento (**utilización** de la capacidad).

* Problema crítico *

Por ejemplo, muchas iniciativas de desarrollo de la capacidad basadas en proyectos a corto plazo no tuvieron en cuenta el costo total de propiedad en su diseño. Al centrarse principalmente en el costo inicial único para desarrollar la capacidad, tanto el receptor como el donante no identifican ni tienen en cuenta adecuadamente cómo mantener esa capacidad más allá del plazo del proyecto (p. ej. en 4 o 5 años). Esto es especialmente relevante en proyectos muy centrados en el aumento de activos, como la construcción de almacenes y el establecimiento de reservas preposicionadas de artículos de socorro o la adquisición de nuevos vehículos. La pregunta de "¿cómo cubrirá el actor local los costos de mantenimiento y funcionamiento en el futuro?" a menudo no se plantea. Como resultado, **los proyectos bien intencionados pueden dejar a los actores locales con presiones financieras adicionales y, en última instancia, incluso menos capacidad a medio plazo de la que tenían al comienzo del compromiso.**

¿Qué podemos hacer al respecto?

P16) ¿Qué medidas podemos tomar para aumentar la probabilidad de sostenibilidad a largo plazo de los cambios de capacidad logrados a través del compromiso?

[Fase 3. Diseño e implementación](#)

Definición de resultados de capacidad

Esta prioridad se presenta para alentar a los asociados en el desarrollo de capacidades a formular (y responder) la pregunta

"¿Cómo nos aseguramos de que los compromisos de desarrollo de capacidades realmente cumplan con lo que dicen que harán?"

Por lo general, los compromisos de desarrollo de capacidades trabajan hacia objetivos específicos predefinidos. Tradicionalmente, estos objetivos se articulan en términos de **resultados** programáticos y **metas** deseadas, es decir, indicadores mensurables de cambio, expresados como indicadores de desarrollo humano o de desempeño institucional.

Por ejemplo, uno de los objetivos que subyace a la participación en el desarrollo de la capacidad de preparación para la logística humanitaria puede definirse como *la mejora del tiempo de respuesta ante emergencias; o una reducción de las existencias de productos básicos en los puntos críticos y recurrentes de necesidad.*

Sin embargo, los compromisos de desarrollo de capacidades que se centran en la institucionalización, la sostenibilidad y la transformación de capacidades deben trabajar hacia dos **objetivos complementarios e interdependientes**: el crecimiento y los resultados.

- El **crecimiento** se refiere al **aumento de la capacidad de las partes interesadas** para hacer las cosas por sí mismas a lo largo del tiempo y se expresa como un cambio sostenido en los comportamientos y prácticas deseados y relevantes de las partes interesadas.
- Los **resultados** son los resultados medibles del proyecto o programa que las partes interesadas logran gracias a su crecimiento.

¿Por qué es importante? Si bien los resultados a corto plazo pueden ser alcanzados por actores y/o socios externos, rara vez son sostenibles, es decir, no pueden ser reproducidos por actores locales. Un enfoque en el crecimiento impulsa la sostenibilidad y la apropiación de los resultados al permitir que los actores locales:

- Cambiar los comportamientos y prácticas actuales anticipándose a los cambios en los contextos y las necesidades de las partes interesadas.
- Absorba los impactos inesperados a través de una planificación adecuada y vuelva rápidamente a los niveles de rendimiento anteriores al choque.
- Adaptar gradualmente los comportamientos y prácticas institucionales a la evolución de las necesidades.
- Transformar comportamientos y prácticas a través de la investigación, el desarrollo y la innovación continuos.

Estas capacidades sustentan la **resiliencia**, la autosuficiencia y la autonomía **institucionales**, y su desarrollo debe



desempeñar un papel clave en todos los compromisos de desarrollo de capacidades.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P17) ¿Cómo definimos los resultados apropiados, realistas y factibles de la Conferencia de Desarme con los asociados?

- [Fase 2. Análisis de contexto y capacidad evaluación](#)

Abogar, educar y evolucionar

Independientemente de cómo se describan los desafíos, cómo se llamen y/o quién los perpetúe, lo que emerge de la práctica y el aprendizaje previos es que los actores locales, las organizaciones facilitadoras y los donantes a menudo vienen con diferentes ideas, creencias y expectativas sobre el desarrollo de capacidades como medio para efectuar cambios a largo plazo y promover ganancias de desarrollo en un mundo de oportunidades a corto plazo.

Los actores locales, las organizaciones facilitadoras y los donantes tienen creencias y percepciones sobre:

- sus propios mandatos, identidades y reputaciones y lo que los demás actores esperan de ellos
- sus propios mandatos, identidades y reputaciones y lo que esperan de sí mismos
- los mandatos, las identidades y la reputación de los demás actores y lo que pueden hacer, deben hacer y, lo que es más importante, no deben hacer
- qué (y quiénes) prioridades deberían impulsar un compromiso de desarrollo de capacidades y cómo resolverlo cuando hay tensiones en este sentido
- qué objetivos de desarrollo de capacidades se pretende lograr y qué pueden contribuir razonablemente a ese proceso y/o de qué son responsables
- Lo que realmente significa e implica la apropiación local y el diseño impulsado por la demanda en términos prácticos y temporales
- Cómo se pueden medir y describir los logros en materia de desarrollo de capacidades
- Qué factores contribuyen a un cambio efectivo y sostenible en entornos complejos

¿Por qué es importante? En muchos casos, estas creencias y percepciones pueden estar basadas en hechos y bien informadas, pero en muchos, como se describe en el aprendizaje anterior, no lo están.

Por lo tanto, los cimientos sobre los que se forjan las asociaciones para el desarrollo de la capacidad se convierten en arenas movedizas de metas cambiantes, definiciones que no coinciden, parámetros y entendimientos diferentes, y es probable que estén condenados al fracaso desde el principio.

Por lo tanto, una prioridad fundamental para todos los actores del desarrollo de capacidades en el futuro será apoyar una transición gradual hacia una comprensión compartida de los últimos avances, enfoques y metodologías que contribuirán a hacer del desarrollo de capacidades una disciplina más sólida y eficaz.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P18) ¿Cómo abogamos por un cambio de mentalidad y percepciones en torno a la EC entre todos los actores involucrados?

Las posibles áreas de enfoque incluyen, pero no se limitan a:

- Armonización de los donantes en relación con los formatos de presentación de informes y las condiciones de los acuerdos
- La importancia de abordar las diferencias políticas *entre los programas de los donantes* antes de iniciar las actividades de desarrollo de la capacidad sobre el terreno, en lugar de dejar que salgan a la luz en las fases de diseño o incluso de ejecución
- Crear una mentalidad y un entendimiento comunes dentro de las ONG internacionales y nacionales y otros socios que apoyan regularmente los compromisos de desarrollo de capacidades en los países.
- Cómo resolver las tensiones entre la apropiación local y las prioridades políticas de los donantes y/o las organizaciones facilitadoras
- Llegar a una comprensión más amplia de la importancia de la *apropiación* en el contexto del desarrollo de la capacidad y de lo que realmente significa

- [Fase 0. Aprendizaje y preparación](#)
- [Fase 4. Monitoreo, evaluación y aprendizaje](#)

III.1.3 Principios fundamentales

Si bien las prioridades fundamentales (arriba) ponen de relieve lo **que** los actores del desarrollo de capacidades podrían querer pensar en hacer de manera diferente, los siguientes **principios** fundamentales introducen consideraciones importantes que pueden guiar **la forma en que** lo hacen.

Con el ánimo de situar al actor local en el centro del compromiso, los principios se articulan en

en términos de las *relaciones* que sustentan los compromisos de desarrollo de capacidades, ya sea entre los actores locales y las organizaciones facilitadoras, entre las partes y el compromiso como un compromiso formal, o entre el compromiso y las metas y objetivos a largo plazo acordados conjuntamente.

Como tal, los principios giran en torno a:

- **Apropiación**, que describe cómo los actores locales se relacionan con el compromiso de desarrollo de capacidades.
- **Asociación**, que describe la relación entre las diferentes partes del compromiso de desarrollo de capacidades.
- **Contextualización**, que describe la relación del engagement con su entorno.
- **Compromiso, continuidad y estabilidad**, que describe la relación y la inversión de las partes en la consecución de los objetivos mutuamente acordados.
- **Flexibilidad**, que describe la relación del compromiso con un contexto cambiante y dinámico.
- **Fortalecimiento de sistemas**, que describe la relación entre el compromiso y la obtención de un cambio sostenible e institucionalizado.

Apropiación

La **apropiación** describe cómo los actores locales se relacionan con el compromiso de desarrollo de capacidades.

Se relaciona con si ven o no valor en el compromiso de desarrollo de capacidades y sus resultados propuestos, si reconocen sus propios objetivos y necesidades en el diseño y la implementación del proceso y si están intrínsecamente motivados para participar activamente y perseguirlo y mantener los aumentos de capacidad a los que conduce más allá de la duración del compromiso en sí.

Idealmente, la aspiración es que los actores locales tengan una apropiación fuerte y sostenida del compromiso de desarrollo de capacidades en todos los niveles. Por lo general, esto se basa en la noción de [consentimiento informado](#) de la dirección y de todo el personal interesado, tanto en el contexto del actor local como en la organización facilitadora encargada de apoyar el compromiso. Este consentimiento se concreta a través de un liderazgo explícito y compromiso ampliamente reconocido

y una inversión adecuada de recursos en el proceso, por ejemplo, personas, tiempo, oportunidad, equipo, infraestructura, finanzas, etc. La propiedad debe ser reclamada por los actores locales, no puede ser impuesta desde el exterior.

¿Por qué es importante? Una fuerte apropiación por parte de los actores locales sustenta la inversión continua y el compromiso de persistir en el proceso de desarrollo de capacidades, incluso cuando se percibe como lento, y de mantener los resultados del desarrollo de capacidades a lo largo del tiempo, una vez que el compromiso con la organización facilitadora ha llegado a su fin.

Sin embargo, los **desafíos** para establecer una fuerte apropiación de los actores locales pueden surgir dentro del entorno de los actores locales, así como de la organización facilitadora.

A las **organizaciones facilitadoras** les puede preocupar que una fuerte apropiación por parte de los actores locales pueda:

- Amenazar las estructuras de poder existentes (y cómodas) y/o las pretensiones de experiencia
- Dar lugar a preocupaciones de riesgo reputacional
- Presentar impedimentos a la propia forma de trabajar
- Introducir externalidades que puedan poner en peligro la planificación del proyecto, los plazos, los procesos, etc.
- Poner en peligro los plazos internos de planificación y presentación de informes y, por lo tanto, situar la apropiación significativa de los actores locales como algo que "solo puede suceder en un mundo ideal" y la posición de "no lo haremos esta vez porque tenemos prisa, pero la próxima vez nos aseguraremos de que se dé prioridad a la propiedad de los actores locales".

Los **actores locales** pueden tener dificultades para desarrollar una fuerte apropiación si sienten que las **presiones o prioridades externas** están impulsando el compromiso. Por ejemplo, si:

- Sus problemas se están redefiniendo para que respondan a la experiencia y las prioridades de la organización facilitadora o a las condiciones de los donantes
- Están comprometidos solo al final de los procesos clave
- Su contribución no se reconoce ni se apalanca
- Un análisis detallado del contexto y la capacidad no se utiliza para informar los objetivos y la dirección.
- La flexibilidad para adaptarse a las realidades institucionales es baja
- No tienen voz en el debate sobre las condiciones de financiación de las organizaciones facilitadoras de donantes

(incluso cuando los fondos estén destinados a su institución)

- No se reconoce su propia contribución financiera
- Diferentes organizaciones facilitadoras les presentan condiciones, términos y compromisos contradictorios

"A veces hablamos de ello de una manera un poco colonial: que estamos desarrollando capacidades... Es como asumir que no hay nada, ¿sabes? Pero la gente sobre el terreno conoce realmente sus propias necesidades y todavía no hemos llegado a ese punto para dejarles formularlas y financiarlas, sino que, junto con las organizaciones internacionales de la sociedad civil, las Naciones Unidas, todo el mundo, quiere decidir. Es una relación de poder. Todavía es difícil vivir realmente la propiedad local porque podrían decidir [algo] completamente diferente". (Hagelsteen et al., 2022, p. 5)

Los actores locales también pueden enfrentarse a más **desafíos estratégicos y/o operativos prácticos internos**, por ejemplo, si:

- hay poca voluntad política, ímpetu y/o compromiso de liderazgo con el proceso
- hay [consentimiento informado](#) a nivel ejecutivo, pero poca voluntad a nivel operativo (donde se realiza el trabajo)
- prioridades no se alinean con la agenda política y las prioridades de la administración
- Hay demandas contrapuestas de tiempo y recursos y/o carecen de recursos para poseer y/o gestionar el proceso, un "modo de extinción de incendios" en el que las presiones operativas continuas no permiten a la alta dirección ni a los mandos intermedios dedicar tiempo a pensar en los cambios estructurales (abordar la causa raíz de los problemas), mientras que sólo se aplican soluciones rápidas superficiales para seguir funcionando
- No existen incentivos ni estructuras internas para que el personal crezca y utilice sus nuevas capacidades
- Hay poco deseo interno de lograr la autonomía de la capacidad, por ejemplo, una preferencia por confiar en el apoyo externo
- Hay una preferencia por que la organización facilitadora "simplemente lo haga" (es más rápido, más barato, más fácil, etc.) y la creencia de que después ellos (el actor local) pueden apropiarse fácilmente.

En todos los casos, el desarrollo de una apropiación genuina y bien fundamentada lleva tiempo y requiere un buen liderazgo dentro del entorno de los actores locales. Las organizaciones facilitadoras a menudo no son capaces de invertir ese tiempo y tienen poca influencia sobre las capacidades de liderazgo existentes.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P19) ¿Qué medidas prácticas podemos tomar para abogar y fomentar una fuerte apropiación local?

- [Fase 0. Aprendizaje y preparación](#)
- [Fase 1. Participación de los actores locales y priorización](#)
- [Fase 2. Análisis de contexto y capacidad evaluación](#)

Asociación

La **asociación** describe la relación entre las diferentes partes del compromiso de desarrollo de capacidades.

Todavía:

*... El lenguaje de la "asociación" a menudo enmascara una realidad compleja, que es que las **relaciones** [organizativas] adoptan muchas formas diferentes, y que éstas varían ampliamente en términos de las formas en que se organizan el poder, los intereses, la sustancia, etc. (Robinson et al., 2000, p. 13)*

Las organizaciones pueden ser partes de una relación **competitiva**, una relación de **coordinación** o una relación de **cooperación** o **colaboración**.

Las organizaciones en una relación **cooperativa** (o de **colaboración**) trabajan juntas, voluntariamente, para lograr algo que ninguna de las dos podría lograr por sí sola. A diferencia de las relaciones de tipo "coordinador", que tienen una autoridad central para la toma de decisiones, las relaciones cooperativas se autoorganizan y evolucionan a través de la creación de consenso. Es decir, "la cooperación asume el poder basado en el **conocimiento, la experiencia y/o la contribución**, en lugar del **poder derivado del papel o la función** en una jerarquía".

Dado que el objetivo principal de un compromiso de desarrollo de capacidades es fomentar la práctica dirigida localmente, la relación de **cooperación** es muy beneficiosa. Esto puede incluir, entre otros, acuerdos cooperativos, asociaciones, colaboración, coaliciones, alianzas o

redes. Aunque todas son diferentes entre sí, comparten características comunes que las distinguen de las asociaciones de coordinación competitivas y jerárquicas, es decir, (i) se basan en la confianza; (ii) trabajar en pos de un objetivo acordado comúnmente; y (iii) autoorganizarse en lugar de tener un control de arriba hacia abajo.

En los compromisos de desarrollo de capacidades, la asociación se define además por las razones y el propósito por el que las partes se reúnen en primer lugar, la contribución que cada una puede aportar a la relación, cómo se definen las funciones y cómo cada parte entiende "quién hará qué", cómo se tomarán las decisiones y todas las responsabilidades relacionadas. Se relaciona con la forma en que se perciben y abordan las cuestiones de confianza, transparencia, valores compartidos, riesgo y beneficio mutuo y con la distribución y el uso del poder entre los socios.

Idealmente, la asociación que sustenta los compromisos de desarrollo de capacidades es una relación voluntaria y colaborativa entre los actores locales y las organizaciones facilitadoras, y ambos creen que crea más valor para cada uno de ellos del que podrían asegurar por sí solos, es decir, que la asociación en su conjunto es mayor que la suma de sus partes.

Las asociaciones deben ser representativas e inclusivas para ambas partes, y todas las partes deben acordar trabajar juntas hacia un propósito común, de beneficio mutuo (pero posiblemente diferente) y/o emprender una tarea específica y compartir los riesgos y las responsabilidades, los recursos y los beneficios por igual.

¿Por qué es importante? El establecimiento de asociaciones positivas y equitativas, incluso más allá de los sectores y áreas de especialización y entre ellos, es fundamental para el desarrollo eficaz de la capacidad. Esto es particularmente importante cuando las circunstancias pueden sugerir diferencias de poder y conocimiento entre los actores locales y las organizaciones facilitadoras y/o entre las diferentes partes interesadas dentro de la asociación. Las asociaciones saludables apoyan la apropiación de los actores locales, facilitan la contextualización y crean un espacio para el

compromiso, la continuidad y estabilidad, y evolucionar a lo largo del tiempo.

Sin embargo, los **desafíos** para establecer asociaciones saludables pueden surgir dentro del entorno de los actores locales, así como de la organización facilitadora.

Los actores locales pueden:

- Sentir que las organizaciones facilitadoras no aprecian la importancia de aprender y adaptarse a la forma de trabajar del actor local
- Tener altas expectativas de viajes personales y profesionales y oportunidades de desarrollo
- No articulan claramente sus propias fortalezas y debilidades, lo que puede afectar la pertinencia del apoyo brindado.
- Vienen con una mentalidad rígida o carecen de "puntos de comparación" debido a la experiencia limitada y / o la exposición a formas no nacionales o extranjeras
- Tienen diferentes definiciones de "asociación" dentro de sus propias estructuras internas y/o se enfrentan a múltiples definiciones (posiblemente contradictorias) de "asociación" con diferentes socios.

Las **organizaciones facilitadoras** podrán:

- Tener una visión corporativa de la "asociación" como una relación cliente/proveedor o transaccional y, por lo tanto, luchan por formalizar la flexibilidad, por ejemplo, en los memorandos de entendimiento.
- Definir el mapeo de las partes interesadas, la selección y los motivos de asociación en función de su propio cronograma, mandato y perspectivas, en lugar de los del actor local.
- Se ve a sí mismo como más capaz, organizado y experimentado, por lo que está mejor posicionado para liderar en la mayoría de las áreas
- Subestimar o invertir poco en la capacidad de escuchar y empatizar con las realidades y necesidades de los actores locales
- Involucrar a los profesionales de la Conferencia de Desarme con sólidas habilidades técnicas pero débiles en la negociación y la creación de asociaciones.
- No aprender sobre el contexto, los esfuerzos previos y las capacidades existentes, antes de diseñar su apoyo.
- Cambiar con frecuencia a su personal/representantes, lo que ralentiza el progreso y afecta a la confianza.
- No reconocer que establecer relaciones de confianza puede llevar tiempo

"Se necesitan 25 mil vasos de té, de chai, en [un país] antes de poder tomar... una discusión muy franca con personas de la administración"
(Hagelsteen et al., 2022, p. 5)

Como **responsabilidad compartida**, las partes podrán:

- No definir y/o reconocer claramente las respectivas contribuciones, roles y responsabilidades, y no alinear la terminología clave desde el principio.
- No reconocer que uno o más socios pueden enfrentarse a problemas estructurales *inalterables*, por ejemplo, limitaciones en el número de empleados, fallas en la infraestructura, cambios en la administración, etc.
- No identificar las restricciones *inamovibles* conocidas que afectarán al compromiso y, por lo tanto, no se pueden sortear juntas.
- Venir con culturas, prioridades y creencias sociales y/o organizacionales muy diferentes sobre los plazos y enfoques aceptables.
- No tener en cuenta la alta rotación del personal que actúa como parte interesada clave, tanto en el actor local como en la organización facilitadora, y se encuentra una manera de minimizar cómo eso podría afectar a la asociación, las nuevas personas a veces requieren reconstruir la confianza y la asociación en sí.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P20) ¿Qué medidas prácticas podemos adoptar para garantizar una asociación equitativa y mutuamente beneficiosa para la CD?

- Replantear las prácticas actuales de desarrollo de capacidades hacia un enfoque de “codiagnóstico, codiseño, coactuación y coaprendizaje”.
- Reconocer el valor de la propia alianza como oportunidad de aprendizaje mutuo, intercambio de *experiencias entre socios y participación social*.
- [Fase 0. Aprendizaje y preparación](#)
- [Fase 1. Participación y priorización de actores locales](#)
- [Compromiso, continuidad y estabilidad](#)
- Lectura recomendada: [The Partnering Initiative \(2022\)](#)

Contextualización

La **contextualización** describe la relación del engagement con su entorno

Se refiere a una amplia gama de elementos críticos, que incluyen, entre otros, cómo las organizaciones facilitadoras aprenden y comprenden el contexto más amplio en el que operan los actores locales; cómo llevan a cabo las evaluaciones de contexto y capacidad junto con

actores locales; respetando, aprendiendo e incorporando los conocimientos y la experiencia locales ([capacidades contextuales](#)); y cómo definen los objetivos, los términos y las prácticas utilizando terminología y conceptos que son pertinentes y aceptables para los actores locales y las normas, comportamientos, prácticas y estructuras organizativas políticas, culturales, sociales y económicas prevaletentes.

Idealmente, la contextualización es una parte dinámica y continua del compromiso de desarrollo de capacidades. Es posible gracias al diálogo constante y abierto y al intercambio de información entre las partes, así como a la voluntad y humildad de la organización facilitadora para aprender y adaptar sus propias creencias, prácticas y conocimientos a lo que sea más eficaz en el contexto y en el cumplimiento de las expectativas de desarrollo de la capacidad de los actores locales. También se relaciona con una apertura a las herramientas y metodologías que facilitan procesos sistemáticos, coherentes y completos de recopilación de información y documentación que describen los sistemas más amplios dentro de los cuales operan los actores locales.

¿Por qué es importante? Comprender el contexto y reconocer que puede cambiar de manera que pueda afectar el compromiso de desarrollo de capacidades es fundamental para evaluar la pertinencia, viabilidad e idoneidad de un curso de acción específico. También transmite respeto y reconocimiento de las complejidades y capacidades a las que se enfrentan y ya poseen los agentes locales, lo que aumenta la confianza mutua, facilita una asociación equitativa y fomenta la apropiación de los agentes locales. A este respecto, los estudios han revelado que, si bien los actores locales esperan que las organizaciones facilitadoras tengan suficiente capacidad técnica, puede surgir frustración cuando el apoyo prestado no se adapta a las circunstancias, necesidades y aspiraciones locales específicas.

"Legan, hacen un trabajo de consultoría durante 2 o 3 meses, no utilizan las capacidades existentes, dan su informe y se van a casa. Entonces, [el informe] se pone en el estante"
(Hagelsteen et al., 2021, p. 4)

Sin embargo, los **desafíos** para una contextualización efectiva pueden surgir tanto a través de las implicaciones del [punto ciego experto](#) como de desafíos anteriores que se relacionan con prioridades conflictivas, agenda, etc.:

Las organizaciones facilitadoras podrán:

- tener limitaciones de tiempo y/o recursos que dificultan
 - o impedir una evaluación consultiva más prolongada
 - Por ejemplo, la obtención de financiación puede haber requerido proporcionar un planteamiento claro del problema antes de que hubiera tiempo para llevar a cabo una evaluación
- decidir unilateralmente lo que se necesita en función de las "mejores prácticas/buenas prácticas internacionales" (véase [isomórfico mimetismo](#)) y qué información contextual es pertinente
- carecer de suficiente [capacidad contextual](#) definir la evaluación sobre la base de su propio «arsenal técnico» y de sus conocimientos especializados (véase [punto ciego de los expertos](#))
- asumir que los actores locales son 'monolíticos' (o una 'caja negra') y, por lo tanto, no tienen en cuenta cómo la fragmentación interna / política / etc. puede afectar los resultados
- no identificar a los socios nacionales que trabajan en el espacio, centrándose solo en los internacionales
- proponer una metodología de evaluación que no sea exhaustiva, sistémica (holística) ni sistemática, por ejemplo, que se centre en una sola capacidad o función institucional específica
- proponer un enfoque de "talla única" para facilitar el análisis propio y la elaboración de informes internos

Los actores locales pueden

- no cuestionar o cuestionar el marco de evaluación propuesto por falta de experiencia o confianza
- no asignar suficientes recursos internos para impulsar o co-dirigir el proceso (p. ej. un punto focal activo; tiempo de las diferentes partes interesadas para ser entrevistado, asistir a reuniones, revisar documentos)
- ver el proceso como una formalidad sobre la que tienen poco control

Como **responsabilidad compartida**, las partes podrán:

- no estar dispuesto y/o incapaz de tener una mentalidad no lineal (orientada a sistemas)
- mantener las barreras culturales por las que el área de enfoque (p. ej. preparación) o los procesos participativos no se consideran valiosos, por ejemplo, prevalece una visión más fatalista del mundo

Los **donantes** pueden:

- dudar de que las carencias de capacidad detectadas por las organizaciones facilitadoras sean representativas de las necesidades sobre el terreno

- solicitar un análisis de las necesidades a través de sus propias embajadas en lugar de comprometerse directamente con los actores locales y las organizaciones facilitadoras clave.

La definición [del donante] de trabajar impulsado por la demanda es preguntar al funcionario de la oficina de la embajada [del país], en el país específico: ¿cuáles son las demandas? No es para preguntarle al gobierno, es demasiado complicado... Y eso es, por supuesto, un dilema, porque tenemos nuestro... prioridades" (Hagelsteen et al., 2022, p. 4)"

¿Qué podemos hacer al respecto?

P21) ¿Qué acciones concretas podemos tomar para garantizar una contextualización precisa y adecuada del análisis y el diseño del encargo?

¿Cómo mitigar estos desafíos? Ambas partes pueden:

- discutir y reconocer los respectivos "puntos ciegos de los expertos" y cómo navegarlos
- acordar un glosario y terminologías compartidos
- garantizar que el marco de evaluación se presente para discusión conjunta y contextualización con/por parte del actor local
- el proceso de evaluación incluye procesos explícitos para sintonizar y priorizar el conocimiento técnico, procesual y contextual local.
- garantizar que los mapeos complementarios de socios y partes interesadas incluyan socios nacionales e internacionales trabajando en el mismo espacio
- el proceso de evaluación está planificado, dotado de recursos y priorizado para ser "procesos iterativos y emergentes" impulsados localmente (Hagelsteen & Burke, 2016), y no un ejercicio único
- trazar evaluaciones similares recientes y aprovechar los hallazgos en la mayor medida posible
- aumentar la comunicación entre los donantes (a través de la embajada) y las organizaciones facilitadoras para proporcionar a las organizaciones facilitadoras un conocimiento contextual más profundo.
- [Fase 0. Aprendizaje y preparación](#)
- [Fase 4. Monitoreo, evaluación y aprendizaje](#)

Compromiso, continuidad y estabilidad

El compromiso, la continuidad y la estabilidad describen la relación y la inversión de las partes en la consecución de los objetivos mutuamente convenidos.

Se refiere a la claridad y explicitud con la que el actor local y la organización facilitadora reconocen, describen y cuantifican cómo contribuirán a la asociación para el desarrollo de capacidades y a la consecución de sus objetivos. Se relaciona con la forma en que asignan los recursos humanos, financieros y de liderazgo al proceso. También se relaciona con la forma en que ambas partes reconocen la importancia de las relaciones individuales, la confianza y la flexibilidad para "mantener el rumbo", en la mayor medida posible, con las mismas personas durante todo el proceso.

Idealmente, al estipular la asociación para el desarrollo de capacidades, todas las partes se beneficiarán de un fuerte apoyo de los líderes. Ello ofrecerá la consiguiente libertad para asignar o bloquear recursos humanos, financieros y estructurales durante un período de tiempo razonable, de modo que los beneficios en materia de desarrollo de la capacidad no se pierdan debido a cambios en la dotación de personal, cambios en las prioridades, desvío de recursos, etc. En el mejor de los casos, esos compromisos, funciones, responsabilidades y rendición de cuentas, en la medida en que sean pertinentes para *todas las partes*, se articulan claramente en el acuerdo final de asociación para el desarrollo de la capacidad firmado.

¿Por qué es importante? Las interrupciones abruptas en los recursos (de todo tipo) pueden restablecer el proceso de desarrollo de la capacidad, ya que las relaciones, el progreso y el aprendizaje deben restablecerse después de que se pierde el impulso. Esto lleva tiempo y, si se repite, puede conducir a la frustración, la desilusión y el abandono gradual del proceso, lo que pierde la relevancia y el valor percibidos.

Los desafíos en este dominio pueden surgir en todos los lados

Las **organizaciones facilitadoras** podrán:

- Estar atado a dotaciones de financiación cortas y proyectadas que no permitan una planificación a largo plazo (véase "Diferentes tipos de fracaso del proyecto"). Podría estar relacionado con la falta de oferta de tipos de contratos durante el tiempo suficiente para atraer y retener al personal con las competencias necesarias para el desarrollo de la capacidad
- Estar atado a los plazos corporativos internos que no se adaptan (o reconocen) los procesos largos.

- Estar guiados por las políticas o prioridades de los donantes, que pueden cambiar en función de la agenda del gobierno donante.
- Tener un compromiso interno fragmentado
- No tener conciencia de la necesidad de un compromiso a largo plazo, de socialización interna y de compromiso.
- No conocer de los procesos internos (por ejemplo, planificación financiera y presupuestaria) y de los plazos de los actores locales.
- Las políticas de recursos humanos obligan al personal a cambiar de país o función después de un período de tiempo más corto que el compromiso de desarrollo

Los **actores locales** pueden

- Carecer de las capacidades internas básicas para "mantener el rumbo", por ejemplo, cobertura inadecuada de personal, falta de equipo, capacidad básica, etc.
- Designar al personal y/o a los perfiles de personal "equivocados" para el encargo de desarrollo de capacidades
- Carecer de apoyo administrativo para el personal designado para participar, lo que aumenta la demanda de su tiempo para poder cumplir con las obligaciones ordinarias del volumen de trabajo

"Pasas mucho tiempo en talleres y seminarios, por lo que apenas puedes hacer tu trabajo porque siempre estás capacitado" (Hagelsteen et al., 2021, p. 5)

- No designar suficientes personas para garantizar la aceptación y la continuidad y/o solo ser capaces de contratar a pequeñas unidades organizativas con disponibilidad limitada de tiempo de su personal.
- Buscar intencionalmente la sustitución de la capacidad para obtener resultados rápidos, promoción, "extinción de incendios", etc.
- Hacer frente a restricciones internas (p. ej. falta de voluntad política, necesidad de victorias rápidas para la promoción / construcción de apoyo interno) que alienen acciones / pensamiento a corto plazo
- No tener apoyo de los líderes internos para los procesos de cambio institucional a largo plazo, particularmente en aquellas áreas que se centran en "cuestiones desconocidas" o cosas que aún no han sucedido (por ejemplo, con la preparación y la respuesta a las crisis)
- Tener desilusión si no se cumplen las expectativas personales de viaje y desarrollo profesional

"Cuando iniciamos la asociación, también hay una idea en los países receptores de que la gente viajaría al país de origen de la

asociación, para aprender, para obtener algunos beneficios. Los beneficios de la educación y otras cosas [...] ... Y si nuestras expectativas no se cumplen, nos decepcionamos" (Hagelsteen et al., 2021, p. 4)"

va de un lado a otro y de arriba a abajo" (Hagelsteen et al., 2022, p. 3)

- Falta de incentivos internos para el personal que participa como "extra" además de sus obligaciones habituales.

Flexibilidad

La flexibilidad describe la relación del compromiso con un contexto cambiante y dinámico.

Se refiere a la idea de *evolución* en el sentido de que los compromisos de desarrollo de capacidades deben ser capaces de adaptarse a medida que su entorno, actores, conocimientos, dinámicas de poder y recursos cambian continuamente. Estas ideas de *flexibilidad* y *evolución* son las que subyacen en el uso del término *compromiso* en lugar de *proyecto*.

Los compromisos deben adoptar un cambio receptivo pero también "proactivo" mediante la evaluación continua de los objetivos y enfoques, modificándolos según corresponda.

Idealmente, es que todas las partes de la asociación para el desarrollo de la capacidad entiendan lo que es un [sistema adaptativo complejo](#), y que el compromiso para el desarrollo de la capacidad esté operando dentro de uno. Reconocer esto significa comprender que las eventualidades no se pueden planificar ni predecir completamente y, por lo tanto, existe un cierto grado de riesgo al principio. Como tal, la asociación deberá priorizar el diálogo abierto y continuo entre las partes, ya sea iniciado por cualquiera de las partes cuando sea necesario, o en un programa regular de "controles" para evitar que las conversaciones se produzcan solo cuando se desencadene por un problema. Estas conversaciones deben reflexionar y considerar las realidades contextuales nuevas y/o en evolución que afectan el proceso de desarrollo de capacidades a medida que se producen, y adaptar el diseño y la implementación en consecuencia. No es lo mismo que la inconstancia o la falta de estructura y orientación, la flexibilidad sugiere adaptarse sobre la base de una evaluación ponderada de los factores relevantes, después de una revisión y discusión conjuntas.

Para ser eficaz, el desarrollo de la capacidad requiere adaptabilidad y flexibilidad: se necesita "todo un paquete de adaptabilidad... Nunca sale de la manera que imaginaste desde el principio, siempre

¿Por qué es importante? Los compromisos de desarrollo de capacidades solo pueden ser tan positivos como sus resultados sigan siendo relevantes para las necesidades y el contexto de los actores locales. Sin embargo, dado que las necesidades y el contexto pueden cambiar en el transcurso de un compromiso, la flexibilidad permite a las organizaciones adaptar los enfoques de diseño e implementación para mantenerse centrados en la relevancia y el valor agregado para los actores locales. Entre otras cosas, esto ayuda a los actores locales a confiar en que la organización facilitadora está trabajando en interés del actor local y no en sus propias prioridades organizativas.

Los desafíos a la flexibilidad pueden surgir desde todos los lados:

- Los compromisos pueden estar sujetos a **condiciones** que se establecen incluso antes de que comiencen y dejan poco margen a las otras partes para negociarlos. Las condicionalidades se extienden en cascada a lo largo de la cadena de organizaciones involucradas, desde las normas y reglamentos de los donantes hasta los de las organizaciones facilitadoras y los actores locales.
- Las partes pueden abordar los compromisos con una mentalidad "inamovible" desde el principio para alinearse con los marcos de resultados corporativos y/o los requisitos de los donantes, etc.
- Tener pocos o ningún mecanismo para revisar el diseño del compromiso (sus objetivos, estrategias o actividades) una vez en marcha, o la revisión implica laboriosos procesos internos y aprobaciones.
- No estar dispuesto a "esperar" a que los procesos de cambio lentos se desarrollen y echen raíces
- Perciben que tienen poco espacio para revisar los diseños y planes propuestos desde el principio, ya que esto podría poner en peligro la financiación de los donantes

Fortalecimiento de los sistemas

El fortalecimiento de los sistemas describe la relación entre el compromiso y la obtención de un cambio sostenible e institucionalizado.

Se refiere a cómo el diseño y la planificación detrás del compromiso de desarrollo de capacidades demuestran un enfoque no lineal para la gestión del cambio y reconocen y acomodan la complejidad inherente del ecosistema institucional dentro del cual pretende catalizar el cambio.



Idealmente, todas las fases de la planificación y el diseño de proyectos reflejan enfoques integrales y una combinación adecuada de actividades a corto y largo plazo que abordan diferentes tipos de capacidades y necesidades en puntos de entrada diferentes, pero relacionados, dentro y/o a través del ecosistema institucional. Estas actividades aprovechan las interdependencias clave entre los puntos de entrada a fin de mejorar el rendimiento del sistema en su conjunto; *No* se centran en acciones o puntos de entrada singulares, ya que estos no suelen ser sostenibles.

¿Por qué es importante? Los resultados de acciones singulares que se centran principalmente en la creación de habilidades, conocimientos y capacidades técnicas y/o operativas a través de la creación de capacidades, pero que omiten fortalecer la retención y utilización de la capacidad, no suelen ser sostenibles en el tiempo. Los enfoques singulares también corren el riesgo de pasar por alto y/o subestimar las consecuencias de otros factores y realidades existentes dentro del espacio institucional; Una orientación de pensamiento sistémico, acompañada de herramientas, análisis y procesos similares, puede ayudar a la detección anticipada (y mitigación) de posibles riesgos y desafíos para los resultados del desarrollo de capacidades.

Los desafíos para adoptar un enfoque de fortalecimiento de los sistemas pueden surgir de ambas partes, ya que los **actores locales** y las **organizaciones facilitadoras** pueden, entre otras cosas:

- Carecen de definiciones compartidas de lo que significan los sistemas de fortalecimiento, sostenibilidad e institucionalización y, por lo tanto, cómo pueden guiarse y ponerse en práctica a lo largo del ciclo del proyecto.
- Pueden tener una capacidad limitada de pensamiento estratégico y/o pueden no estar involucrando a los perfiles profesionales adecuados para las primeras fases de posicionamiento, análisis y diseño estratégico para capturar "el panorama general"
- Tener una cultura corporativa que promueva herramientas y marcos programáticos que sean predominantemente lineales en su diseño, implementación y monitoreo.
- Priorizar la finalización del proceso a corto plazo para lograr resultados demostrables (a expensas de la sostenibilidad a largo plazo)
- Tener una organización, un mandato o una visión de "túnel" centrada en el tema del problema o desafío y/o considerar solo aquellas áreas en las que se reconoce su experiencia y credibilidad.

- Subestimar o reconocer la necesidad de comprometerse con socios que tienen ofertas de servicios complementarios
- Tienen obligaciones operacionales que simplemente no permiten el tiempo de "reflexión y discusión" que requiere la formulación de planes de fortalecimiento de los sistemas.
- Atrincherarse en una mentalidad de "negocios como de costumbre" que limita la lluvia de ideas y el debate participativos y consultivos en torno a modelos, comportamientos y prácticas de participación más inclusivos.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P22) ¿Qué podemos hacer para garantizar que el compromiso adopte un enfoque sostenible de fortalecimiento de los sistemas?

- [Fase 0. Aprendizaje y preparación](#)
- [Fase 1. Participación de los actores locales y priorización](#)
- [Fase 2. Análisis de contexto y capacidad evaluación](#)
- [Fase 3. Diseño e implementación](#)

III.2 Una nueva forma de trabajar

Las secciones anteriores responden a la pregunta "¿Cuál es el aprendizaje sobre el que debemos reflexionar?" y comenzar a responder a la pregunta "¿Qué deberíamos hacer de manera diferente?".

En esta sección se describen las diferentes fases del proceso de desarrollo de la capacidad y se explora cómo, cuándo, dónde y con quién pueden abordarse en la práctica todas las consideraciones planteadas en secciones anteriores.

Las fases son:

1. **Participación y priorización de los actores locales**
2. **Análisis de contexto y evaluación de capacidades**
3. **Diseño e implementación de la participación**
4. **Seguimiento, evaluación y aprendizaje**

Además de estas fases, se recomienda una **fase crítica "cero"** durante la cual todas las partes, y en general la organización facilitadora para empezar, tienen la oportunidad de aprender y prepararse para el compromiso de desarrollo de capacidades en línea con los conceptos de fortalecimiento de sistemas establecidos por el PEG.

Fase 0. Aprendizaje y preparación

Objetivos de esta fase del proceso:

- Garantizar que todas las partes tengan la oportunidad de familiarizarse con los conceptos, principios y enfoques fundamentales del desarrollo de capacidades, así como con términos, definiciones, abreviaturas y acrónimos clave.
- Establecer las bases para debates de asociación informados que se basen en una comprensión compartida de las implicaciones y requisitos del desarrollo de capacidades.
- Garantizar que todas las partes conozcan la hoja de ruta a largo plazo y tengan una visión general de los pasos clave que pueden ser relevantes en el contexto.

¿A qué prioridades se refieren la fase y el enfoque?

- [Adoptar modelos de fortalecimiento de sistemas](#)
- [\(Re\)Centrar la acción](#)
- [Reconocer diferentes tipos y niveles de capacidad](#)
- [Apoyar la institucionalización](#)
- [Reconocer los ecosistemas institucionales](#)
- [Fomentar la sostenibilidad](#)
- [Definir resultados de capacidad](#)
- [Defender, educar y evolucionar](#)

¿A qué principios se refieren la fase y el enfoque?

- [Propiedad](#)
- [Asociación](#)
- [Contextualización](#)
- [Compromiso, continuidad y estabilidad](#)
- [Flexibilidad](#)
- [Fortalecimiento de sistemas](#)

¿Qué retos se pueden abordar?

- [Ambigüedad terminológica](#)
- [Pasar por alto el fracaso de la implementación](#)
- [La trampa del "mimetismo isomórfico"](#)
- [El "punto ciego del experto"](#)
- [Subestimar la complejidad](#)
- [Otras presiones, rigidez y cortoplacismo](#)
- ["Hacer" como atajo para habilitar](#)

Si bien es posible que las partes en un compromiso de desarrollo de capacidades no sean nuevas en la práctica, la adopción de un enfoque coherente de fortalecimiento de los sistemas probablemente representará un cambio de mentalidad significativo para algunos o todos

ellos. Por lo tanto, se recomienda una exposición gradual y gradual a los conceptos y prácticas clave.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P23) ¿Cómo logramos que todas las partes estén en la misma página con respecto a un enfoque de fortalecimiento de los sistemas?

Herramientas y orientaciones propuestas:

- [Fundamentos del desarrollo de capacidades](#)
- [Teoría del cambio para el desarrollo de capacidades](#)
- [9 pasos de compromiso](#)

Resumen de las herramientas

- **Fundamentos del desarrollo de capacidades**



Este es un documento de 6 páginas que presenta los conceptos clave discutido a lo largo del PEG en forma resumida. Es adecuado para una lectura rápida por parte de no especialistas. Su objetivo es ofrecer una visión general de las consideraciones clave que forman el desarrollo de capacidades de desarrollo como una

disciplina y una estrategia de participación a largo plazo para el desarrollo; Describe cómo debe conceptualizarse el desarrollo de capacidades. Entre los temas abordados figuran los siguientes: los principales desafíos del desarrollo de la capacidad institucional; pensamiento básico sobre sistemas complejos; la importancia de definir objetivos apropiados de desarrollo de la capacidad; reflexiones en torno a la sostenibilidad a través de la transformación de capacidades; un marco para apoyar la descripción e identificación sistemáticas de los elementos del sistema institucional; principios básicos (señalar que algunos han evolucionado desde entonces y pueden diferir de los presentados en el PEG); consideraciones en torno a la contribución al cambio; y asociaciones y funciones.

- **Teoría del Cambio para el Desarrollo de Capacidades**

Este es un documento de 20+ páginas que establece la narrativa detrás del marco para el desarrollo de capacidades y la evaluación de capacidades propuesto por el PEG. Complementa el documento de Fundamentos describiendo lo que los compromisos de desarrollo de capacidades deben considerar para reflejar un diseño de fortalecimiento de sistemas. Describe las cinco vías de impacto propuestas por la TdC, los grupos de capacidad diversa

que definen las rutas y los puntos de entrada para el apoyo al desarrollo de capacidades que se incluyen dentro de cada paquete, todo lo cual sustenta la metodología operativa propuesta por el PEG. Las cinco vías incluyen: el entorno normativo y reglamentario; Elementos de la eficacia institucional y rendición de cuentas; Aspectos de la planificación estratégica y de la capacidad operativa y la participación de otros actores, como la sociedad civil, los medios de comunicación y el mundo académico.



- **9 pasos de compromiso**

Se trata de un documento de orientación de 3 páginas que propone una hoja de ruta práctica de 9 pasos para desarrollar una estrategia y un plan de trabajo validados por las partes interesadas para el desarrollo de capacidades en línea con los principios y recomendaciones descritos en el PEG. Sugiere cómo poner en práctica el apoyo en consonancia con la Teoría del Cambio y los principios básicos para el desarrollo de capacidades. Entre otras cosas, sugiere: familiarizarse con el pensamiento; mapeo de las partes interesadas; la participación de las partes interesadas; definición de objetivos; la realización de una evaluación de la capacidad y el establecimiento de bases de referencia; la recopilación de los resultados; validar los resultados; priorizar los puntos de entrada y las acciones y, a continuación, implementar y/o planificar y abogar por el apoyo a la implementación. Viene con una hoja de trabajo práctica que puede ser utilizada como herramienta de planificación por las organizaciones facilitadoras, junto con los actores locales, donantes y otros asociados, según sea pertinente para el contexto.



Pasos prácticos

- El personal que representará a la organización facilitadora para el encargo debe familiarizarse en detalle con los documentos anteriores antes de relacionarse con los actores locales.

Fase 1. Participación y priorización de los actores locales

Objetivos de esta fase:

- Garantizar que todas las partes tengan la misma comprensión de la justificación y el alcance del compromiso de desarrollo de capacidades.
- Llegar a un consenso en torno a los objetivos y gestionar las expectativas de todas las partes con respecto a logros, cronogramas, roles y responsabilidades, etc.
- Sentar las bases para un acuerdo de asociación claro y detallado que se adapte a la flexibilidad y al mismo tiempo garantice el compromiso y la continuidad.
- Facilitar la apropiación de los actores locales

¿A qué prioridades se refieren la fase y el enfoque?

- [\(Re\)Centrar la acción](#)
- [Reconocer diferentes tipos y niveles de capacidad.](#)
- [Reconocer los ecosistemas institucionales](#)
- [Definir resultados de capacidad](#)
- [Defender, educar y evolucionar](#)

¿A qué principios se refieren la fase y el enfoque?

- [Propiedad](#)
- [Asociación](#)
- [Contextualización](#)
- [Compromiso, continuidad y estabilidad](#)
- [Flexibilidad](#)

¿Qué retos se pueden abordar?

- [Ambigüedad terminológica](#)
- [Pasar por alto el fracaso de la implementación](#)
- [La trampa del “mimetismo isomórfico”](#)
- [El “punto ciego del experto”](#)
- [Subestimar la complejidad](#)

¿Qué podemos hacer al respecto?

P24) ¿Cómo nos relacionamos con las partes interesadas y navegamos por las diferentes expectativas para formular objetivos apropiados de CD?

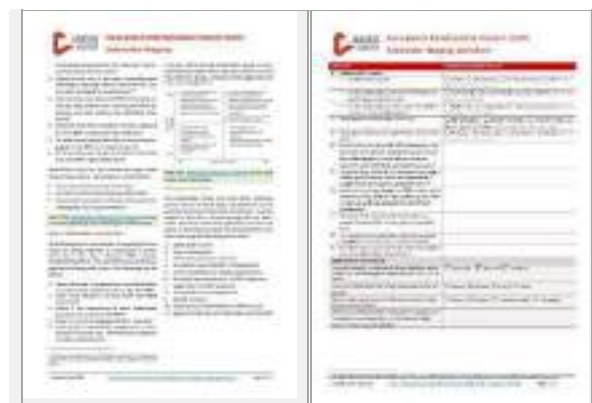
Herramientas y orientaciones propuestas⁸:

- [\(9 pasos de compromiso\)](#)
- [\(Fundamentos del desarrollo de capacidades\)](#)
- [\(Teoría del cambio para el desarrollo de capacidades\)](#)
- [Mapeo de partes interesadas](#)
- [Guía para la formulación de la Declaración de resultados de capacidad](#)

Resumen de las herramientas

- **Mapeo de partes interesadas (orientación y hojas de trabajo)**

Este es un documento de cinco páginas que guía a los lectores a través de un enfoque sistemático para el mapeo y la clasificación de las partes interesadas (por ejemplo, como retadores o campeones estratégicos, políticos o técnicos) y proporciona recomendaciones generales para la participación de cada clase. Viene con una hoja de trabajo práctica para capturar información, así como un gráfico para trazar las “puntuaciones” de las partes interesadas para que coincidan con la estrategia de participación recomendada. Se trata de un ejercicio esencial que sustentará el análisis del contexto y que deberá realizarse junto con los actores locales para captar su conocimiento de los actores locales, su agenda, niveles de influencia e interés, etc.



- **Guía de la Declaración de Resultados de Capacidad (COS)**



Este es un documento de 4 páginas que explica cómo discutir y articular una declaración coherente de los resultados deseados en materia de desarrollo de la capacidad, en lugar de definir las declaraciones de resultados tradicionales a nivel de impacto como objetivos de la Conferencia de Desarme soporte. Ayuda a

los profesionales de CD y los actores locales a navegar por el espectro de solicitudes de apoyo altamente enfocadas y operativas y solicitudes estratégicas muy amplias que son difíciles de poner en práctica, de modo que se pueda elaborar y acordar conjuntamente una declaración práctica y viable. Esto facilitará una evaluación precisa y coherente de la capacidad y el posterior diseño, ejecución y seguimiento de la participación. Este documento y el proceso que lo sustenta deben ser compartidos con los actores locales y ellos deben impulsar el proceso de formulación del COS, de modo que la declaración final hable de sus prioridades y objetivos institucionales conocidos y propios.

⁸ Los corchetes alrededor del nombre de un documento indican que, aunque el elemento se ha descrito en una sección anterior, es un elemento esencial

para obtener una comprensión completa de la elementos que se explican en la sección actual.

Pasos prácticos

- El personal que representará a la organización facilitadora para el compromiso debe familiarizarse en detalle con los documentos anteriores
- Después de los 9 pasos, una vez que haya consenso para proceder con un enfoque de fortalecimiento de los sistemas, se debe pedir a los actores locales que lideren el ejercicio de mapeo de las partes interesadas.
- La organización facilitadora debe solicitar/sugerir una reunión específica con los responsables de la toma de decisiones y, a continuación, con los representantes técnicos para explicar el enfoque y garantizar que se incluyan las aportaciones de todos los niveles.
- Una vez que se complete el mapeo de las partes interesadas, en una reunión separada o en un foro de discusión, comience a explorar la formulación de los objetivos de desarrollo de capacidades.
- Se debe dar al actor local la oportunidad de familiarizarse con la orientación del COS y se puede realizar una sesión de intercambio de ideas para ver cómo la "fórmula" del COS toma forma en el contexto local. (*Siga las instrucciones de la documentación*).

Fase 2. Análisis de contexto y evaluación de capacidades

Objetivos de esta fase del proceso:

- Reconocer, canalizar y aprovechar el conocimiento y las capacidades de los actores locales.
- Facilitar la propiedad a través del consentimiento informado.
- Comprender el contexto más amplio e identificar los principales factores que afectarán la sostenibilidad del proceso y los resultados del desarrollo de capacidades.
- Identificar activos, brechas y necesidades de capacidad institucional críticos en una gama de capacidades para informar un enfoque de fortalecimiento de sistemas.
- Definir objetivos de desarrollo de capacidades estratégicos pero realistas, factibles y relevantes.

¿A qué prioridades se refieren la fase y el enfoque?

- [Adoptar modelos de fortalecimiento de sistemas](#)
- [\(Re\)Centrar la acción](#)
- [Reconocer diferentes tipos y niveles de capacidad](#)
- [Reconocer los ecosistemas institucionales](#)
- [Definir resultados de capacidad](#)

¿A qué principios se refieren la fase y el enfoque?

- [Asociación](#)
- [Propiedad](#)
- [Contextualización](#)
- [Fortalecimiento de sistemas](#)

¿Qué retos se pueden abordar?

- [Pasar por alto el fracaso de la implementación](#)
- [La trampa del "mimetismo isomórfico"](#)
- [El "punto ciego del experto"](#)
- [Subestimar la complejidad](#)
- [Diferentes tipos de "fracaso del proyecto"](#)

El desarrollo de capacidades se lleva a cabo en entornos complejos de varios niveles, lo que significa que un análisis de contexto sólido debe reconocer esto (con niveles razonables de detalle). Para ello, el PEG propone un proceso gradual que analiza la **capacidad y la preparación** para el cambio a nivel nacional, sectorial e institucional.

Concepto clave: Habilidad y Preparación (ARI)

La eficacia de los compromisos de desarrollo de capacidades para apoyar a los agentes locales en el logro de sus metas y objetivos depende en gran medida de la **capacidad** de los agentes locales para absorber y beneficiarse de la asociación, así como de su **disposición** a hacerlo.

La capacidad y la preparación están influenciadas por factores externos e internos. También están relacionados con la pertinencia y viabilidad de los objetivos, y con el diseño del propio compromiso para el desarrollo de capacidades.

Entre los factores externos figuran los contextos sociales, económicos y políticos nacionales, el nivel general de desarrollo sectorial, la madurez institucional de los agentes locales y los niveles de referencia de las capacidades críticas de los agentes locales.

Los factores críticos del diseño del desarrollo de la capacidad incluyen qué tan bien se definen los resultados en relación con el contexto, y si los enfoques propuestos son factibles y coherentes en relación con los factores externos.

La capacidad y la disposición de los actores locales para trabajar en pos de estrategias y objetivos pueden diferir ampliamente: algunos pueden no tener la capacidad de desarrollar e implementar planes, ya que dirigen capacidades limitadas a otros lugares (por ejemplo, en contextos frágiles), mientras que otros pueden tener la capacidad de

desarrollarlas e implementarlas, pero es posible que no las haya priorizado o vinculado con otras inversiones relevantes.

Por lo tanto, la comprensión de la capacidad y la preparación ayuda a definir resultados y actividades realistas y factibles para el desarrollo de la capacidad.

Un punto importante a tener en cuenta es que la capacidad y la preparación NO evalúan la capacidad o la preparación de los actores locales para participar en la actividad en sí. En su lugar, evalúa la capacidad y la disposición de los actores locales para asumir un compromiso de desarrollo de capacidades *para* llevar a cabo la actividad de forma autónoma en el futuro.

[Habilidad y preparación](#)

¿Por qué es importante? Las condiciones en los contextos de los actores locales pueden crear desafíos y/u oportunidades para el desarrollo de capacidades.

"... los países que tienen más necesidad de desarrollo (...) son los países que tienen menos probabilidades de que la ayuda tenga un resultado efectivo a largo plazo"
(Hagelsteen et al., 2022, p. 4)

Lo anterior puede aplicarse, por ejemplo, a los Estados frágiles. En cambio, para los países de ingresos medios cuyo presupuesto nacional ha crecido, la asistencia oficial para el desarrollo (ODA) representa un porcentaje muy pequeño de los ingresos estatales, lo que crea una dinámica diferente.

"Tienen claro que hay una parte específica de un sector específico que tiene una experiencia que puede ser interesante para ellos, ... Y están en condiciones de especificarlo muy claramente y señalar hacia abajo y decir: 'o esto o no nos interesa'".
(Hagelsteen et al., 2022, p. 4)

Por lo tanto, es **esencial** comprender los contextos y las dinámicas para que los compromisos de desarrollo de capacidades sean apropiados y adecuados para su propósito.

¿Qué podemos hacer al respecto?

P25) ¿Cuáles son los pasos para un análisis exhaustivo del contexto que ayude a establecer un enfoque realista y factible?

Herramientas y orientaciones propuestas:

- [\(9 pasos de compromiso\)](#)
- [\(Mapeo de Partes Interesadas\)](#)
- [Capacidad y Preparación](#)

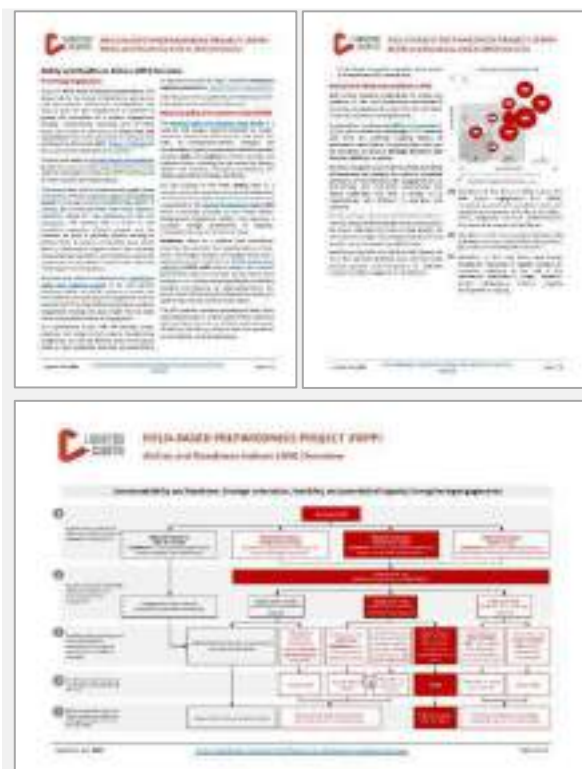
Resumen de las herramientas

- **Capacidad y Preparación**

Se trata de un documento de 6 páginas que describe brevemente cómo funcionan las **ARI Nacionales, del Sistema y de las Institucionales**. Si bien los conceptos de capacidad y preparación son comunes en todas las medidas, los parámetros o variables que se utilizan para definirlos varían de la siguiente manera:

- **ARI nacional:** las medidas clave se relacionan con los indicadores de desarrollo humano y gobernabilidad del país;
- **Sistema ARI:** las variables se relacionan con las percepciones en torno a las necesidades de apoyo en el área de interés de la preparación (para el FBPP esto se relaciona con HSC&L) según las cinco vías del marco de desarrollo de capacidades; las percepciones sobre la voluntad política de los actores locales o el apetito por abordar las eventuales brechas; y la presencia de otros asociados que ya están trabajando para abordarlos.
- **Para el ARI Institucional,** las variables se relacionan con las propias percepciones de madurez estratégica, estructural y financiera de los actores locales.

La guía viene con hojas de puntuación en Excel que generan comentarios para ilustrar los hallazgos. El **ARI Nacional**, el mapeo de las partes interesadas y el **ARI del Sistema** a) ayudan a posicionar la oferta de desarrollo de capacidades a lo largo del espectro que va desde una orientación más basada en la operación y el aumento hasta el fortalecimiento de los sistemas a más largo plazo; b) identificar a los actores clave del sector que serán fundamentales para el compromiso con el desarrollo de capacidades y c) identificar el punto de entrada más adecuado para el apoyo, teniendo en cuenta el nivel de desarrollo sectorial y otros compromisos de los socios.



Pasos prácticos:

- Planifique una discusión preliminar con el actor local principal para discutir la pertinencia y aceptabilidad de la hoja de ruta **propuesta para el análisis del contexto**.
- Si los actores locales están de acuerdo, revisar la metodología nacional de ARI y discutir conjuntamente los hallazgos en torno al posicionamiento y la **orientación general** para la planificación del desarrollo de capacidades.
- Revisar la metodología para el Sistema ARI con los actores locales y, si se está de acuerdo, aprovechar el conocimiento de los actores locales, para identificar el "espacio en blanco" general para el apoyo al desarrollo de capacidades.

Si bien los ejercicios de **ARI** pueden completarse junto con los actores locales casi como ejercicios de revisión documental enfocados, aprovechando los aportes y conocimientos de los actores locales, la evaluación de la capacidad institucional es el ejercicio que, en cambio, requiere una planificación significativa, socialización, selección atenta de los participantes, diálogo iterativo, validación final y tiempo.

Los resultados proporcionarán **valores de referencia** para las capacidades que se destinarán al cambio y conocimientos sobre exactamente qué áreas necesitan apoyo y qué debe suceder para que se fortalezcan.

La evaluación de la capacidad también puede ayudar a **refinar la declaración de resultados de la capacidad** articulada desde el principio si el hallazgo sugiere que se

¿Qué podemos hacer al respecto?

P26) ¿Cómo completamos una evaluación exhaustiva de la capacidad institucional y definimos objetivos pertinentes y apropiados?

Herramientas y orientaciones propuestas:

- [\(9 pasos de compromiso\)](#)
- [\(Orientación para la formulación de la declaración de resultados de capacidad \(COS\)\)](#)
- [Guía del proceso de Mapeo de necesidades de capacidad \(CNM\) y preguntas de orientación](#)

Resumen de las herramientas

- **[Capacity Needs Mapping \(CNM\)](#)**

Este es un documento de 7 páginas que describe cómo se utiliza el CNM al comienzo del compromiso, para establecer una comprensión de referencia compartida y mutuamente acordada de las capacidades actuales de preparación del país (según el área clave de enfoque). También se puede llevar a cabo a intervalos a lo largo de la implementación para ver dónde están cambiando los niveles de capacidad. El CNM explora sistemáticamente las capacidades a lo largo de las cinco vías y paquetes de capacidades del marco de desarrollo de capacidades. Los hallazgos de la CNM constituyen la base de todas las actividades posteriores y deben ser legitimados y/o validados por todas las partes interesadas.

Lo ideal sería que los actores locales se comprometieran plenamente y participaran activamente en el proceso de la CNM, fueran la fuente de sus conclusiones y tuvieran la oportunidad de revisarlas y reformularlas al final del ejercicio.

La nota de orientación del CNM va acompañada de un conjunto de preguntas orientativas detalladas (adaptadas al área de interés de preparación) y una tabla que permite a los actores locales comparar sus capacidades con los puntos de referencia para obtener una visión general final de las líneas de base.



Pasos prácticos:

- Si aún no se ha hecho antes, para orientar la evaluación en profundidad de la capacidad institucional, comience el debate en torno a las prioridades, necesidades y fortalezas y necesidades de capacidad conocidas de los actores locales. Trabajar juntos para redactar una **declaración preliminar de resultados de capacidad** que se alinee con las prioridades estratégicas y operativas de los actores locales.
- Planificar reuniones de socialización con el actor local para introducir la metodología CNM y dar tiempo a la familiarización, personalización/contextualización de las preguntas orientadoras, etc. y discusiones prácticas sobre la mejor manera de completar el ejercicio.
- Evaluar el apetito y la voluntad del actor local de encabezar un mapeo de necesidades de capacidad para determinar las capacidades de referencia e identificar los puntos de entrada clave para el apoyo al desarrollo de capacidades. Aprovechar el mapeo de las partes interesadas para facilitar la proceso.

Fase 3. Diseño e implementación

Objetivos de esta fase del proceso:

- Garantizar que el diseño se refiera consistentemente a las áreas prioritarias de interés de los actores locales, a la capacidad existente y a las necesidades identificadas.
- Garantizar que el diseño refleje fielmente los hallazgos de la evaluación de capacidad y aborde las necesidades de capacidad en diferentes niveles (y no se desvíe hacia un plan lineal de creación de capacidad únicamente).
- Garantizar que se prevea una combinación adecuada de actividades para abordar los diferentes tipos de capacidades que se necesitarán para lograr el resultado de capacidad.
- Garantizar que se incluyan esfuerzos concertados para abordar la retención de capacidad, la disponibilidad, la modernización y la utilización (y no solo la creación de capacidad).
- Garantizar que las actividades complementarias (dentro del espacio de los actores locales y/o con otros socios) se identifiquen y aprovechen cuando sea posible.

¿A qué prioridades se refieren la fase y el enfoque?

- [Adoptar modelos de fortalecimiento de sistemas](#)
- [Invertir en Sostenibilidad](#)
- [\(Re\)Centrar la acción](#)
- [Reconocer diferentes tipos y niveles de capacidad](#)
- [Apoyar la institucionalización](#)
- [Reconocer los ecosistemas institucionales](#)
- [Fomentar la sostenibilidad](#)
- [Definir resultados de capacidad](#)

¿A qué principios se refieren la fase y el enfoque?

- [Propiedad](#)
- [Asociación](#)
- [Contextualización](#)
- [Fortalecimiento de sistemas](#)

¿Qué retos se pueden abordar?

- [Pasar por alto el fracaso de la implementación](#)
- [La trampa del "mimetismo isomórfico"](#)
- [El "punto ciego del experto"](#)
- [Subestimar la complejidad](#)
- [Diferentes tipos de "fracaso del proyecto"](#)

¿Qué podemos hacer al respecto?

P27) ¿Cómo nos aseguramos de que el diseño de CD contribuya al cambio sostenible y a la institucionalización de la capacidad?

Herramientas y orientaciones propuestas:

- [Marco de desarrollo de capacidades, puntos de entrada e hitos del proceso](#)
- [Proceso de Transformación de Capacidad](#)

Resumen de las herramientas

- **Marco de desarrollo de capacidades, puntos de entrada e hitos del proceso**

Este es un documento sustantivo (60+ páginas) que describe el marco completo para el desarrollo de capacidades adoptado por el FBPP. En él se describen las cinco vías y los conjuntos de capacidades que se incluyen en ellas, así como los diferentes puntos de entrada para el apoyo que podrían considerarse en caso de que la evaluación de la capacidad revelara una necesidad. Esencialmente, proporciona información sobre **qué hacer en respuesta a una brecha de capacidad**. Además, distingue y describe los procesos blandos (por ejemplo, la revisión y coherencia de las políticas, la articulación de procedimientos, el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación, la promoción de la financiación, etc.) y las que apoyan el despliegue práctico y la aplicación de funciones específicas o **procesos duros** (por ejemplo, la implantación del SIG/MIS, la impartición de formación de formadores, la puesta en marcha de ejercicios de investigación y generación de pruebas, etc.) y los diferentes hitos del proceso que pueden considerarse para cada uno de ellos, en consonancia con los conceptos clave del enfoque de fortalecimiento sostenible de la capacidad.



- **Proceso de Transformación de Capacidades**

Este es un documento de 5 páginas que complementa el anterior. Describe las diferentes fases del proceso de transformación de la capacidad que contribuyen a la

Institucionalización a larg plazo (y sostenibilidad) de las capacidades. Las fases incluyen: determinación de la demanda de capacidad; la creación de capacidad; retención de capacidad; garantizar la disponibilidad de capacidad (dentro y a través del espacio de los actores locales); la planificación de la modernización de la capacidad y la creación de oportunidades para la utilización de la capacidad. Para cada una de estas fases, se proporcionan recomendaciones generales para el apoyo al desarrollo de capacidades, que se ajustarán al contexto institucional de los actores locales y a las funciones pertinentes existentes, por ejemplo, la gestión de los recursos humanos, la administración, las plataformas institucionales de aprendizaje, etc. Estas acciones deben integrarse dentro y a lo largo del diseño del encargo de desarrollo de capacidades.



Fase 4. Monitoreo, evaluación y aprendizaje

Objetivos de esta fase:

- Proporcionar un enfoque para el seguimiento incremental del proceso de desarrollo de capacidades y el cumplimiento de los hitos (en lugar del seguimiento a través de resultados a largo plazo).
- Facilitar una clasificación y documentación adecuadas de los procesos de desarrollo de capacidades para respaldar narrativas sólidas sobre la oferta de servicios de desarrollo de capacidades y sus logros.
- Apoyar la promoción, la educación y la evolución en el campo del desarrollo de capacidades institucionales.

¿A qué prioridades se refieren la fase y el enfoque?

- [Reconocer diferentes tipos y niveles de capacidad](#)
- [Definir resultados de capacidad](#)
- [Defender, educar y evolucionar](#)

¿A qué principios se refieren la fase y el enfoque?

- [Propiedad](#)

- [Asociación](#)
- [Compromiso, continuidad y estabilidad](#)
- [Flexibilidad](#)

¿Qué retos se pueden abordar?

- [Otras presiones, rigidez y cortoplacismo](#)

Uno de los mayores desafíos en el ámbito del desarrollo de la capacidad radica en el seguimiento y la medición de sus progresos y logros. Los desafíos son complejos: a menudo no está claro qué monitorear, cuándo monitorear y cómo monitorear. A esto se suman las dificultades relacionadas con la forma de hablar de los procesos de desarrollo de capacidades, ya que no hay límites claros para definir qué se considera y qué no se considera desarrollo de capacidades.

La elaboración de un marco claro y sistemático no solo sirve para mejorar la claridad y la precisión del **análisis**, por ejemplo, la evaluación de la capacidad o la coherencia de la cadena de resultados, sino que también ayuda a proporcionar estructura, claridad y coherencia a las **narrativas** sobre todo lo anterior.



¿Qué podemos hacer al respecto?

P28) ¿Cómo hacemos un seguimiento de los progresos y logros de los compromisos de la Conferencia de Desarme?

Herramientas y orientaciones propuestas:

- [Guía de seguimiento](#)

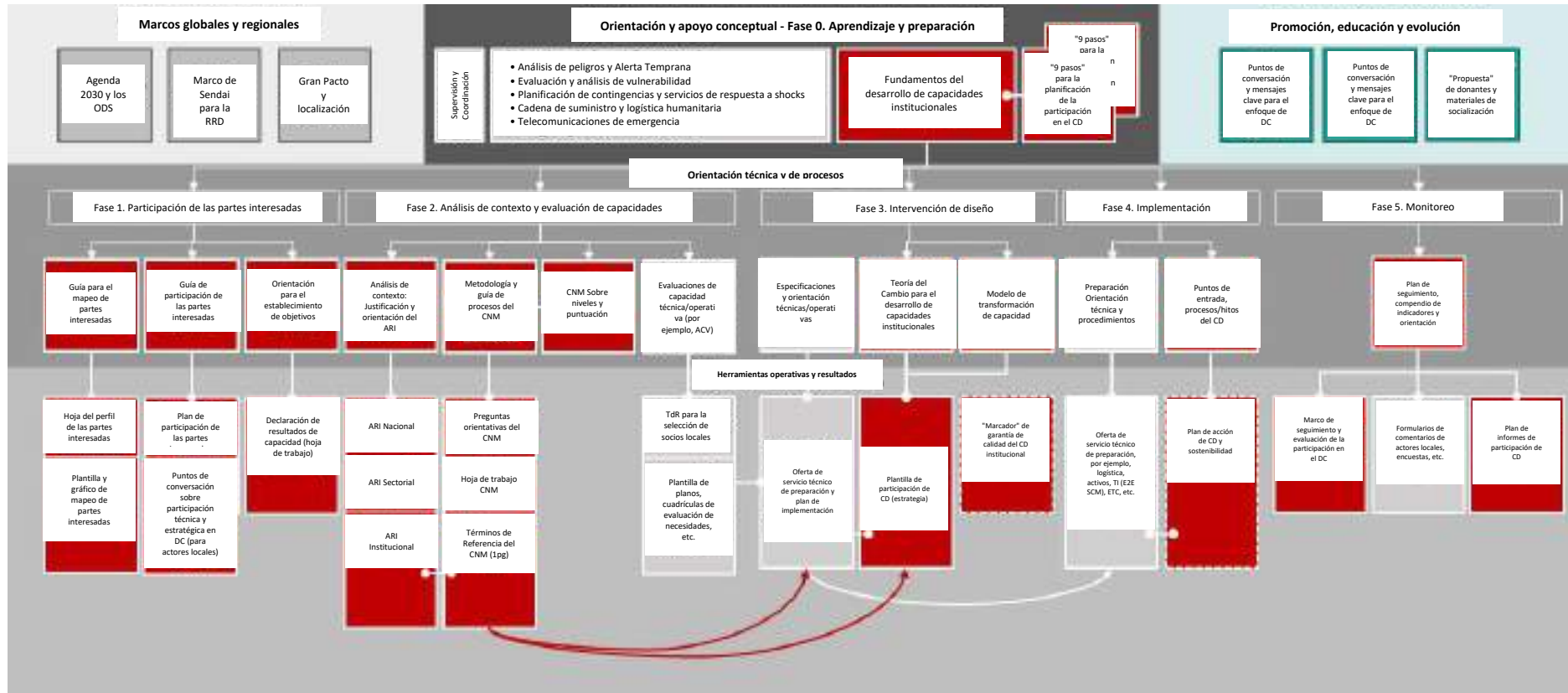
Resumen de las herramientas

- **Guía de Seguimiento**

Se trata de un documento de 10 páginas que esboza un enfoque integral para el seguimiento de los compromisos de desarrollo de capacidades. En él se examinan los plazos generales de los ejercicios de evaluación, desde la base de referencia hasta la supervisión provisional y el seguimiento de los resultados intermedios. Proporciona un cuadro de referencia de indicadores cuantitativos para los diferentes hitos del proceso descritos en el marco de desarrollo de la capacidad y ofrece un ejemplo de "matriz de resultados" para la coherencia con los marcos de seguimiento tradicionales.

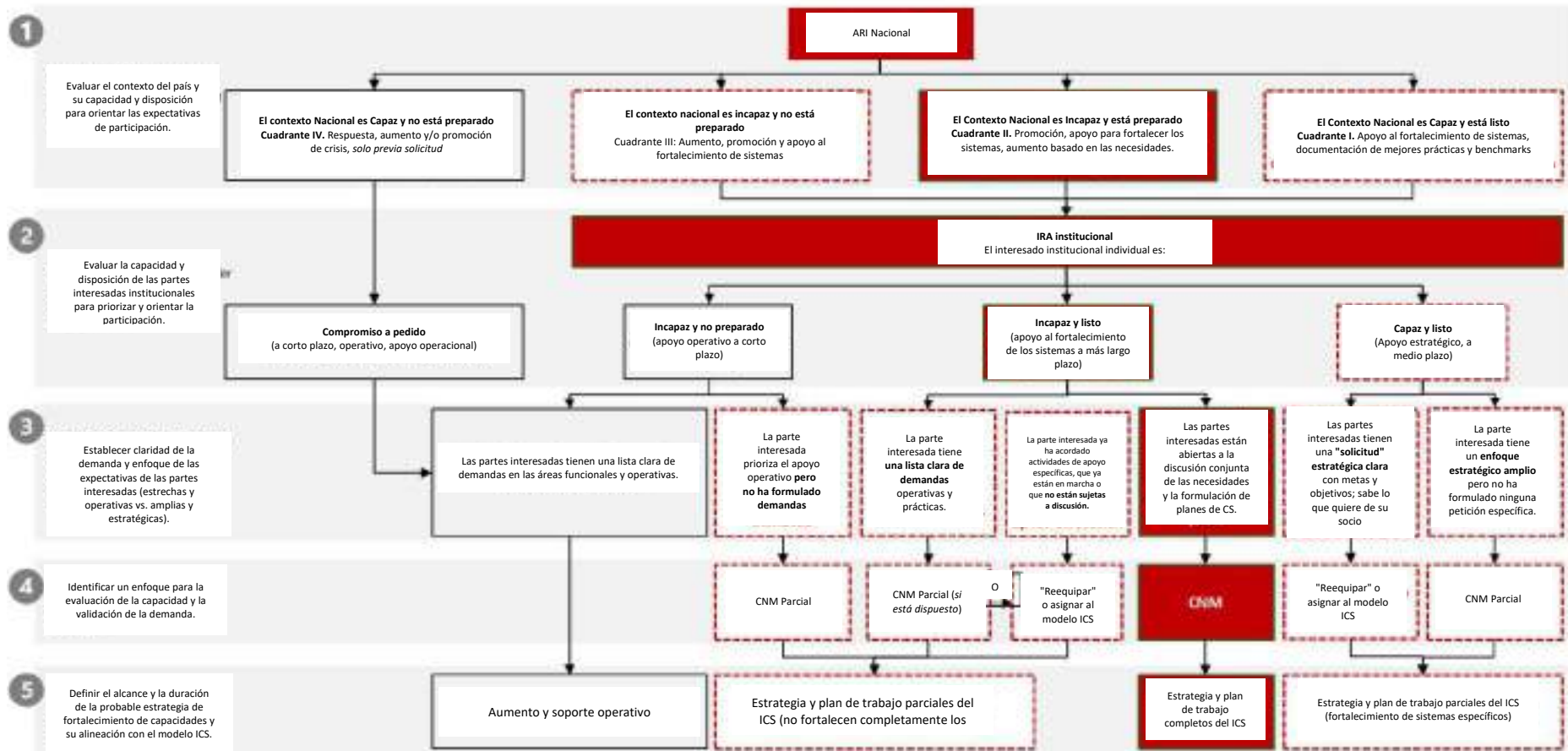
La Guía de Facilitadores de Preparación

III.3 Descripción general de las herramientas y pasos prácticos



La Guía de Facilitadores de Preparación

Capacidad y Preparación Contextuales: Orientación estratégica, viabilidad y potencial de los compromisos de Fortalecimiento de Capacidades



IV Glosario de términos clave

La **agencia** se refiere a la sensación de ser capaz de actuar y anticipar sus posibles consecuencias. Esto incluye los actos de *rechazo*, en los que alguien puede demostrar su capacidad de acción *negándose* a aceptar las peticiones o acciones de otros. En el contexto de la localización, la agencia puede considerarse como "la capacidad de [los actores locales] para identificar sus problemas y prioridades, y diseñar/implementar sus propias soluciones" (Baguios et al., 2021). También puede ser la negativa a aceptar las ofertas o enfoques de las organizaciones facilitadoras.

El aumento de la capacidad se refiere a la provisión de bienes físicos, diseñados y construidos por la organización facilitadora y entregados al actor local en algún momento. Si este traspaso no se hace con el debido cuidado de los diferentes sistemas humanos, financieros y legales que se necesitan para usar y mantener el activo, a menudo puede caer en desuso (o en algunos casos incluso peor: restan capacidad de desarrollo de los actores locales porque asignan -incluso en una cantidad insuficiente- un presupuesto limitado para tratar de cubrir los costos de funcionamiento relacionados con esos activos).

Creación de capacidades (cuando se usa para referirse a "Capacitación") Una forma de desarrollo de capacidades que generalmente se centra en conjuntos de habilidades técnicas/operativas que se pueden enseñar en un aula u otra interacción orientada a resultados con un límite de tiempo.

El desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto liberan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen la capacidad a lo largo del tiempo. El término debe interpretarse como sinónimo de fortalecimiento de la capacidad, pero no como equivalente a la *creación, el aumento o la sustitución de la capacidad*, todo lo cual puede considerarse como acciones más pequeñas que pueden contribuir a un proceso más amplio de desarrollo de la capacidad.

Profesional del Desarrollo de Capacidades describe a las personas que trabajan en el sector privado o en o en nombre de una organización facilitadora para interactuar con los actores locales en el diseño y la ejecución de un compromiso de desarrollo de capacidades.

El apoyo al desarrollo de capacidades se refiere a lo que los socios externos (por ejemplo, las organizaciones facilitadoras) pueden hacer para apoyar, facilitar o catalizar a los actores locales para que desarrollen su(s) capacidad(es).

La sustitución de capacidad implica hacer una tarea para otra persona. Por ejemplo, responder, incorporar a un especialista técnico, realizar análisis). Su objetivo es "inyectar" temporalmente capacidad externa para cumplir funciones en nombre del actor local. Esto puede ser gratuito (por ejemplo, durante una respuesta) o con costo. La distinción clave aquí es que la capacidad en cuestión es una responsabilidad del actor local, a diferencia de un *servicio* que el actor local necesita, pero que no necesita llevar a cabo por sí mismo (p. ej. Externalización de la gestión de flotas).

Sustitución de capacidades: Cuando una organización experimenta una falta de habilidades adecuadas o no tiene suficiente personal, y esto es abordado por Las organizaciones facilitadoras realizan una actividad en nombre de ese actor local.

Fortalecimiento de capacidades: Sinónimo de *desarrollo de capacidades*.

Enfoque por grupos temáticos: se basa en los **principios** del IASC y utiliza un enfoque sectorial con funciones y responsabilidades claras, promueve la colaboración entre organizaciones para aprovechar las fortalezas y los recursos relativos, designa a un único organismo principal para facilitar la continuidad y define resultados específicos y responsabilidades en materia de preparación y respuesta.

Clúster: un mecanismo que comprende las agencias y organizaciones responsables de la *implementación* de un enfoque de Clúster.

La capacidad contextual es la capacidad de comprender el contexto local y las capacidades y necesidades existentes. Complementa las ideas de capacidad técnica procesual, descritas en otro lugar (Hagelsteen et al., 2021, p. 5). A diferencia de la capacidad técnica (capacidad de 'hacer') y la capacidad procesual (capacidad de 'habilitar'), contextual; capacidad es la

Conocimiento y capacidad para adaptar las acciones al contexto local, ya sea social, político, financiero, geográfico, etc. Véase también [Capacidad procesual](#) y [Capacidad Técnica](#).

Apoyo básico El financiamiento o apoyo básico generalmente se define como el apoyo financiero que cubre los costos organizativos y administrativos "básicos" de una organización, incluidos los salarios del personal que no es del proyecto, el alquiler, el equipo, los servicios públicos y las comunicaciones. A veces se denomina financiación indirecta, recuperación de costos, costos administrativos, gastos generales o financiación sin restricciones. La financiación básica debe entenderse como la cobertura de los gastos necesarios para mantener el funcionamiento de la organización independientemente de cualquier proyecto que se esté ejecutando.

Habilitar se usa a través de guide en el sentido de *hacer posible*. En el caso del PEG, esta habilitación se produce a través de la asociación entre el actor local y la organización facilitadora.

Compromiso describe la serie de acciones puestas en práctica en el marco de la asociación entre las organizaciones locales y facilitadoras. La palabra pretende reflejar una *flexibilidad y evolución del proceso* en el que todas las partes participan activamente. Se utiliza en *contraste* con la idea de "proyecto", pero puede utilizarse indistintamente con el término "programa", dada la filosofía orientada al impacto a largo plazo que sustenta este último.

La organización externa se refiere a cualquier organización fuera del contexto nacional/de desarrollo de capacidades que aún no tiene un acuerdo de desarrollo de capacidades con un actor local. Una organización externa se convierte en una *organización facilitadora* solo después de que ellos y el actor local hayan acordado emprender juntos un compromiso de desarrollo de capacidades.

La organización facilitadora describe a las organizaciones involucradas por los actores locales como socios para ayudar a facilitar el proceso de cambio.

Las capacidades técnicas tienen un claro rendimiento físico, como la puesta en marcha de un sistema informático, la impartición de

capacitadores, despliegue de ejercicios de investigación y generación de evidencia. A diferencia de [Capacidades blandas](#) (abajo), las categorías duras suelen implicar la adquisición de materiales

/ equipo adquirido. Por ejemplo, los procesos del actor local para "cuantificar y adquirir activos, plataformas o infraestructura tangibles... a través de mecanismos institucionales internos y en consonancia con las prácticas institucionales de adquisiciones y contrataciones" ([FBPP Guidance, Entry-Point & Process Milestones Compendio](#)).

La preparación logística humanitaria es la implementación de procesos, estructuras y sistemas que conectan a la comunidad local, a los actores nacionales e internacionales mediante el diseño, la planificación y la capacitación para la movilización eficiente, eficaz y receptiva de recursos materiales, financieros, humanos e informativos cuando y donde sea necesario. Esto abarca una serie de actividades, como la evaluación de las necesidades⁹, la adquisición, el almacenamiento, el transporte y la distribución, la gestión de residuos y la medición del rendimiento con el fin de aliviar el sufrimiento de las personas vulnerables (Jahre et al., 2016).

Preparación Humanitaria. "[e]l conocimiento y las capacidades desarrolladas por los gobiernos, las organizaciones de respuesta y recuperación, las comunidades y los individuos para reconocer, anticipar, responder y recuperarse eficazmente de los impactos de desastres probables, inminentes o actuales" (UNISDR, s.f.).

El consentimiento informado (de un actor local para participar en el desarrollo de capacidades) consta de dos partes distintas. En primer lugar, **informado** significa que el actor local comprende plenamente el proceso de desarrollo de capacidades y en qué se diferencia de los enfoques más "tradicionales", incluidos los plazos (más largos), los plazos (más lentos hacia) los resultados visibles y un mayor impacto en los recursos de los actores locales. El **consentimiento** significa que, sobre la base de un entendimiento sólido, el actor local acepta proceder con el compromiso. A diferencia de los documentos escritos formales (como en el caso de un memorando de entendimiento) que hablan de un acuerdo entre organizaciones, el consentimiento informado se refiere a las **personas** que participarán en el proceso. Esto significa que

⁹ Por ejemplo, evaluar la infraestructura disponible (puertos, carreteras, proveedores de servicios, etc.)

el consentimiento informado debe solicitarse en todos los niveles del compromiso: en los niveles ejecutivo, gerencial y operativo/técnico dentro del actor local. También significa que el personal de la organización facilitadora que ha sido asignado para apoyar el compromiso también debe ser informado y dar su consentimiento para trabajar de esta manera. Sin el consentimiento informado de las personas, un compromiso puede fracasar a pesar de tener un memorando de entendimiento "hermético".

Institucionalización significa integrar plenamente un comportamiento o una práctica en las actitudes, conocimientos y prácticas cotidianas de las personas que trabajan para cumplir una función encomendada en una organización o institución. Como un hábito diario, las cosas que se institucionalizan no se cuestionan, simplemente se hacen. (PEG Autores)

Mimetismo isomórfico describe la importación de "modelos y diseños de implementación... [que] pueden considerarse eficaces en otros lugares, pero no necesariamente han sido validadas dentro del contexto local o adaptadas a él" (Andrews et al., 2017, p. 31). El concepto describe la fusión de forma y función, es decir, "parece sustitutos de acciones" (ibíd.). Algunos ejemplos son: "La aprobación de una ley laboral se considera un éxito, incluso si la falta de aplicación significa que nunca cambia la experiencia cotidiana de los trabajadores" (ibíd.); con respecto a la *provisión* de capacitaciones como un éxito, "incluso si las prácticas de nadie realmente mejoran" (Watkins y Swidler, 2013) (citado en (Andrews et al., 2017); o con respecto al desarrollo de "Documentos presupuestarios atractivos [como un éxito] ... incluso si [esos documentos] no determinan los resultados del gasto" (ibíd.).

Con frecuencia se considera que el mimetismo isomórfico es una estrategia organizacional atractiva, ya que (1) "los sistemas del sector público a menudo están cerrados a la novedad, [y pueden estar] particularmente cerrados a la *aparición* de novedades a través de nuevas organizaciones" (ibíd.) y (2) "los sistemas del sector público de los países en desarrollo a menudo evalúan la *novedad estrictamente a través de si la novedad se alinea con la conformidad del programa* en lugar de mejorar la funcionalidad" (ibíd.).

Los actores locales incluyen a las partes interesadas del *gobierno* y/u otras organizaciones nacionales/subnacionales que *buscan introducir cambios* dentro de sus propios contextos, por ejemplo, políticas institucionales, prácticas,

procedimientos y estructuras, para alcanzar los objetivos de su propio entorno. El principio **propiedad**] es fundamental aquí. En términos prácticos, esto puede incluir a los actores estatales nacionales, a la sociedad civil, incluyendo, ya sea formal o informalmente: ONG nacionales y locales; Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja; Organizaciones comunitarias; Grupos religiosos; Instituciones académicas nacionales y organizaciones especializadas; Los medios de comunicación locales (tradicionales y sociales), el sector privado, el mundo académico, los medios de comunicación, los grupos religiosos, los actores del mercado local, las comunidades y los individuos. También puede incluir sucursales locales de organizaciones internacionales.

Logística: el *elemento de transporte y entrega* de la cadena de suministro, por ejemplo, la manipulación física, el almacenamiento y el movimiento de mercancías (y la planificación necesaria para respaldar esto).

Asociación: una relación voluntaria y de colaboración entre varias partes, tanto públicas como no públicas, en la que todos los participantes acuerdan trabajar juntos para lograr un propósito común o emprender una tarea específica y, según lo acordado mutuamente, compartir riesgos y responsabilidades, recursos y beneficios. (Fuente: [Alianzas para los ODS](#))

Preparación, o el estado de estar preparado, es un término muy amplio que puede incluir, por ejemplo, la preparación financiera de las personas (tener fondos suficientes para cubrir posibles emergencias), los planes de continuidad del negocio de las organizaciones o el lema de los scouts que buscan "estar preparados". Para ser significativo, es esencial tener claridad sobre la **preparación en qué campo, con qué propósito, por quién**. El PEG opera bajo esta definición general.

El proyecto describe una empresa individual o colaborativa que se planifica cuidadosamente para lograr un objetivo particular. En la esfera del desarrollo, a menudo implica planificación previa, supuestos de lógica lineal de causa y efecto, plazos limitados o cortos para su finalización, inversiones presupuestarias fijas y/o de otros recursos y expectativas de resultados tangibles y demostrables. Los proyectos pueden ser percibidos como rígidos en su ejecución y pueden basarse en desequilibrios implícitos en las relaciones de poder.

La capacidad procesual es la capacidad de impulsar el compromiso y facilitar los procesos de desarrollo de capacidades. Se puede pensar que tiene componentes "funcionales" y "facilitadores". El aspecto *funcional* de la capacidad procesual (a veces denominadas [capacidades duras](#)) incluye habilidades organizativas y de gestión de proyectos, como la capacidad de evaluar, planificar, formular, implementar y evaluar visiones, políticas y estrategias y administrar recursos. El aspecto facilitador de la capacidad procesual (a veces llamadas [capacidades blandas](#)) incorpora lo social, relacional, intangible e invisible, como el liderazgo, el aprendizaje, la autorreflexión, la resolución de conflictos, la comunicación intercultural, la gestión del cambio, la resolución de problemas, la negociación y las habilidades relacionales (Hagelsteen et al., 2021, p. 5). A diferencia de la capacidad técnica, que es la capacidad de "hacer" algo, las capacidades procesuales permiten impartir ese conocimiento técnico a otros: es el componente habilitador. Véase también [Capacidad contextual](#) y [Técnica Capacidad](#).

la capacidad de "hacer" algo. Véase también [Capacidad Contextual](#) y [Capacidad Procesal](#).

Las capacidades blandas generalmente dan lugar a un cambio de comportamiento o de política más que a la adquisición de bienes y servicios (véase [Capacidades duras](#) más arriba). Por ejemplo, los actores locales llevan a cabo la revisión de políticas, la articulación de procedimientos, el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y la promoción de la financiación ([FBPP Guidance, Entry-Point & Process Milestones Compendium](#)).

La cadena de suministro es el sistema de extremo a extremo, desde la planificación del suministro (análisis de mercado, análisis de necesidades, previsión y gestión de tuberías) hasta la adquisición, el transporte y la entrega ([logística](#)) y la distribución/asignación de productos básicos a los destinatarios finales.

Sostenibilidad: la cualidad de poder continuar durante un periodo de tiempo¹⁰

La capacidad técnica es la capacidad de realizar las actividades técnicas requeridas, la capacidad de realizar una evaluación de riesgos o una planificación de preparación (Hagelsteen et al., 2021, p. 5). En el caso de un compromiso de desarrollo de capacidades, esta suele ser el área de especialización que desencadenó el interés del actor local en asociarse con la organización facilitadora. En otras palabras, esto es

¹⁰ [SOSTENIBILIDAD | significado, definición en Cambridge English Diccionario](#)

Bibliografía

- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. J. V. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press.
- Armstrong, J. (2013). *Improving International Capacity Development*. Palgrave Macmillan UK.
<https://doi.org/10.1057/9781137310118>
- Baguios, A., King, M., Martins, A., & Pinnington, R. (2021). *Are we there yet? Localisation as the journey towards locally led practice: Models, approaches and challenges*. ODI.
<https://odi.org/en/publications/are-we-there-yet-localisation-as-the-journey-towards-locally-led-practice/>
- Barbelet, V. (2018, November). *As local as possible, as international as necessary: Understanding capacity and complementarity in humanitarian action*.
<https://odi.org/en/publications/as-local-as-possible-as-international-as-necessary-understanding-capacity-and-complementarity-in-humanitarian-action/>
- Diriba, G. (2015). *The design and implementation of technical assistance and capacity development*. WFP.
- Florini, A., Laforge, G., & Sharma, S. (2023). *Governance for Systemic and Transformational Change: Redesigning Governance for the Anthropocene*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28265.57443/1>
- Frennesson Lina, Kembro Joakim, de Vries Harwin, Van Wassenhove Luk, & Jahre Marianne. (2020). Localisation of logistics preparedness in international humanitarian organisations. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 11(1), 81–106.
<https://doi.org/10.1108/JHLSCM-06-2020-0048>
- Hagelsteen, M., & Becker, P. (2013). Challenging disparities in capacity development for disaster risk reduction. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 3, 4–13.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2012.11.001>
- Hagelsteen, M., & Becker, P. (2019). Systemic problems of capacity development for disaster risk reduction in a complex, uncertain, dynamic, and ambiguous world. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 36, 101102.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2019.101102>
- Hagelsteen, M., Becker, P., & Abrahamsson, M. (2021). Troubling partnerships: Perspectives from the receiving end of capacity development. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 59, 102231.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102231>
- Hagelsteen, M., & Burke, J. (2016). Practical aspects of capacity development in the context of disaster risk reduction. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 16, 43–52.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2016.01.010>
- Hagelsteen, M., Gutheil, J., Morales Burkle, M. D. M., & Becker, P. (2022). Caught between principles and politics: Challenges and opportunities for capacity development from governmental donors' perspectives. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 70, 102785.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.102785>
- IASC. (2021). *Strengthening Participation, Representation and Leadership of Local & National Actors*.
<https://interagencystandingcommittee.org/operational-response/iasc-guidance-strengthening-participation-representation-and-leadership-local-and-national-actors>
- IFRC. (n.d.). *IFRC Policy Brief: Localization—What it means and how to achieve it*. IFRC.
<https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/2018/05/Localization-external-policy-brief-4-April-2.pdf>
- Jahre, M., Pazirandeh, A., & Van Wassenhove, L. (2016). Defining logistics preparedness: A framework and research agenda. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 6(3), 372–398.
<https://doi.org/10.1108/JHLSCM-04-2016-0012>
- OCHA. (2016). *What is Preparedness*.
<https://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/preparedness/what-preparedness>
- Pritchett, L., Woolcock, M., & Andrews, M. (2010). Capability Traps? The Mechanisms of Persistent Implementation Failure. *Center for Global Development (CGD)*, 234.
<https://www.cgdev.org/publication/capability-traps-mechanisms-persistent-implementation-failure-working-paper-234>
- Robinson, D., Hewitt, T., Harriss, J., & Open University (Eds.). (2000). *Managing development: Understanding inter-organizational relationships*. SAGE.
- The Partnering Initiative. (2022). *The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable*



La Guía de Facilitadores de Preparación

Development Goals.

<https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2020/07/SDG-Partnership-Guidebook-1.0.pdf>

UNDP. (2015). *Capacity Development Primer.*

<https://www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer>

UNISDR. (n.d.). *Preparedness.*

<https://www.undrr.org/terminology/preparedness>

UNISDR. (2009). *UNISDR Terminology.*

https://www.unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf

Watkins, S. C., & Swidler, A. (2013). Working

Misunderstandings: Donors, Brokers, and Villagers in Africa's AIDS Industry. *Population and Development Review*, 38(s1), 197–218.

<https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2013.00560.x>