

Evaluación del Desarrollo de Capacidades

Experiencias de Organizaciones de Investigación y Desarrollo Alrededor del Mundo

Esfuerzo

conjunto para
el desarrollo de
capacidades
de una
organización

Douglas Horton, Anastasia Alexaki, Samuel Bennett-Lartey,

Kim Noële Brice, Dindo Campilan, Fred Carden,

José de Souza Silva, Le Thanh Duong, Ibrahim Khadar,

Albina Maestrey Boza, Imrul Kayes Muniruzzaman, Jocelyn Perez,

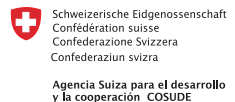
Matilde Somarriba Chang, Ronnie Vernooy y Jamie Watts

ISBN 978-958-694-096-2

Evaluación del Desarrollo de Capacidades

Experiencias de Organizaciones de Investigación y Desarrollo Alrededor del Mundo

Douglas Horton, Anastasia Alexaki, Samuel Bennett-Lartey,
Kim Noële Brice, Dindo Campilan, Fred Carden,
José de Souza Silva, Le Thanh Duong, Ibrahim Khadar,
Albina Maestrey Boza, Imrul Kayes Muniruzzaman, Jocelyn Perez,
Matilde Somarriba Chang, Ronnie Vernooy y Jamie Watts



Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)
Internacional Center for Tropical Agriculture
Apartado Aéreo 6713
Cali, Colombia
Sitio Web: www.ciat.cgiar.org

Derechos de Autor © CIAT 2008.

Todos los derechos reservados. El CIAT propicia la amplia disseminación de sus publicaciones impresas y electrónicas para que el público obtenga de ellas el máximo beneficio. Por tanto, en la mayoría de los casos, los colegas que trabajan en investigación y desarrollo no deben sentirse limitados en el uso de los materiales del CIAT para fines no comerciales. Sin embargo, el Centro prohíbe la modificación de estos materiales y espera recibir los créditos merecidos por ellos. Aunque el CIAT elabora sus publicaciones con sumo cuidado, no garantiza que sean exactas ni que contengan toda la información.

Publicación CIAT No. 362
ISBN 978-958-694-096-2
Septiembre de 2008

Traducción de la versión inglesa "Evaluating capacity development: experiences from research and development organizations around the world" por D. Horton, A. Alexaki, S. Bennett-Lartey, K.N. Brice, D. Campilan, F. Carden, J. de Souza Silva, L.T. Duong, I. Khadar, A. Maestrey Boza, I. Kayes Muniruzzaman, J. Perez, M. Somarriba Chang, R. Vernoooy, and J. Watts. International Service for National Agricultural Research (ISNAR), the Netherlands; International Development Research Centre (IDRC), Canada; ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA), the Netherlands. 2003.

Reproducida y traducida con permiso del Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias, IFPRI (www.ifpri.org), el Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural, CTA (www.cta.int) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, IDRC (www.idrc.ca). Este material se basa en la investigación realizada por el Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR) antes del 1 abril del 2004. El ISNAR se convirtió en una división del IFPRI efectivo a partir de esa fecha. Las opiniones expresadas en estas publicaciones son de los autores y editores y no reflejan necesariamente las políticas u opiniones del CIAT, PREVAL, COSUDE, IFPRI, IDRC, CTA o sus patrocinadores.

Horton, Douglas

Evaluación del desarrollo de capacidades : Experiencias de organizaciones de investigación y desarrollo alrededor del mundo [en línea] / Douglas Horton, Anastasia Alexaki, Samuel Bennett-Lartey, Kim Noële Brice, Dindo Compilan, Fred Carden, José de Souza Silva, Le Thanh Duong, Ibrahim Khadar, Albina Maestrey Boza, Imrul Kayes Muniruzzaman, Jocelyn Perez, Matilde Somarriba Chang, Ronnie Vernoooy and Jamie Watts. -- Cali, CO : Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), 2008.

201 p. -- (Publicación CIAT no. 362)
ISBN 978-958-694-096-2

Descriptores AGROVOC en español:

1. Creación de capacidad.
2. Evaluación.
3. Participación.
4. Capacitación.
5. Aprendizaje.
6. Alianzas.
7. Autonomización.
8. Organizaciones de desarrollo.
9. Organizaciones de investigación.

Descriptores AGROVOC en inglés:

1. Capacity building.
2. Evaluation.
3. Participation.
4. Training.
5. Learning.
6. Alliances.
7. Empowerment.
8. Development organizations.
9. Research organizations.

I. Alexaki, Anastasia. II. Bennett-Lartey, Samuel. III. Brice, Kim Noële. IV. Campilan, Dindo. V. Carden, Fred. VI. Silva, José de Souza. VII. Duong, Le Thanh. VIII. Khadar, Ibrahim. IX. Maestrey Boza, Albina. X. Kayes Muniruzzaman, Imrul. XI. Perez, Jocelyn. XII. Somarriba Chang, Matilde. XIII. Vernoooy, Ronnie. XIV. Watts, Jamie. XV. Tit. XVI. Centro Internacional de Agricultura Tropical.

Categoría de materia AGRIS: E50 Sociología rural / Rural sociology



Contenido

Colaboradores en esta Iniciativa	v
Prólogo	ix
Prefacio	xiv
Agradecimientos	xvii
Acerca del libro	xxi
Siglas y acrónimos	xxvi
1. El Proyecto ‘Evaluación del Desarrollo de Capacidades’	1
El Proyecto EDC	1
Las preguntas orientadoras del Proyecto EDC	6
Los estudios de evaluación	8
Breve resumen de los informes de evaluación	9
2. Nociones básicas sobre capacidad, desarrollo de capacidades de una organización y evaluación	22
El desarrollo de las capacidades mejora el desempeño	22
¿Qué es desarrollo de capacidades de la organización?	34
Seguimiento y evaluación del desarrollo de capacidades	37
Ideas para recordar	39
Guía de lecturas adicionales	40
3. Razones para que los administradores se preocupen por el desarrollo de las capacidades de su organización y por la evaluación de ese proceso	43
¿Qué razones hay para que los gerentes deban ocuparse del desarrollo de las capacidades de su organización?	43
Prioridades para el desarrollo de capacidades	47
Razones para evaluar la labor de desarrollo de capacidades de una organización	52
Ideas para recordar	57
Guía de lecturas adicionales	57
4. Hacia un enfoque holístico del desarrollo de capacidades de una organización	59
Tendencias en el desarrollo de capacidades	59
Del enfoque tradicional de desarrollo de capacidades hacia otro más holístico	61
Pasos para promover un enfoque holístico del desarrollo de capacidades de una organización	71
Ideas para recordar	76
Guía de lecturas adicionales	77

5. Hacia una asociación colaborativa para el desarrollo de capacidades organizacionales	79
Ir más allá de la relación donante–beneficiario	79
Características de una asociación colaborativa y las implicaciones para el desarrollo de capacidades	82
Características de una asociación colaborativa exitosa	86
Ideas para recordar	96
Guía de lecturas adicionales	97
6. Métodos para enfocar la evaluación de desarrollo de capacidades de una organización	100
Temas importantes que conviene considerar	100
Preparación para la evaluación	102
Principios que garantizan la calidad de una evaluación y el uso que reciba	108
Entre en acción ejecutando la evaluación	111
Ideas para recordar	124
Guía de lecturas adicionales	125
7. Aprovechar la evaluación mientras se hace uso de ella	128
¿Por qué es un tema de discusión el uso que se da a la evaluación?	128
Factores que influyen en la decisión de usar los resultados de una evaluación	129
Beneficios de una evaluación y usos que se le dan	133
Efectos no esperados de la evaluación	141
Ideas para recordar	142
Guía de lecturas adicionales	142
Anexo: Resúmenes de los informes de evaluación	144
Exploración del desarrollo de capacidades en una ONG de desarrollo rural, en Bangladesh	144
Hacia el manejo estratégico de un instituto cubano de investigación agrícola	151
Comprender el desarrollo de capacidades en un centro de recursos fitogenéticos de Ghana	157
Valoración del cambio requerido en la organización de una Facultad de Ciencias Agrícolas, en Nicaragua	163
Fortalecimiento de las capacidades de investigación participativa en un centro de investigación de cultivos de raíz, en Filipinas	168
Expansión de las capacidades de un instituto de desarrollo rural en Vietnam	176
Información adicional	181
Acerca de los autores	182
Glosario	186
Referencias	197

Colaboradores en esta Iniciativa

Co-publicadores



CIAT

Centro Internacional de Agricultura Tropical
www.ciat.cgiar.org

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) es una organización sin ánimo de lucro, que realiza investigación avanzada en los campos social y ambiental con el objetivo de mitigar el hambre y la pobreza y preservar los recursos naturales en países en desarrollo. El CIAT es uno de 15 centros que son financiados principalmente por 64 países, fundaciones privadas y organizaciones internacionales que constituyen el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR). El CIAT recibe también fondos para servicios de investigación y desarrollo que se prestan, bajo contrato, a un número creciente de clientes institucionales. La información y las conclusiones contenidas en esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de los donantes.



PREVAL



FIDA

PREVAL

Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe
www.preval.org

El Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (PREVAL) tiene como foco el fortalecimiento de la capacidad evaluativa, lo que implica la articulación de servicios de asistencia técnica y capacitación, producción y difusión de conocimiento, en alianza con múltiples actores regionales. Cuenta con una plataforma virtual de servicios informativos que incluye una red electrónica especializada en SyE del desarrollo rural y una página web bilingüe español e inglés. Para cumplir con su mandato, el PREVAL responde a la demanda específica de sus grupos objetivo (equipos técnicos, gobiernos, redes especializadas) estimulando a los actores clave para que conduzcan sus propios procesos de fortalecimiento de capacidades en seguimiento y evaluación, de acuerdo a su cultura y

necesidades. Simultáneamente, el PREVAL trabaja en red con la oferta, aliándose con oferentes de servicios y asociaciones de seguimiento y evaluación nacionales y regionales, para construir un enfoque común, generar una cultura evaluativa e institucionalizar el seguimiento y evaluación.

Entidad que financia la publicación en español



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo
y la cooperación COSUDE

COSUDE

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación

www.sdc.admin.ch/es/Pagina_principal

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) es la entidad encargada de la cooperación internacional dentro del Departamento Federal de Asuntos Exteriores (DFAE). Con otras oficinas de la Confederación, la COSUDE es responsable de la coordinación general de la cooperación para el desarrollo y de la cooperación con los Países del Este, así como de los programas de ayuda humanitaria suizos. Para cumplir con su labor, la COSUDE cuenta con 620 colaboradoras y colaboradores que trabajan tanto en Suiza como en el extranjero, así como con 1000 empleados locales y dispone de un presupuesto anual de 1.3 miles de millones de francos suizos (2007). Además de tener sus propios proyectos, la COSUDE apoya programas de otros organismos multilaterales y cofinancia programas de cooperación de agencias, tanto suizas como extranjeras en los campos de cooperación bilateral y multilateral al desarrollo; ayuda humanitaria y cooperación con la Europa del Este. La cooperación para el desarrollo tiene por objeto luchar contra la pobreza, impulsando la autoayuda en los países contrapartes. Dicha cooperación promueve principalmente la autonomía económica y estatal; contribuye al mejoramiento de las condiciones de producción; ayuda a resolver problemas ecológicos y vela por un mejor acceso a la formación y a los servicios de salud básicos de la población más desfavorecida. La tradicional cooperación con Europa del Este apoya reformas democráticas y de economía de mercado en países contrapartes del Sudeste de Europa y de la antigua Unión Soviética.

Entidades tenedoras de los derechos de propiedad de la publicación en inglés que dieron su permiso para traducirla al español y publicarla en forma electrónica



IFPRI

Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias
www.ifpri.cgiar.org

El Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI®) fue creado en 1975 con el fin de identificar y analizar estrategias y políticas nacionales e internacionales destinadas a satisfacer las necesidades alimentarias del mundo en desarrollo sobre bases sostenibles, con especial énfasis en los países de ingresos bajos y en los sectores más pobres de la población de esos países. Mientras que el esfuerzo de investigación se enfoca en el objetivo preciso de contribuir a la reducción del hambre y la malnutrición, los factores involucrados son numerosos y de naturaleza muy variada; por ello es necesario realizar un análisis de los procesos subyacentes, extendiéndolo más allá de una definición estrecha del sector alimentario. El programa de investigación del instituto refleja una sólida colaboración a nivel mundial con los gobiernos y las instituciones privadas y públicas que están comprometidas a impulsar la producción de alimentos y su distribución más equitativa. El instituto difunde los resultados de sus investigaciones a los formuladores de políticas, los promotores de la opinión pública, los analistas de políticas, los administradores, los investigadores, así como a todos los que se preocupan por las políticas alimentarias y agrícolas en el ámbito nacional e internacional.



IDRC

Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
www.idrc.ca

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) es una corporación pública creada por el Parlamento de Canadá en 1970 con el fin de ayudar a los países en desarrollo a utilizar la ciencia y la tecnología para encontrar soluciones prácticas y de largo plazo a los problemas sociales, económicos y ambientales que enfrentan. Libros del IDRC publicamos, en forma electrónica (en línea) e impresa, los resultados de las investigaciones patrocinadas por el IDRC sobre temas mundiales y regionales relativos a un desarrollo sustentable y equitativo. En calidad de especialista en literatura sobre el desarrollo, Libros del IDRC contribuye al corpus de conocimiento sobre estas materias para hacer avanzar las causas de entendimiento, equidad y bienestar en el mundo. Nuestro catálogo está disponible en www.idrc.ca/libros.



CTA

Centre technique de coopération agricole et rurale
(*Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural*)
www.cta.int

El Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural (CTA) fue establecido en 1983 por la Convención de Lomé, entre el Grupo de Estados ACP (África, el Caribe y el Pacífico) y los estados que integran la Unión Europea. Desde el año 2000, el CTA ha funcionado dentro del marco del Acuerdo de Cotonou de ACP-UE.

Las tareas del CTA consisten en desarrollar servicios para mejorar el acceso a la información que promueve el desarrollo agrícola y rural y en suministrar esos servicios, al igual que fortalecer la capacidad de los países de ACP para producir, adquirir, intercambiar y utilizar información en esta área. Los programas del CTA fueron diseñados con los siguientes fines: proporcionar una gran diversidad de productos y servicios y hacer que la gente conozca fuentes de información relevantes; promover el uso integrado de los canales apropiados de comunicación e intensificar los contactos y el intercambio de información (especialmente entre los países de ACP); y desarrollar la capacidad de dichos países para generar y manejar la información agrícola y formular estrategias de manejo integrado de la información y la comunicación, incluyendo las que tengan importancia para la ciencia y la tecnología. El trabajo que hace el CTA incorpora los nuevos adelantos en metodología y en temas que afectan a múltiples sectores, como la cuestión del género y el capital social.

El CTA es financiado por la Unión Europea.

Prólogo

Michael Quinn Patton

Autor, Evaluación Centrada en la Utilización

La idea directriz que anima esta importante obra es que *toda evaluación de una gestión de desarrollo de capacidades debería contribuir, por sí misma, a esa gestión de desarrollo de capacidades y, en último término, al desempeño de una organización*. Esta idea, que revoluciona el campo de la evaluación suscita dos interrogantes: ¿Puede lograrse ese propósito? Si llegara a realizarse, ¿cuáles serían las consecuencias?

Este libro esclarece dicha idea y la estudia con detenimiento, muestra que puede realizarse y analiza las consecuencias, tanto las deliberadas como las no intencionales, que acarrea el compromiso de evaluar un proceso de desarrollo de capacidades.

La cultura de la evaluación

Empecemos con la idea. Desde el punto de vista histórico y académico, la evaluación adaptó los métodos de investigación de las ciencias sociales al examen de los asuntos relacionados con la eficacia de los programas y las organizaciones. El producto de una evaluación era un informe que juzgaba el mérito o el valor del programa. El impacto de la evaluación, si es que lo tenía, derivaba del uso que se daba a los resultados de la evaluación.

No obstante, al estudiar el uso dado a la evaluación, empezamos a observar que los procesos implicados en cierto tipo de evaluaciones tenían un impacto muy diferente al de los resultados obtenidos. Cuando se enfoca la evaluación de manera que intervengan en ella procesos participativos, los participantes casi siempre experimentan cambios en su pensamiento y en su conducta como resultado del aprendizaje que hacen durante el proceso de evaluación. Los cambios que ocurren en un programa o en los procedimientos y la cultura de una organización también serían manifestaciones del múltiple impacto de una evaluación. Estas observaciones acerca del ‘uso del proceso’¹ respecto a la evaluación

1. Este término se define y se trata en Patton (1997).

condujeron a un interés más directo en el potencial que tiene la evaluación para contribuir al desarrollo de las capacidades de una organización.

Una manera de concebir el ‘uso del proceso’ es reconocer que la evaluación crea una especie de cultura. Nosotros tenemos, siendo evaluadores, nuestros propios valores, nuestra propia manera de pensar, nuestro propio idioma, nuestra propia jerarquía y nuestro propio sistema de recompensas. Cuando comprometemos a otras personas en el proceso de evaluación, les estamos proporcionando una experiencia transcultural. Las interacciones entre los evaluadores y la gente evaluada en los programas y en las organizaciones implican un nuevo estrato de interacciones transculturales. En los contextos internacional y transcultural, en los que ocurre el trabajo que dio origen a este libro, una apreciación de las dimensiones transculturales de las interacciones que genera la evaluación puede arrojar luz sobre las complejidades y los retos que trae consigo esta empresa.

Es posible que los recién iniciados en la cultura de la evaluación necesiten ser ayudados y guiados para que consideren esa experiencia como algo valioso. Esta cultura de la evaluación —que en nuestra manera de pensar como evaluadores consideramos como algo normal— es muy extraña para muchas de las personas con quienes trabajamos en las organizaciones. Como ejemplos de las características valiosas de la evaluación están los siguientes: la claridad, la especificidad; la capacidad de enfocarse en puntos específicos, de ser sistemática y de hacer explícitas las suposiciones; la capacidad de hacer operativos los conceptos, las ideas y las metas del programa; la forma de distinguir entre aportes y procesos, de un lado, y resultados, del otro; el valor que puede dar a las pruebas empíricas; y el poder de diferenciar entre la afirmación de un hecho y una interpretación o un juicio.

Estos valores constituyen una manera de pensar que no es natural para algunas personas y que es bastante ajeno para muchas otras. Cuando sometemos a las personas a un proceso de evaluación —basta que sea en cualquier actividad en que participen las partes interesadas o en cualquier proceso participativo— ellas están, en realidad, aprendiendo algo sobre la cultura de la evaluación y, con frecuencia, aprenden a pensar de modo evaluativo. Se lleva a cabo entonces un doble aprendizaje al final de estos procesos, que describimos así:

- La evaluación puede generar reflexiones y resultados específicos que cambiarían las prácticas de quien la recibe y servirían para desarrollar capacidades.
- Los que participan en la pesquisa evaluativa aprenden a pensar de manera más sistemática acerca de su capacidad para aprender más y para mejorar.

Aprender a pensar de modo evaluativo

El ‘uso del proceso’ se refiere al empleo de la lógica evaluativa y de los procesos de evaluación para ayudar a la gente de los programas y de las organizaciones a aprender a pensar de modo evaluativo. Esta práctica es distinta del uso de un resultado importante en un informe de evaluación. Equivale a la diferencia entre aprender la manera de aprender y aprender conocimientos importantes acerca de algo. Aprender a pensar de modo evaluativo es aprender la manera de aprender. Este libro muestra que el desarrollo de la capacidad de una organización para pensar de modo evaluativo abre nuevas posibilidades a la forma en que pueden contribuir las evaluaciones a la organización y al modo en que pueden usarse. Los procesos de evaluación constituyen una experiencia en que los directores de las organizaciones están empezando a valorar porque la capacidad de comprometerse con un pensamiento evaluativo tiene un valor más duradero que un conjunto restringido de resultados, en particular para las organizaciones interesadas en el aprendizaje y el mejoramiento progresivos. Para usar una metáfora de las ciencias físicas, los resultados tienen un período de ‘vida media’ muy corto, es decir, su utilidad pronto disminuye porque el mundo cambia rápidamente. Es poco el tiempo que los resultados específicos son relevantes. En cambio, aprender a pensar y a actuar con criterio evaluativo puede tener un impacto siempre vigente, en especial cuando la evaluación se incorpora en el desarrollo progresivo de la organización. Así pues, la experiencia de participar en una evaluación puede tener, para quienes tengan intereses en una organización y estén realmente comprometidos con ella, un impacto perdurable en su manera de pensar, en su disposición a analizar situaciones reales y en la visión que tienen de las cosas que realizan. Por ejemplo, he trabajado con varios programas y organizaciones en los que el proceso como tal de llevar a las personas a esclarecer sus metas es una experiencia que induce, a quienes participan en él, a hacer cambios. El resultado es que el programa experimenta un cambio. Los valores son el fundamento de las metas. Al suministrar un mecanismo y un proceso para esclarecer los valores y las metas, la evaluación causa un impacto aun antes de recoger los datos. De manera semejante, el proceso de diseñar una evaluación suscita a menudo preguntas cuyo impacto en la ejecución de un programa es inmediato. Tales efectos pueden ser muy notorios, como ocurre cuando el proceso de esclarecer el modelo lógico o la teoría de acción del programa conduce a cambios en la ejecución de éste mucho antes de que se haya recogido cualquier dato de tipo evaluativo.

Esta obra tiene esa clase de impacto porque obliga al lector a hacer un examen riguroso de lo que significa desarrollar las capacidades de una organización, y porque presenta ejemplos concretos de variaciones, posibilidades y resultados.

La evaluación considerada como intervención

La evaluación, como una intervención intencional de desarrollo de capacidades para apoyar un incremento de la eficacia de una organización, ha creado una polémica entre algunos teóricos de la evaluación, porque desafía el principio de investigación de que la medición de algo debe ser independiente del objeto medido. Claro está que los investigadores han observado, desde hace tiempo, que la medición de un fenómeno puede afectar ese mismo fenómeno. El ejemplo clásico es la forma en que la administración de una prueba preliminar (pre-ensayo) puede afectar el desempeño en una prueba posterior. Si se mira la evaluación como una intervención, se cambian las posiciones respecto a esta amenaza clásica a la validez, y se busca la forma de incorporar la información recolectada en los procesos de programa, de modo tal que mejoren los resultados del mismo y de la organización. Esta actitud puede hacer que los beneficios de la evaluación compensen, de manera significativa, los costos requeridos. Por ejemplo, una entrevista o una encuesta dentro de un proceso de evaluación que pregunte sobre diversos objetivos de un programa puede afectar la noción que se tenía de los objetivos o posibles resultados del programa. En ese sentido, la evaluación es una intervención en cuanto puede reforzar lo que el programa trata de realizar.

Otra clase de impacto de la evaluación consiste en incorporar la disciplina de la evaluación como un mecanismo que ayude a mantener el rumbo de un programa u organización, puesto que fija la atención en las prioridades, a menudo bajo el estandarte de la responsabilidad ante las partes interesadas. El ‘mantra’ de la medición del desempeño, ‘lo que puede medirse, puede hacerse’, encierra un aspecto del impacto que hace un proceso de evaluación. Lo que escogemos medir tiene un impacto en la manera en que la gente se comporta. Por ejemplo, si el personal o los programas reciben una recompensa (o una sanción) por las cosas que se miden, entonces se dará mayor importancia a esas cosas. Este efecto de la evaluación —de enfocarse en aspectos específicos— aumenta la responsabilidad que tiene el proceso evaluador porque si se mide el aspecto equivocado o se mide de modo inapropiado, o si se emplea lo medido de manera inadecuada, aumenta la probabilidad de hacer ‘algo desacertado’.

El desarrollo de las capacidades de una organización

Las ideas y los ejemplos contenidos en este libro representan un avance importante en el campo de la evaluación. Como se indicó al principio de este Prólogo, quienes contribuyen a la obra como coautores se han tomado muy en serio la idea de que *toda evaluación de una gestión de desarrollo de capacidades debería contribuir, por sí misma, a esa gestión de desarrollo de capacidades y, en último término, al desempeño de una organización*. El

nivel que así se imponen los autores está muy arriba; ahora bien, en el mundo en desarrollo, especialmente donde los recursos son muy escasos, es decisivo aspirar a un impacto que tenga múltiples niveles y que sea de varios tipos. La evaluación es un recurso en extremo valioso y escaso como para desperdiciarlo elaborando informes solamente. La presente obra demuestra que la teoría y, posiblemente, también la práctica necesitan hacer un impacto más significativo y poseer una visión más amplia.

Prefacio

El libro *Evaluación del Desarrollo de Capacidades: Experiencias de Organizaciones de Investigación y Desarrollo Alrededor del Mundo* recoge conocimientos y experiencias de varios continentes sobre un tema escasamente documentado, constituyendo un aporte al proceso de construcción de enfoques en el campo de la evaluación, a través del aprendizaje social. Escrito desde una metodología de “aprendizaje en la acción” —puesto que los participantes desarrollaban su propia capacidad de evaluación mientras evaluaban— las experiencias que presenta este texto recién editado en español son de particular vigencia y utilidad para quienes cumplen actividades de investigación y desarrollo en América Latina y el Caribe, así como para profesionales ligados al fortalecimiento de la capacidad evaluativa en la región.

Para el Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (PREVAL), constituye una inspiración el enfoque de Michael Quinn Patton expuesto en el Prólogo. Por cierto, *el uso del proceso* en evaluación resulta clave para aprender a pensar de modo evaluativo (es decir, *aprender la manera de aprender*) y así tener “un impacto siempre vigente, en especial cuando la evaluación se incorpora en el desarrollo progresivo de la organización”.

Tal planteamiento coincide también con los enfoques actuales de seguimiento y evaluación del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) que consideran que es clave desarrollar las capacidades evaluativas de los actores para mejorar las iniciativas locales de desarrollo rural¹. Es decir, las capacidades evaluativas generan aprendizajes que pueden hacer sostenibles las intervenciones en la comunidad y en las políticas públicas, lo que implica desarrollar procesos basados en la negociación y concertación de todas las partes, a fin de obtener compromisos y responsabilidades compartidas en la gestión y en los resultados. De este modo, la participación en evaluación *no se limita a involucrar o consultar esporádicamente a la población, sino que la incorpora en la toma de decisiones*.

1. Las capacidades expresan las habilidades de individuos y grupos de actores para transformar visiones comunes en estrategias operativas, capaces de lograr resultados y aprendizajes. Ver “Guía del FIDA en Seguimiento y Evaluación” www.ifad.org y “Experiencias Innovadoras en los proyectos FIDA en la República del Perú”. FIDA, Oficina de Evaluación junio 2004. Ver sitio Web del PREVAL: www.preval.org Sección “Publicaciones FIDA”.

En síntesis, los actores de una iniciativa de investigación o de desarrollo que pasan por procesos evaluativos, pueden generar las siguientes capacidades y habilidades:

- interés por visualizar cambios para el futuro en forma compartida;
- disposición para la escucha al otro y para reconocer percepciones e intereses distintos;
- creatividad para preguntar, generar y aplicar conocimientos;
- liderazgo para concertar entre actores y negociar propuestas de cambio;
- criterio para la resolución y prevención de conflictos;
- responsabilidad para establecer compromisos y compartir la toma de decisiones.

Como se ve, es importante la adquisición de conocimientos e información, pero también la reflexión, la creatividad, el liderazgo y otras condiciones personales y grupales necesarias para la sostenibilidad del cambio, más aún si se trata de orientar las iniciativas hacia la demanda, asegurando que la comunidad sea la que tome las decisiones sobre su propio desarrollo, contando con la facilitación² de entidades gubernamentales y no gubernamentales. Ello equivale a reconocer el rol central de las organizaciones y familias e impulsar un trabajo conjunto —participativo— de reforzamiento de las capacidades locales de organización y gestión, esfuerzo en el que se inscribe este libro a fin de contribuir a los aprendizajes que lleven al empoderamiento³.

Estos enfoques sobre el *uso del proceso en evaluación* redimensionan el perfil profesional del especialista que acompaña procesos de desarrollo de la capacidad evaluativa de grupos y organizaciones. Aunque los estándares de calidad de la prestación del servicio aún se vienen construyendo con la comunidad de redes y asociaciones profesionales de evaluación, las competencias del experto en seguimiento y evaluación implican al menos las siguientes destrezas⁴:

- Conocimientos y habilidades de facilitación y aprendizaje social.
- Conocimientos sobre S&E de proyectos sociales.

2. *Facilitación es crear espacios sinérgicos en el marco de procesos de cambio*. Ver “Qué significa facilitar”, Red Venezolana de Facilitadores. <http://rvf.org.ve/>.

3. ‘Empoderamiento’ quiere decir: aborda múltiples dimensiones tales como capacidades para negociar, autoestima, poder para decidir y orientar, entre otros.

4. “Taller hacia la Definición de Competencias del Especialista en Seguimiento y Evaluación.” Diploma de S&E, Pontificia Universidad Católica del Perú, evento organizado por la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la PUCP, EvalPerú y el PREVAL. Lima, junio 2007.

- Habilidades de escucha activa, comunicación y negociación (relaciones interpersonales).
- Pensamiento crítico, actitud autocrítica y comportamiento ético.

Por tanto, al colocar a la evaluación como un recurso estratégico para el desarrollo de capacidades, este libro contribuye a promover un nuevo perfil profesional del evaluador, que contemple las mencionadas destrezas.

El PREVAL agradece a las entidades involucradas en proceso de publicación de este libro por la oportunidad de difundir en español el importante punto de vista de los autores sobre el desarrollo de la capacidad evaluativa y su significado para la gente y las organizaciones.

Emma Lucía Rotondo
Coordinadora PREVAL
Convenio FIDA/desco
www.preval.org

Agradecimientos

Esta obra es el resultado del esfuerzo colaborativo en que participaron muchas personas de organizaciones de investigación y desarrollo de África, Asia, Europa y América. Refleja, ante todo, la experiencia y las opiniones de aquellos individuos que llevaron a cabo seis estudios de evaluación bajo la cobertura del Proyecto ‘Evaluación del Desarrollo de Capacidades’ (EDC). La publicación se basa, en gran parte, en estos estudios, cuyos autores son los siguientes:

Titulo del estudio	Autores
Exploración del desarrollo de capacidades en una ONG de desarrollo rural, en Bangladesh	Marise B. Espineli, Imrul Kayes Muniruzzaman, Victoria Bautista, Julian Gonsalves, Scott Killough y Snehalata Saha
Hacia la gestión estratégica en un instituto cubano de investigación agrícola	Albina Maestrey Boza, María Adriana Mato, Carmen María Mederos, José Antonio González, Adriana Ballester, Jorge Luis Piloto, José de Souza Silva y Juan Cheaz
Comprender el desarrollo de capacidades en un centro de recursos fitogenéticos de Ghana	Samuel Bennett-Lartey, Raymond Vodouhe y Jamie Watts
Valoración del cambio organizacional de una facultad de ciencias agrícolas, en Nicaragua	Matilde Somarriba Chang, Esther Carballo Madrigal, Javier López, Edmundo Umaña y Francisco Reyes
Fortalecimiento de las capacidades de investigación participativa en un centro de investigación de cultivos de raíz, en Filipinas	Dindo Campilan, Jocelyn Perez, Jovita Sim y Raul Boncodin
Expansión de las capacidades de un instituto de desarrollo rural, en Vietnam	Le Thanh Duong, Nguyen Quang Tuyen y Ronnie Vernooy

Muchas otra personas hicieron contribuciones fundamentales al trabajo realizado en cada uno de los seis estudios de evaluación. Se reconoce su aporte en los informes individuales de las evaluaciones que fueron publicados por separado por las organizaciones que realizaron las evaluaciones.

Los autores quieren agradecer a las siguientes personas y organizaciones por las ideas aportadas y por el apoyo dado a la preparación del libro en inglés. Agradecen a Michael Quinn Patton, por redactar el Prefacio y por sus sugerencias para mejorar la publicación. Anne La Fond, Byron Mook, Willem Janssen, Marise B. Espineli, dos revisores anónimos y Peter Meier, todos aportaron muchas sugerencias útiles para mejorar la publicación. Gracias también a Zenete França, por organizar y facilitar el taller de mitad de período del Proyecto EDC, y a Geert Balzer, por facilitar el taller de la redacción final. Las aptitudes para la facilitación de estas personas nos ayudaron enormemente a sacar lecciones de nuestras experiencias y a plasmarlas por escrito.

Queremos expresar nuestro especial agradecimiento a Julian Gonsalves, quien hizo una contribución sustancial a la conceptualización, la formulación y las etapas iniciales del Proyecto EDC. Peter Morgan y Ronald Mackay, especialistas en desarrollo y evaluación de capacidades, hicieron también muchos aportes importantes al diseño y a la ejecución del proyecto, y dieron apoyo técnico a los equipos de estudio. Charles Lusthaus, de Universal Management Group, contribuyó con muchas ideas útiles en las primeras etapas del proyecto. Agradecemos al personal del Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR), por auspiciar y facilitar el taller de planificación del Proyecto EDC, que sentó las bases de nuestros estudios de evaluación.

El equipo de estudio de Bangladesh desea expresar sus agradecimientos a las directivas y al personal del IIRR y al Servicio Rural Rangpur Dinajpur, por su ayuda al estudio facilitando su realización.

El equipo de estudio de Cuba desea agradecer a las autoridades y al personal del Ministerio de Agricultura de Cuba, por el apoyo recibido; al personal del Instituto de Investigaciones Porcinas y a quienes tienen intereses en él, por su participación entusiasta en el estudio; al ISNAR, por la oportunidad de participar en el Proyecto EDC; y a la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), por su apoyo financiero.

Los autores del estudio de Ghana desean agradecer al Consejo para la Investigación Científica e Industrial de Ghana; al Ministerio del Ambiente, la Ciencia y la Tecnología; al personal del Centro de Recursos Fitogenéticos; y a los grupos con intereses en estas actividades, por su participación en los talleres. Desean expresar también sus agradecimientos a los miembros del Comité Directivo de la Red de Recursos Genéticos para África Occidental y Central. En el Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos (IPGRI), damos las gracias a la Oficina Regional de África al Sur del Sahara, al Subdirector General, al Grupo de Documentación, Información y Capacitación y al Director del Grupo de Ciencia y Tecnología de los Recursos Genéticos. Los autores también expresan sus agradecimientos al personal del IPGRI que participó en las entrevistas y diligenció las encuestas.

Los autores del estudio de Nicaragua desean agradecer a todo el personal de la Facultad de Recursos Naturales y del Ambiente, por su interés, su aporte y su participación; a los colegas de otras organizaciones participantes; y al equipo del Proyecto EDC del ISNAR.

El equipo de estudio de Filipinas quiere agradecer a Gelia Castillo, por su estímulo y sus aportes decisivos; al personal del Centro de Investigación y Capacitación en Cultivos de Raíces del Norte de Filipinas, y a la Universidad del Estado de Benguet, por su apoyo decidido a la realización del estudio; asimismo, al personal de la oficina coordinadora de la red Perspectivas de los Usuarios con la Investigación y el Desarrollo Agrícola, por su colaboración en la recopilación de datos y en el apoyo logístico general.

El equipo de estudio de Vietnam desea expresar sus agradecimientos al Dr. Vo Tong Xuan, Director del Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong y al personal que en él labora; al personal del Instituto de Ciencias Agrícolas de Vietnam Meridional; a los funcionarios del gobierno y a los agricultores del Distrito Duc Hoa, Provincia de Long An; y a John Graham y Stephen Tyler, de la iniciativa Manejo Comunitario de los Recursos Naturales, un programa del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Expresamos nuestro agradecimiento a los cinco organismos de desarrollo que dieron apoyo financiero e insumos técnicos para el trabajo en que se basa esta publicación: el Centro Australiano para la Investigación Agrícola Internacional (ACIAR), el Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural ACP-UE (CTA), la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Durante la ejecución del Proyecto EDC y la preparación de la publicación, Peter Meier (COSUDE) y Thomas Kuby (GTZ) hicieron numerosas sugerencias útiles para mejorar nuestro trabajo.

Agradecemos especialmente a Jan van Dongen (ISNAR), a Bill Carman (IDRC) y a Chantal Guiot (CTA), por orientarnos a través del complejo y fascinante proceso de convertir un manuscrito preliminar en una publicación.

Claudia Forero se mostró muy competente en la organización de las reuniones del Proyecto EDC y en la coordinación de muchos aspectos del mismo; entre ellos, la preparación y la revisión de esta publicación y la compilación de la lista de referencias bibliográficas. Ella tuvo también la incierta satisfacción de revisar y corregir el texto varias veces. Anna Wuyts se armó de esmero y buen humor para compilar el glosario de la publicación. Christina Price preparó las exposiciones.

Versión en español

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) generosamente proporcionó los recursos necesarios para traducir este libro al español para co-publicación con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (PREVAL), CTA, IDRC y la División ISNAR del IFPRI. Nuestros sinceros agradecimientos a Giancarlo de Picciotto, de la COSUDE, por su ánimo y apoyo durante el proceso de publicación.

También agradecemos sinceramente a las siguientes personas del CIAT: Nathan Russell, por tomar la iniciativa de producir esta versión en el idioma español; Edith Hesse, por hacerle seguimiento al proyecto después de la partida de Nathan; Lynn Menéndez, por la traducción y coordinación del proceso de publicación en el CIAT; Francisco Motta, por la edición de estilo; Gladys Rodríguez, por la edición de producción y preparación de la versión electrónica; Oscar Idárraga, por la diagramación; y Julio César Martínez, por el diseño.

Acerca del libro

¿Quiénes deberían leer este libro y por qué?

- ¿Está dirigiendo usted una organización de investigación o desarrollo y se pregunta qué podría o debería hacer para fortalecer esa organización?
- ¿No se siente muy seguro de las 'capacidades' de su organización y de la forma de desarrollarlas?
- ¿Su organización ha recibido capacitación u otra clase de apoyo para desarrollar sus capacidades, pero se ha observado poco mejoría en su desempeño?
- ¿Siente usted dificultad en responder a las presiones que recibe para mejorar el desempeño de su organización sabiendo que su presupuesto es cada vez más reducido?
- ¿Ha sido encargado de organizar o manejar un programa de desarrollo de capacidades o de evaluar un programa de este tipo?
- ¿Trabaja usted para una entidad donante y está buscando la forma más eficaz de apoyar el desarrollo de capacidades?

Si usted ha respondido afirmativamente a cualquiera de estas preguntas, este libro es para usted.

Existe una bibliografía extensa sobre la evaluación de los programas de investigación y desarrollo, pero se ha escrito muy poco acerca de la manera de evaluar las actividades de desarrollo de capacidades, una labor que busca fortalecer el trabajo que se hace en investigación o en desarrollo. Esta publicación empieza a llenar ese vacío.

Este libro ha sido escrito tanto para los gerentes o directivos y para los evaluadores de las organizaciones de investigación y desarrollo, así como para los organismos que respaldan esas actividades, es decir, los organismos internacionales de desarrollo, los institutos para el desarrollo gerencial y las instituciones de educación. Esta obra se basa en los conocimientos y las experiencias de un grupo de administradores y evaluadores de 12 organizaciones, tanto nacionales como internacionales, que llevaron a cabo una serie de estudios de evaluación en Bangladesh, Cuba, Ghana, Nicaragua, Filipinas y Vietnam. Los autores pertenecen a organizaciones nacionales y locales que se esfuerzan actualmente para desarrollar sus propias capacidades, a organizaciones internacionales que respaldan el desarrollo de capacidades en el hemisferio sur y a entidades donantes que proporcionan recursos para que las organizaciones desarrollen sus capacidades.

Las evaluaciones mencionadas se hicieron entre los años 2000 y 2002, con el auspicio del Proyecto EDC, cuyo coordinador era el ISNAR. El proyecto fue creado para entender mejor la forma en que se lleva a cabo el desarrollo de capacidades y la manera de evaluarlo. El proyecto fue un ejercicio de aprendizaje en la acción, en el cual los participantes desarrollaban su propia capacidad de evaluación mientras evaluaban algunos procesos de desarrollo de capacidades y los resultados que éstos arrojaban.

Aunque el desarrollo de capacidades exige mucha dedicación y se gastan en su nombre sumas considerables, son pocos los trabajos realizados en el desarrollo de capacidades que han sido evaluados en forma sistemática, es decir, que las teorías y suposiciones que les dan fundamento hayan sido examinadas, que sus resultados hayan sido documentados, o que se hayan obtenido lecciones con miras al mejoramiento de futuros programas.

Lo que hemos aprendido de los estudios de evaluación nos confirma la necesidad de dejar de considerar el desarrollo de capacidades como algo que es diseñado por entidades donantes o por organismos de desarrollo, que ofrecen un conjunto bien definido y estandarizado de productos y servicios para ‘clientes’ y ‘beneficiarios’ receptivos. El desarrollo de capacidades no puede transmitirse a ‘adoptadores’ o ‘usuarios’ que desempeñen una función pasiva en ese proceso de desarrollo. En realidad, las capacidades se desarrollan dentro de los individuos y de las organizaciones, mediante procesos de aprendizaje, y por la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Por tal razón, los resultados de un trabajo de desarrollo de capacidades se calibran mejor mediante la observación de cambios en la conducta y en el desempeño de las personas y las organizaciones, y no mediante un estudio del ‘impacto’ que hace una intervención externa.

Nuestra participación en el Proyecto EDC nos dio la oportunidad de experimentar, comprender y apreciar la forma en que la práctica de las evaluaciones, como tal, llega a ser un proceso de desarrollo de capacidades. Nos incorporamos en el diseño, en la ejecución y en la aplicación de nuestras evaluaciones y así aprendimos más sobre tres aspectos:

- el proceso de desarrollo de capacidades;
- la manera de motivar a los administradores y al personal de nuestras organizaciones, y a otros individuos y grupos interesados, a que participen en el forjamiento del futuro de nuestras organizaciones;
- la forma de mejorar las asociaciones colaborativas orientadas al desarrollo de capacidades.

Compartimos en esta obra las experiencias de nuestros estudios de evaluación para invitar a los administradores y evaluadores de las organizaciones de desarrollo y de investigación a que busquen los medios de fomentar y mejorar el desarrollo de las capacidades, tanto propias como de sus organizaciones, y a que empleen más acertadamente la evaluación para que mejoren el desempeño general.

Preparación del libro

Esta publicación representa uno de los principales resultados del Proyecto EDC. Ofrece apreciaciones y conclusiones extraídas de los estudios que se llevaron a cabo, ante todo, para responder preguntas de interés local. Así como las circunstancias y las inquietudes variaban de un lugar a otro, así variaban los asuntos tratados en las evaluaciones y los métodos que en ellas se empleaban.

La preparación del libro ha sido, de principio a fin, un proceso de construcción social de conocimientos. Las ideas principales que aparecen en el libro se gestaron en la interacción propia de actividades y talleres desarrollados como parte de un trabajo de equipo que duró casi 3 años. El grupo del Proyecto EDC tuvo varias oportunidades de discutir los conceptos, los esquemas y las ideas sobre desarrollo y evaluación de capacidades, los cuales han sido desarrollados y refinados aún más desde entonces.

El grupo también tuvo la oportunidad de intercambiar las experiencias y los resultados de sus propios estudios de evaluación, y redactó listas de conclusiones importantes. Los capítulos del libro se redactaron en un taller de comunicación escrita, en el que los participantes tuvieron la oportunidad de formular una respuesta colectiva a cada pregunta orientadora del proyecto y de documentar luego esas respuestas. Para lograrlo, se basaron en una revisión de todos los informes de evaluación y de sus experiencias personales.

Organización del libro

Este libro consta de siete capítulos principales y de un anexo.

En el **Capítulo 1** se ofrece la información fundamental en que se basa el proyecto que dio lugar a la publicación, o sea, el Proyecto EDC. Se presentan en él los seis estudios de evaluación que constituían el núcleo del Proyecto EDC. El análisis que se hizo sobre ellos es la base de esta publicación.

En el **Capítulo 2** se tratan los conceptos básicos de tres temas: la capacidad de una organización, el desarrollo de capacidades y la evaluación. En él se presenta un modelo sencillo para valorar una organización y se identifican las capacidades de diverso tipo que una organización necesita para aprender y para adaptarse a los cambios que ocurran en su entorno. Explica

también el capítulo la forma en que el seguimiento y la evaluación pueden contribuir al desarrollo de las capacidades de una organización.

En el **Capítulo 3** se abordan dos aspectos fundamentales: el motivo que debe impulsar a los administradores o directivos a preocuparse por el desarrollo de las capacidades de su organización y la razón por la cual deban evaluar la labor que se haga para desarrollar esas capacidades. La aceleración dramática de cambios a nivel tecnológico, ambiental, económico e institucional que actualmente ocurren en el mundo hace que el desarrollo de capacidades sea un elemento cada vez más importante en las organizaciones de investigación y desarrollo. En este capítulo se tratan también ciertas implicaciones generales que afectan tanto el diseño de las actividades de desarrollo de capacidades como el uso de la evaluación a manera de herramienta que fortalezca la capacidad de una organización y mejore su desempeño.

En el **Capítulo 4** se tratan algunos aspectos relacionados con el ‘modo’ en que se desarrollan las capacidades. En él se presenta un resumen de lo que el equipo del Proyecto EDC aprendió sobre la forma en que las organizaciones desarrollan sus capacidades y sobre la manera en que los administradores pueden facilitar y promover en sus organizaciones los procesos de desarrollo de capacidades. Mencionamos aquí las limitaciones que tienen los enfoques tradicionales y presentamos un enfoque holístico alternativo para el desarrollo de capacidades en una organización.

En el **Capítulo 5** se discute sobre las asociaciones colaborativas para el desarrollo de capacidades. Se tratan varios temas —algunos un tanto delicados— en relación con las funciones potenciales y las limitaciones de las organizaciones locales y de los agentes externos en los procesos de desarrollo de capacidades. Este capítulo presenta métodos para negociar asociaciones colaborativas sólidas para el desarrollo de capacidades y se discuten sus implicaciones.

En el **Capítulo 6** se reseñan los enfoques y los métodos con que se evalúa el desarrollo de capacidades de una organización. En él se estudia la importancia de los principios de evaluación, así como los aspectos relacionados con la preparación de una evaluación y con su ejecución. Se dan aquí indicaciones para manejar estos asuntos.

En el **Capítulo 7** se estudia la manera de utilizar los procesos y los resultados de la evaluación para ir adelante en el desarrollo de capacidades de una organización y mejorar el desempeño de ésta. Hemos encontrado que la utilización es el ‘talón de Aquiles’ de la mayoría de las evaluaciones. En este capítulo se identifican también los posibles usuarios de la evaluación y los usos que se dan a ésta, y se sugieren algunas estrategias para mejorar dicho uso.

Las ideas y la información contenidas en estos capítulos se basan en seis estudios de evaluación llevados a cabo por los participantes del Proyecto EDC. El [Anexo](#) contiene un resumen de tales estudios.

Este libro posee varias características especiales. Cada uno de los siete capítulos principales empieza con un **Resumen** en el que se informa a los lectores sobre lo que esperarían encontrar en el texto. A lo largo de toda la publicación se citan apartes de las entrevistas realizadas con los participantes en el Proyecto EDC, y estas citas se emplean para resaltar los puntos importantes que se tratan en cada capítulo. Además de los ejemplos tomados de estudios individuales, en cada capítulo se presenta un recuadro con información más detallada y referida al país del estudio. Unos y otros ilustran la forma en que una organización ha manejado los temas específicos que se han tratado en cada capítulo. Se incluye al final, para cerrar los capítulos, una breve sección denominada **Ideas para recordar**, que resume los puntos principales del capítulo. Una **Guía de lecturas adicionales** presenta referencias autorizadas y recursos bibliográficos, que pueden ser de utilidad para los lectores entusiasmados que deseen explorar aún más las ideas presentadas en esta publicación.

Después de los capítulos principales y de los resúmenes de los seis estudios de evaluación en que se basa el libro, se presentan reseñas biográficas cortas de cada uno de los autores de la publicación, un glosario de términos clave y una lista completa de las referencias bibliográficas citadas en la publicación.

Siglas y acrónimos

ACIAR	Centro Australiano para la Investigación Agrícola Internacional
BSU	Universidad del Estado de Benguet (Filipinas)
CBNRM	Manejo Comunitario de los Recursos Naturales, una iniciativa del programa del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical (Colombia)
CIDA	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
CIP	Centro Internacional de la Papa (Perú)
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CSIR	Consejo para la Investigación Científica e Industrial (Ghana)
CTA	Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural ACP-UE (Países Bajos)
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional (Reino Unido)
EDC	Evaluación del Desarrollo de Capacidades
FARENA	Facultad de Recursos Naturales y del Ambiente (Nicaragua)
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (Italia)
FSRNET	Red de Investigación en Sistemas de Explotación Agrícola (Vietnam)
GRENEWECA	Red de Recursos Genéticos para África Occidental y Central
GTZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica (Alemania)
IDRC	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá)
IFPRI	Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (Estados Unidos)
IIP	Instituto de Investigaciones Porcinas (Cuba)
IIRR	Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (Filipinas)
INTRAC	Centro Internacional de Capacitación e Investigación sobre ONGs
IPGRI	Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos; <i>ahora</i> Bioversity International (Italia)
ISNAR	Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (Países Bajos)
NAREMNET	Red de Manejo de los Recursos Naturales (Vietnam)

ONG	Organización no gubernamental
OSI	Instituto Sociedad Abierta
PAM	Plan de Acción Mundial para la Conservación y la Utilización Sostenible de los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PREVAL	Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (Perú)
RDRS	Servicio Rural Rangpur Dinajpur (Bangladesh)
SIAS	Instituto de Ciencias Agrícolas de Vietnam Meridional
SINCITA	Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria (Cuba)
UNA	Universidad Nacional Agraria (Nicaragua)
UPWARD	Perspectivas de los Usuarios con la Investigación y el Desarrollo Agrícola (red del CIP)

1. El Proyecto ‘Evaluación del Desarrollo de Capacidades’

En este capítulo se presenta la información básica sobre los hechos que precedieron al proyecto que dio origen a esta publicación, o sea, el Proyecto ‘Evaluación del Desarrollo de Capacidades’ (EDC). En el capítulo se identifican varias características singulares de este proyecto y los temas importantes que éste abordó; unas y otros se expresan como ‘preguntas orientadoras’ del proyecto. Luego presenta el capítulo los seis estudios de evaluación que constituyen el núcleo del Proyecto EDC; las reflexiones hechas sobre ellos sirvieron de fundamento a esta publicación.

El Proyecto EDC

La idea original de desarrollar un proyecto sobre la evaluación del desarrollo de capacidades en las organizaciones de investigación y desarrollo surgió en 1999 cuando Fred Carden, del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), Julián Gonçalves, del Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR), y Doug Horton, del Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), consideraron la necesidad de entender mejor la forma en que ocurre el desarrollo de capacidades y el modo en que pueden evaluarse sus resultados. La Unidad de Evaluación del IDRC había estado trabajando durante varios años con Universal Management Group para desarrollar y aplicar los esquemas y los métodos de evaluación de las organizaciones. El ISNAR había aplicado algunos de estos esquemas y métodos a la evaluación de la labor que hacía por el fortalecimiento de la capacidad de planificación, de seguimiento y de evaluación de las organizaciones de investigación agrícola. El IIRR se enfrentó recientemente al desafío de documentar el impacto que han hecho sus actividades de desarrollo rural, y estaba ansioso de aprender los métodos que le permitirían hacerlo.

Como resultado de este planteamiento, se elaboró un proyecto de aprendizaje en la acción para examinar aspectos relacionados con el desarrollo de capacidades y con su evaluación, junto con un grupo de personas que trabajaban para fortalecer las capacidades de las organizaciones de investigación y desarrollo y que estaban interesadas en evaluar el trabajo hecho por estas organizaciones. Con el fin de estimular el aprendizaje a partir de diversas experiencias, se incorporaron al proyecto personas de países, regiones y organizaciones muy diversas. Para

delimitar de algún modo el perfil de los individuos y de las organizaciones que participaban, se decidió incluir a los administradores y a quienes practicaban la evaluación de las organizaciones de investigación y desarrollo que estuvieran comprometidas con el desarrollo agrícola o rural (ver Figura 1).



Figura 1. Los seis estudios de evaluación.

- Examen exploratorio del desarrollo de capacidades en una ONG de desarrollo rural, en Bangladesh.
- Hacia una administración estratégica en un instituto cubano de investigación agrícola.
- Comprensión del desarrollo de capacidades en un centro de recursos fitogenéticos, en Ghana.
- Evaluación del cambio de organización en una facultad de ciencias agrícolas, en Nicaragua.
- Fortalecimiento de las capacidades de investigación participativa en un centro de investigación en cultivos de raíz, en Filipinas.
- Expansión de las capacidades de un instituto de desarrollo rural, en Vietnam.

Las evaluaciones del desarrollo de capacidades hechas anteriormente, incluyendo aquí las del ISNAR, del IDRC y del IIRR, se habían centrado casi siempre en la medición de los resultados o del impacto de los programas internacionales en la capacidad o en el desempeño de las organizaciones nacionales o locales. Aunque las organizaciones del hemisferio sur han llevado a cabo algunas evaluaciones, este campo todavía está dominado por las organizaciones internacionales y refleja las perspectivas y los

intereses de ellas. Con el fin de atenuar este tipo de prejuicio ‘del norte’ o ‘internacional’, se decidió incluir a profesionales de las organizaciones ‘beneficiarias’ nacionales y locales en la planificación y en la ejecución del Proyecto EDC y enfocar luego el trabajo de evaluación desde sus propias perspectivas.

Un documento de proyecto, preparado a principios de 2000, sirvió de base para negociar el apoyo de los donantes, así como la participación en el proyecto de las organizaciones internacionales y nacionales. El objetivo básico del Proyecto EDC era mejorar la labor de desarrollo de capacidades en las organizaciones de investigación y desarrollo mediante el uso de la evaluación.

Los objetivos específicos del Proyecto eran los siguientes:

- Fortalecer las capacidades de los participantes para que llevaran a cabo sus propias evaluaciones.
- Realizar una serie de estudios de evaluación sobre el desarrollo de capacidades.
- Sacar conclusiones de los estudios, las cuales podrían ser útiles para el diseño, la ejecución y la evaluación del trabajo que se haría en el futuro sobre el desarrollo de capacidades.
- Reunir y diseminar esquemas y métodos para evaluar el desarrollo de capacidades.

La fase inicial del Proyecto EDC comprendía la definición del problema, la planificación del trabajo y el diseño de una serie de estudios de evaluación que serían realizados por equipos de evaluación independientes conformados por el personal de las organizaciones participantes. En la siguiente fase se llevaron a cabo seis estudios de evaluación, que recibieron un apoyo técnico y financiero modesto del equipo coordinador y de los consultores del EDC. Los equipos se reunieron después para discutir sus experiencias, sintetizar sus resultados y preparar este libro.

Año tras año se llevan a cabo cientos —quizás miles— de evaluaciones en las organizaciones de investigación o desarrollo. La mayor parte de ellas evalúan el avance o los resultados de los proyectos o programas, y así cumplen con los requisitos de responsabilidad contable impuestos externamente por los organismos de financiamiento que sostienen las actividades de investigación y desarrollo. Muy pocas de estas evaluaciones han pretendido valorar ya sea la capacidad de las organizaciones para realizar actividades de investigación o desarrollo, o los procesos de desarrollo de capacidades como tales o el punto hasta donde llega el desarrollo de capacidades en su acción de mejorar el desempeño de una organización.

Con el fin de empezar a colmar este vacío y promover el debate y la comprensión sobre la forma en que se desarrollan las capacidades organizacionales y en que contribuyen al desempeño de las organizaciones, el proyecto se concentró en el desarrollo de la capacidad de las organizaciones, en lugar de orientarse a la entrega de insumos, productos o servicios, o a la transferencia de tecnologías. Se concentró además en la capacidad de la organización y no en la capacidad de un individuo o en la de un proyecto como tal. Se intentó comprender las diferentes perspectivas de los distintos grupos que participaban en el desarrollo de capacidades y en la evaluación de éstas. La evaluación adoptó un enfoque dirigido a la utilización, con el fin de promover el uso de la evaluación para mejorar, en el futuro, el desarrollo de capacidades y el desempeño de la organización. El proyecto fue diseñado y puesto en práctica con ayuda de administradores y evaluadores de África, Asia, Europa, América del Norte y América Latina.

La estrategia del Proyecto EDC consistía en involucrar a profesionales pertenecientes a 'pares' de organizaciones en una serie de evaluaciones de sus propios trabajos sobre desarrollo de capacidades. Cada par de organizaciones estaba conformado por una organización nacional que se esforzaba por desarrollar su propia capacidad y por una organización internacional que apoyaba la labor de desarrollo de capacidades. El equipo de evaluación estaba conformado por uno o varios individuos de cada una de estas dos organizaciones.

El Proyecto EDC fue diseñado con la intención de que los equipos, mientras hacían sus evaluaciones, asimilaban conocimientos sobre el desarrollo de capacidades y también sobre la evaluación de éstas. Los miembros del equipo representaban a diferentes organizaciones y tenían, por ello, diferentes perspectivas en relación con la labor de evaluación. Es importante tener presente que toda organización interactúa con muchas otras organizaciones mediante redes de relaciones. Había, por tanto, allí más de dos perspectivas relevantes.

Cada equipo enfocó su estudio de evaluación en asuntos que interesaban de inmediato a su propia organización. Los equipos incluyeron miembros clave de sus organizaciones en el proceso de evaluación (con mayor o menor éxito, según se indica en los capítulos que siguen), para asegurarse de contar con su apoyo y su voluntad de poner en práctica los resultados del proceso. Las metas de cada estudio y los métodos empleados en él fueron negociados y elegidos por decisiones conjuntas de los miembros del equipo.

En mayo de 2000 se celebró en el ISNAR, en Holanda, un taller preparatorio del Proyecto EDC. En él participaron representantes de organizaciones de investigación y desarrollo de Canadá, Holanda, Filipinas, América del Norte, Reino Unido y Vietnam, quienes habían expresado su interés de participar en el proyecto. Durante el taller, los debates

Características del Proyecto EDC

- Se concentra en el desarrollo de capacidades y no en la entrega de insumos o en la transferencia de tecnologías.
- Se orienta hacia las organizaciones y no hacia individuos o instituciones nacionales.
- Reconoce que las personas involucradas en el desarrollo de capacidades y en su evaluación tienen muchas expectativas.
- Enfoca la evaluación hacia la utilización, para animar a los usuarios a hacer evaluaciones.
- El proyecto fue diseñado y ejecutado junto con administradores y evaluadores de África, Asia, Europa, América del Norte y América Latina.

se concentraron en la definición de los objetivos y de los enfoques del Proyecto EDC, en el significado del concepto 'desarrollo de capacidades organizacionales', y en métodos para evaluarlo.

En los 3 meses siguientes se hizo contacto con posibles participantes de las organizaciones internacionales, para invitarlos a que tomaran parte en el proyecto junto con sus colegas de las organizaciones nacionales con quienes estaban trabajando. Durante este período se negoció también el apoyo y la participación de cinco organizaciones donantes: el Centro Australiano para la Investigación Agrícola Internacional (ACIAR), el Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural ACP-UE (CTA), la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), el IDRC y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

En septiembre de 2000 se celebró en el IIRR, en Filipinas, un taller para planificar los estudios de evaluación. El taller comprendía un minicurso de capacitación en evaluación del desarrollo de capacidades, y un trabajo de grupo en que se elaboraron planes para los estudios de evaluación propuestos.

Entre septiembre de 2000 y mayo de 2001 se llevaron a cabo seis de los siete estudios que se habían planeado. El séptimo estudio, que se realizaría en Zimbabwe, fue cancelado por causa de la inestabilidad política.

En cada uno de los seis estudios de evaluación que sí se realizaron se hicieron cambios sustanciales en su diseño, una vez terminado el taller de planeación. Cuando los equipos preparaban sus planes iniciales, en el IIRR calcularon, generalmente, un tiempo y unos recursos mayores que los disponibles y esos planes resultaron, además, relativamente complicados. Los equipos esperaban, en su mayoría, recopilar la información para sus estudios haciendo encuestas de preguntas formales. Cuando sus

integrantes regresaron a las organizaciones a las cuales pertenecían, se dieron cuenta que era necesario simplificar el diseño del estudio y negociarlo con los administradores y funcionarios de alto rango, en quienes confiaban para obtener información y apoyo. Las visitas que hicieron tanto los miembros del equipo de coordinación del Proyecto EDC como algunos consultores del proyecto contribuyeron a poner en marcha los estudios, a precisar sus objetivos, a elegir los métodos de evaluación, y a negociar el apoyo político necesario para hacer las evaluaciones.

En 2001, en mitad del plazo fijado, cinco de los seis equipos de estudio se reunieron en un taller de revisión y síntesis que se celebró en el Centro Agrícola Internacional, en Wageningen, Holanda. Cada equipo presentó en el taller su estudio y los resultados de éste, y mediante un trabajo de grupo se debatieron asuntos que interesaban a todos y se sacaron algunas conclusiones preliminares. Durante los meses siguientes y con un apoyo moderado del equipo de coordinación del Proyecto EDC, los equipos finalizaron individualmente sus estudios de evaluación.

En julio de 2002, los autores de esta publicación organizaron un taller de redacción en la sede del ISNAR, en La Haya, Holanda. En él decidieron el público, el formato y el esquema de la publicación, y prepararon un borrador para cada uno de los capítulos centrales. Se nombró luego un comité editorial, conformado por tres de los autores (Fred Carden, Matilde Somarriba Chang y Jamie Watts), para trabajar con el equipo de coordinación del Proyecto EDC (Douglas Horton y Nancy Alexaki) en la edición final y en la publicación del libro.

Concluido el taller de redacción, el equipo coordinador del Proyecto EDC trabajó con un escritor profesional (Kim Brice) y con la unidad de publicaciones del ISNAR, con la del IDRC y con la del CTA para revisar y pulir los capítulos, elaborar resúmenes de los informes de los estudios de evaluación, y preparar las referencias y el glosario. En diciembre de 2002, el ISNAR y el IDRC habían hecho revisar el libro por expertos ajenos al equipo. Después de la revisión externa, el comité editorial se reunió, en enero de 2003, en el ISNAR para incorporar las sugerencias y planear finalmente la publicación del libro.

Las preguntas orientadoras del Proyecto EDC

Cada estudio de evaluación fue diseñado para que respondiera a preguntas que interesaban directamente a los encargados de tomar decisiones en las organizaciones involucradas. Cada equipo de evaluación reflexionó también sobre cinco 'preguntas orientadoras' que habían sido elaboradas por los participantes en el taller de planificación del proyecto.

Las cinco preguntas orientadoras del Proyecto EDC

1. ¿Cuáles son las capacidades críticas que es necesario desarrollar en las organizaciones de investigación y desarrollo?
2. ¿Cómo pueden los gerentes fomentar el desarrollo de las capacidades de su organización?
3. ¿Cómo debería establecerse una asociación colaborativa cuyo fin sea desarrollar las capacidades de una organización?
4. ¿Cómo deben evaluarse las actividades orientadas al desarrollo de las capacidades de una organización?
5. ¿Cómo puede emplearse la evaluación para que se fortalezcan las capacidades de una organización y mejore su desempeño?

1. ¿Cuáles son las capacidades críticas que es necesario desarrollar en las organizaciones de investigación y desarrollo?

Hasta hace poco tiempo se empezó a trabajar con más intensidad en la evaluación de las capacidades que normalmente tienen las organizaciones y en la determinación precisa de lo que les falta y de sus prioridades. Partiendo de estudios realizados sobre el desarrollo de capacidades en diferentes situaciones de una organización, el Proyecto EDC se propuso descubrir los patrones y los principios que los administradores podrían aplicar para identificar las capacidades que necesitaban y las que tenían prioridad en sus propias organizaciones.

2. ¿Cómo pueden los gerentes fomentar el desarrollo de las capacidades de su organización?

Para los motivados por ofertas, que son muy comunes, el Proyecto EDC trató de ser una guía que ayudara a los administradores en el manejo de los procesos de desarrollo de capacidades de sus propias organizaciones.

3. ¿Cómo debería establecerse una asociación colaborativa cuyo fin sea desarrollar las capacidades de una organización?

Por lo regular, los programas de desarrollo de capacidades reflejan más las opiniones y las prioridades de organismos ajenos a una organización que las de ésta, la cual es, supuestamente, el objeto de ese desarrollo. En este proyecto hemos intentado identificar las áreas en las cuales los organismos considerados externos a una organización pueden contribuir constructivamente al desarrollo de las capacidades de ésta, y a identificar las funciones que la propia organización debe desempeñar, si espera que la asociación colaborativa funcione y produzca resultados.

4. ¿Cómo deben evaluarse las actividades orientadas al desarrollo de las capacidades de una organización?

La evaluación es un campo nuevo para muchos administradores, y de los que la practican en el hemisferio sur pocos se han beneficiado con una capacitación sistemática en esta área. Basados en las conclusiones de los estudios de evaluación, los participantes en el Proyecto EDC elaboraron una serie de guías/orientaciones dirigidas a los gerentes y a los evaluadores para responder a las preguntas clave que surgen cuando están preparando una evaluación.

5. ¿Cómo puede emplearse la evaluación para que se fortalezcan las capacidades de una organización y mejore su desempeño?

En una publicación sobre evaluación del desarrollo de capacidades, esta pregunta es la más importante de todas. En opinión de los participantes en el Proyecto EDC, toda evaluación que se haga a una actividad orientada al desarrollo de capacidades debe contribuir, ella misma, a esa actividad de desarrollo y, en último término, al desempeño de la organización. Ahora bien, sabemos que, en la práctica, son pocas las evaluaciones que se hacen para lograr estos fines. Los participantes en el proyecto trataron de encontrar la forma en que las evaluaciones fueran de más utilidad para las actividades con que una organización se esfuerza por mejorar su capacidad y su desempeño.

Los estudios de evaluación

El elemento fundamental de las actividades del Proyecto EDC era un conjunto de seis evaluaciones hechas por un grupo de profesionales pertenecientes a 12 entidades, entre las que había organizaciones nacionales e internacionales de investigación agrícola y desarrollo, facultades universitarias y organizaciones no gubernamentales (ONG). Ellos evaluaron sus propias actividades y, en ese proceso, probaron en el terreno diferentes métodos de evaluación que quizás podrían aplicarse en una escala más amplia.

En los estudios de evaluación nos inspiramos en los conceptos y métodos empleados en trabajos anteriores llevados a cabo por el ISNAR, el IDRC, la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otras entidades. Se empleó además un esquema de valoración de las organizaciones desarrollado por Universal Management Group y por el IDRC, con el fin de ayudar en la orientación de los estudios. (En el Capítulo 2 se presenta este modelo).

Los seis estudios de evaluación y las organizaciones que los llevaron a cabo

Examen exploratorio del desarrollo de capacidades en una ONG de desarrollo rural, en Bangladesh

- Servicio Rural Rangpur Dinajpur, de Bangladesh.
- Instituto Internacional de Reconstrucción Rural, con sede principal en Filipinas.

Hacia el manejo estratégico de un instituto cubano de investigación agrícola

- Dirección de Ciencia y Tecnología, Instituto de Investigaciones Porcinas y Ministerio de Agricultura de Cuba.
- Proyecto de un Nuevo Paradigma, del ISNAR, con base en Costa Rica.

Comprensión del desarrollo de capacidades en un centro de recursos fitogenéticos, en Ghana

- Centro de Recursos Fitogenéticos, en Ghana.
- Red de Recursos Genéticos para África Occidental y Central, con base en Benin.
- Unidad de Evaluación del Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos, con sede principal en Italia.

Evaluación del cambio experimentado en la organización de una facultad de ciencias agrícolas, en Nicaragua

- Facultad de Recursos Naturales y del Ambiente, en la Universidad Nacional Agraria, en Nicaragua.

Fortalecimiento de las capacidades de investigación participativa en un centro de investigación en cultivos de raíz, en Filipinas

- Centro de Investigación y Capacitación en Cultivos de Raíz Útil del Norte de Filipinas, en la Universidad del Estado de Benguet.
- Perspectivas de los Usuarios respecto a la Investigación y el Desarrollo Agrícolas, del Centro Internacional de la Papa, con base en Filipinas.

Expansión de las capacidades de un instituto de desarrollo rural, en Vietnam

- Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong, de la Universidad de Can Tho, en Vietnam.
- La iniciativa del Programa de Manejo Comunitario de los Recursos Naturales, que proviene del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, con sede principal en Canadá.

Breve resumen de los informes de evaluación

Esta sección presenta los seis estudios de evaluación en que se basa este libro. En el Anexo se ofrece un resumen más detallado de cada informe de evaluación.

Examen exploratorio del desarrollo de capacidades en una ONG de desarrollo rural, en Bangladesh

Este estudio de evaluación fue realizado por dos ONG sin ánimo de lucro: el Servicio Rural Rangpur Dinajpur (RDRS) y el IIRR situado en Filipinas. El RDRS empezó a darle prioridad al desarrollo de las capacidades cuando pasó de su condición de ONG internacional administrada por expatriados a ONG local administrada por personal local.

Los valores que tenían en común el RDRS y el IIRR, así como la filosofía del desarrollo que ambos compartían, fueron el sólido fundamento de la relación que sostuvieron ambos institutos durante 5 años. Al menos el 20% del personal directivo del RDRS asistió a los programas en que el IIRR ofrecía capacitación sobre enfoques participativos para el desarrollo rural. Los cursos del IIRR ayudaron al RDRS a desarrollar su habilidad para innovar y cambiar, para manejarse estratégicamente, para emplear metodologías de manejo participativo y para movilizar recursos.

Estas capacidades contribuyeron a que el RDRS pasara de ser un programa de campo de una institución internacional de beneficencia a ser una ONG nacional sólida, respetada y capaz de administrarse sola. A pesar de estos resultados positivos, los procedimientos informales de seguimiento del RDRS y su enfoque estrecho del desarrollo de las capacidades individuales llevaron a la obtención de efectos disparejos. Con mucha frecuencia, los funcionarios adquirían conocimientos que se aplicaban a su área de trabajo pero que nunca se difundían hasta un círculo más amplio de la organización.

El estudio de evaluación se movió alrededor de tres objetivos principales:

1. Determinar la importancia que tenían los cursos de capacitación del IIRR para la capacitación que necesitaba el RDRS.
2. Considerar los puntos fuertes y los puntos débiles del proceso de adquisición de las capacidades requeridas que emplea el IIRR.
3. Dar recomendaciones para mejorar el desarrollo de las capacidades de ambas organizaciones.

El estudio estuvo orientado, además, por tres principios fundamentales:

- el interés por la información que fuera útil para ambas organizaciones;
- una actitud receptiva hacia la reflexión y las ideas provenientes de diversos niveles del personal de cada organización;
- el empleo de la autoevaluación participativa.

El ejercicio evaluador empleó varios métodos para obtener datos de diversas fuentes; entre ellos, las discusiones en grupos pequeños, los talleres de autoevaluación del RDRS y del IIRR, las encuestas hechas a alumnos del IIRR que se elegían al azar en el RDRS y a sus supervisores, la revisión de documentos, y las entrevistas a personas que tenían información muy importante.

Este proceso de evaluación participativa ayudó al RDRS y al IIRR a examinar, como organizaciones, el desarrollo de sus capacidades a través de un proceso de diálogo y negociación. El proceso participativo propició, entre quienes intervenían en la evaluación, un mayor conocimiento y una mejor comprensión del desarrollo de capacidades y de su evaluación, y condujo a un compromiso más fuerte de abordar, en cada organización, este mismo desarrollo, pero a un plazo más largo.

Terminado el estudio, el RDRS y el IIRR se comprometieron a llevar a cabo un plan de acción dirigido a mejorar sus iniciativas para el desarrollo de capacidades. El RDRS hizo planes para una valoración de la organización en que los resultados del estudio de evaluación mencionado se usarían ampliamente como aporte al fortalecimiento futuro de la institución. El RDRS se comprometió también a vincular, de manera más programada, la capacitación del personal con el desarrollo de capacidades de la organización. Por su parte, el IIRR se comprometió a mejorar sus cursos internacionales de capacitación, enfocándolos no sólo hacia el desarrollo de competencias individuales, sino también hacia la capacidad de las organizaciones.

La evaluación persuadió a ambas organizaciones a que pensarán de manera más integral en el desarrollo de capacidades. Pasada la evaluación, el RDRS introdujo un sistema de seguimiento del personal capacitado que será incorporado en un sistema de información para el manejo del personal. El RDRS, además, replanteará y negociará algunas asociaciones colaborativas para el desarrollo de capacidades de la organización en nuevos campos como la labor de promoción, y la conformación de redes. La evaluación también inspiró a ambas instituciones para que consideraran de manera más creativa su relación con el desarrollo de capacidades, en consonancia con los mandatos recibidos por ellas y con las oportunidades que puedan surgir. Por último, los resultados del estudio de evaluación fueron compartidos con liberalidad dentro de ambas organizaciones, para que se extendiera más su comprensión y se estimulara en ellas un mayor compromiso por el desarrollo de sus capacidades y por la evaluación de dicho proceso.

Hacia el manejo estratégico de un instituto cubano de investigación agrícola

El Proyecto Nuevo Paradigma, del ISNAR, y la Dirección de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Agricultura de Cuba han trabajado en colaboración, desde 1996, en un conjunto dinámico de actividades orientadas al desarrollo de un Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria (SINCITA) y al fortalecimiento del manejo estratégico de capacidades dentro de ese sistema.

Esta labor colaborativa se presentó como una respuesta a los cambios profundos y rápidos que estaban ocurriendo en la economía de Cuba a consecuencia de la desintegración de la antigua Unión Soviética, su principal socio comercial, y del embargo comercial, aún vigente, que le impusieron los Estados Unidos a la isla. Cuba reconoció que había una necesidad apremiante de realizar cambios profundos en sus instituciones de investigación agrícola y que, en consecuencia, era necesario evaluar el proceso que originó el cambio y los resultados que lo siguieron.

En un principio, el estudio pretendía abarcar todo el proceso de cambio institucional ocurrido en el SINCITA. Sin embargo, las discusiones posteriores llevaron a concluir que no era posible completar un estudio tan complejo en el plazo requerido por el Proyecto EDC y con los recursos disponibles. En consecuencia, el equipo decidió estudiar un solo trabajo de desarrollo de capacidades en un instituto, y se concentró en el análisis de una cadena agroalimentaria en el Instituto de Investigaciones Porcinas (IIP), uno de los 17 que integran el SINCITA.

Entre 1998 y 2000, el personal del IIP asistió a varios talleres regionales y nacionales organizados por el Proyecto Nuevo Paradigma, sobre el análisis de cadenas agroalimentarias, en los que esos funcionarios se pusieron en contacto con conceptos nuevos y útiles. La mayor parte de la capacidad del IIP se desarrolló posteriormente mediante la metodología denominada 'aprender haciendo'. El IIP, los profesionales pertenecientes a organizaciones de socios colaborativos y de clientes, y otros grupos con intereses en este campo organizaron, con el apoyo del Ministerio de Agricultura, una serie de talleres y estudios de tipo participativo para recopilar la información sobre la cadena de la carne de cerdo y analizarla luego. Basados en este trabajo, llegaron a un acuerdo acerca de la naturaleza de la cadena, de sus eslabones y segmentos clave, de sus factores críticos y de las implicaciones que tenían los resultados obtenidos respecto a las actividades de investigación y desarrollo.

El trabajo realizado sobre cadenas agroalimentarias ha sido de gran valor para el IIP, por tres razones principales. En primer lugar, sirvió para que el IIP comprendiera los cambios que se sucedían en el sector porcino

y delimitara las áreas que tenían prioridad para su trabajo. En segundo lugar, mientras los participantes preparaban el estudio de la cadena agroalimentaria y establecían las prioridades en su trabajo de investigación y desarrollo, percibieron que estaban renovando sus conocimientos y su rumbo, lo que los hizo sentir más seguros en sus negociaciones con otras organizaciones. En tercer lugar, el énfasis multidisciplinario y multiinstitucional que se dio al análisis de cadenas alimentarias hizo que los participantes entendieran tanto la forma en que su trabajo individual se relacionaba con toda la organización como las interconexiones de los diversos factores técnicos e institucionales en diferentes puntos de la cadena alimentaria.

El estudio de evaluación se centró en el desarrollo de capacidades para el análisis de cadenas alimentarias en el IIP. Este estudio fue diseñado y ejecutado junto con el Proyecto Nuevo Paradigma, con el fin de lograr un consenso sobre los siguientes aspectos:

- a. la importancia grande que tiene la labor de desarrollo de capacidades;
- b. los momentos clave del proceso de desarrollo de capacidades y los principales factores que impulsan y limitan ese proceso;
- c. los resultados que genera el proceso de desarrollo de capacidades dentro y fuera del IIP;
- d. las cualidades que posee la metodología de autoevaluación empleada.

El estudio comprendía ocho pasos principales: una reunión preparatoria, los talleres internos para el grupo del SINCITA que facilitaba el trabajo, un taller preparatorio del IIP, la revisión de documentos, las entrevistas individuales, un taller de autoevaluación, un informe sobre este taller y la redacción del informe de evaluación.

En general, los participantes percibieron que el enfoque de autoevaluación tenía algunas ventajas sobre las metodologías convencionales de evaluación externa. Entre otras, congregó a los actores internos y externos del proyecto para que discutieran sobre su trabajo y lo evaluaran; ayudó a estimular la reflexión y el análisis colectivos mediante las preguntas orientadoras y la acción facilitadora; y generó durante el proceso un compromiso con los resultados. El enfoque dado a la evaluación, que fue participativo y orientado a la acción, ayudó a estimular el conocimiento de la organización y las negociaciones entre los colaboradores.

Partiendo de los resultados positivos obtenidos en este ejercicio de autoevaluación, el IIP introdujo la autoevaluación en su plan anual de trabajo y ha incluido en su presupuesto recursos para esta actividad. El SINCITA organizó un ejercicio posterior de autoevaluación con otro instituto. Basado en los resultados promisorios obtenidos en estos dos

casos, el Viceministro de Agricultura pidió que el equipo facilitador del SINCITA organizara una autoevaluación en todo el sistema, con el fin de valorar el proceso de cambio y sus resultados, y de recomendar medidas orientadas a mejorar el trabajo futuro del Ministerio de Agricultura respecto al desarrollo y a los cambios de la organización.

Comprensión del desarrollo de capacidades en un centro de recursos fitogenéticos, en Ghana

El Centro de Recursos Fitogenéticos (o Centro Fitogenético) coordina las actividades relacionadas con los recursos fitogenéticos de Ghana. Sus actividades son fundamentales para mejorar la calidad de vida en Ghana porque los recursos fitogenéticos son la base de la producción de alimentos y son esenciales para mejorar la agricultura, sin amenazar el medio ambiente. Esto es de particular importancia, dado que el 70% de la población de Ghana vive en zonas rurales y depende para su subsistencia, directa o indirectamente, de la agricultura y de las actividades relacionadas con ella.

Dos agentes externos, el Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos (IPGRI), con sede en Roma, y la Red de Recursos Genéticos para África Occidental y Central (GRENEWCA), con sede en Cotonou, han desempeñado una función importante en el desarrollo de las capacidades del Centro. Estas organizaciones se unieron en razón de su interés común por la conservación y el uso de los recursos fitogenéticos, y también por el establecimiento de un acuerdo internacional sobre recursos fitogenéticos.

La asociación colaborativa ha durado 20 años y ha evolucionado para satisfacer los cambios ocurridos en las necesidades y prioridades de cada organización. Durante ese tiempo, el apoyo en capacitación en asuntos técnicos y en información recibido del IPGRI y de GRENEWCA ayudó al Centro a desarrollar su infraestructura, a fortalecer su personal administrativo y técnico, a mejorar sus metodologías de investigación y a aumentar su relación con grupos nacionales e internacionales que se interesaban en este campo. Esto contribuyó a que el Centro diversificara sus servicios y productos, lo que, a su vez, ha servido para atraer más recursos financieros. Una mayor autonomía recibida del gobierno ha liberado también al Centro para permitirle ejecutar su mandato y administrar con más efectividad sus propios recursos presupuestarios.

La evaluación tenía un triple propósito: analizar el desarrollo de la capacidad del Centro para conservar, evaluar y utilizar los recursos fitogenéticos; aprender de las experiencias en desarrollo de capacidades adquiridas en Ghana para ayudar en el desarrollo de otros programas nacionales del IPGRI y de GRENEWCA en África y en otras partes; promover el uso de la evaluación para el desarrollo de capacidades y

consolidar las aptitudes necesarias para realizar estos análisis dentro de las tres organizaciones que participaron en ellos.

El estudio de evaluación hizo énfasis en el uso de las metodologías de autoevaluación. Este enfoque ayudó al equipo del estudio a investigar la complejidad de las interacciones y procesos que se presentaban en su trabajo de colaboración, a examinar detenidamente los asuntos relacionados con los cambios de las organizaciones y a analizar el entorno operativo de su respectiva organización. La aplicación de enfoques participativos en el estudio de evaluación contribuyó a desarrollar la capacidad del equipo de evaluación para hacer evaluaciones y para mejorar, en él mismo y en otros participantes, la comprensión de los conceptos y temas relativos al desarrollo de capacidades. Este enfoque también animó al equipo a comprender, valorar, utilizar y ejecutar mejor los resultados de la evaluación.

El estudio concluyó que la capacidad del Centro podría mejorarse mucho si sus actividades se concentraran más entorno a sus necesidades y prioridades, si se tuvieran en cuenta las habilidades administrativas y estratégicas y si se implantara un sistema de seguimiento y evaluación más estricto. El IPGRI y GRENEWCA también necesitan desarrollar sus capacidades para alcanzar, como agentes de desarrollo de capacidades, las metas que se pongan con mayor eficacia.

Todas las organizaciones participantes hicieron uso del estudio de evaluación. El informe del estudio, en particular, consultó otras revisiones de las actividades del IPGRI en África y los resultados se incorporaron en el desarrollo del nuevo plan estratégico del IPGRI para 5 años, que contiene sus actividades de desarrollo de capacidades.

La divulgación del informe del estudio a diversos actores interesados de Ghana y de otros países le permitió al Centro conseguir apoyo para poner en práctica las recomendaciones del estudio y para hacer un ejercicio de planificación estratégica. Los resultados del estudio también fueron presentados en varias conferencias internacionales, y el informe final está en proceso de publicación para ser distribuido entre quienes tienen intereses en el Centro. Se espera que esta amplia difusión haga más conscientes a los interesados de la importancia que tienen el proceso de evaluación y sus resultados.

Evaluación del cambio experimentado en su organización por una facultad de ciencias agrícolas, en Nicaragua

El nivel cada vez más alto que alcanza la pobreza en Nicaragua ha sido atribuido por algunos a la ausencia de esquemas y métodos apropiados en los sectores ambiental y agropecuario. La Facultad de Recursos Naturales y del Ambiente (FARENA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA) de

Nicaragua, que fue la entidad en que se enfocó este estudio de evaluación, trata de abordar este problema ofreciendo una educación que sea relevante y a la vez práctica para los sectores agropecuario y silvícola del país. La misión de FARENA es formar profesionales que puedan contribuir al desarrollo de Nicaragua mediante la generación de tecnologías apropiadas para el manejo de los recursos naturales.

En un principio, la finalidad del estudio de evaluación fue evaluar el aporte de uno de los socios colaboradores de FARENA, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), al desarrollo de la capacidad de esa Facultad para hacer un manejo integrado de los recursos naturales. En el transcurso del estudio, el enfoque se trasladó, del aporte que hacía el socio internacional, hacia una valoración global de la capacidad de la Facultad para cumplir su misión durante un período de 4 años, en el cual ocurrió un cambio decisivo en la organización de la UNA y de la Facultad ya mencionada.

Durante ese período, el enfoque de FARENA al desarrollo de capacidades se había dirigido estrictamente a mejorar su habilidad institucional para la enseñanza, la investigación y los trabajos de extensión. Se logró desarrollar un liderazgo entusiasta, un personal profesional, estructuras apropiadas, flexibles y prácticas en la organización, y alianzas sólidas con diversas organizaciones nacionales, regionales e internacionales; todas estas realizaciones tuvieron un impacto positivo en el desempeño de FARENA.

Estas mejoras se lograron mediante proyectos colaborativos con varias organizaciones internacionales, tanto del sector gubernamental como de las ONG, las cuales brindaron apoyo técnico en áreas en que tenían intereses y preocupaciones similares (entre ellas, el CIAT; el Programa para la Agricultura Sostenible en las Laderas de América Central; Bosques, Árboles y Gente; la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional; la Universidad de Texas A&M). Entre las gestiones realizadas para lograr el desarrollo de capacidades estaban la investigación en colaboración, el apoyo tecnológico y financiero, el desarrollo de las capacidades institucionales y el intercambio de información.

Los objetivos específicos del estudio fueron los siguientes:

- a. identificar los procesos empleados por FARENA para cumplir su misión;
- b. analizar los cambios recientes que experimentó el entorno, la motivación, la capacidad y el desempeño de FARENA y la forma en que estos cambios ejercieron un impacto en la capacidad de la organización para cumplir su misión;

- c. identificar los aportes que hicieron las organizaciones externas al desarrollo organizativo de FARENA y la forma en que éstos repercutieron en su capacidad para realizar su misión;
- d. identificar las capacidades que necesita FARENA para cumplir su misión.

El estudio de evaluación se hizo mediante una serie de talleres participativos y de autoevaluación, en los que participaron representantes de FARENA, de otros departamentos de la Universidad, del estudiantado y de organizaciones externas asociadas en colaboración. La información era verificada mediante una revisión de documentos importantes que podían consultarse en los archivos de la Facultad.

El estudio de evaluación le sirvió a FARENA para entender la razón de que un enfoque de tipo organizativo de sus procesos de reestructuración y de su reforma de los programas de estudio, y no uno de tipo técnico, podría haberla ayudado a mejorar su desempeño general. A lo largo de todo el proceso de reestructuración se pasaron por alto algunos temas clave sobre capacidad de la organización. Por ejemplo, una planificación estratégica deficiente hacía difícil que la Facultad asignara prioridades a las actividades que debía emprender y a los tiempos en que debía emprenderlas. Sus tres funciones principales —enseñanza, investigación y extensión— tenían todas la misma importancia. Se necesitaba también una estrategia bien pensada para aumentar el nivel de sus recursos físicos (infraestructura y equipo) y financieros. Quienes participaron en este estudio comprenden ahora que habría sido muy útil un enfoque más holístico hacia el desarrollo de capacidades, y que este tipo de enfoque se requiere en el futuro.

El equipo de evaluación concluyó que el estudio había contribuido a que FARENA comprendiera sus procesos de desarrollo de capacidades y enfrentara sus asuntos de desempeño como organización. Hizo recomendaciones prácticas a FARENA y a la Universidad, y sugirió una forma de mejorar la colaboración con los socios externos.

Se espera que este estudio sirva de referencia a otras organizaciones de Nicaragua que trabajan en educación, investigación y extensión, y que desean hacer una evaluación del trabajo que realizan para desarrollar sus capacidades. El estudio sirvió para preparar el plan de trabajo que se aplicará luego en FARENA y para diseñar un programa de capacitación para su personal académico. Participó también en este estudio un equipo de evaluación de la UNA que maneja un proceso de evaluación y acreditación para un proyecto regional patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

FARENA se ha propuesto hacer otra evaluación en los 2 años siguientes para conocer los avances que logre al aplicar las recomendaciones de

este informe. Esa evaluación también servirá para identificar las mejoras logradas en el desempeño de FARENA y la forma en que ellas han sido de provecho para la organización.

Fortalecimiento de la capacidad de investigación participativa en un centro de investigación en cultivos de raíz, en Filipinas

El Centro de Investigación y Capacitación en Cultivos de Raíz del Norte de Filipinas (Centro de Cultivos de Raíz) es una organización autónoma del sector público, anexada operativamente a la Universidad del Estado de Benguet (BSU), que ha recibido el mandato de liderar la investigación, la capacitación y la extensión en cultivos de raíz útil, en el norte de Filipinas. A finales de los 80, el Centro empezó una actividad de colaboración con la red Perspectivas de los Usuarios con la Investigación y el Desarrollo Agrícola (UPWARD). Esta red, que se extiende por el continente asiático, está conformada por profesionales en investigación y desarrollo que buscan aplicar los métodos de la investigación participativa con un doble propósito: mejorar la contribución que hacen los cultivos de raíz útil a las formas de ganarse la vida en la agricultura sostenible, y ayudar a diferentes individuos y organizaciones a introducir una dimensión participativa en sus actividades de investigación agrícola.

El Centro de Cultivos de Raíz y UPWARD iniciaron su trabajo colaborativo con un proyecto de investigación en huertas caseras en que se cultivaba principalmente batata, en la ciudad de Baguio. Durante los últimos 12 años, la red ha apoyado el desarrollo de capacidades en investigación participativa en el Centro de Cultivos de Raíz mediante proyectos colaborativos, capacitación, servicios de información y acciones que facilitaban el intercambio de experiencias. Estos aportes sirvieron para desarrollar diversos tipos de capacidades que comprendían todo el proceso de planificación y ejecución de la investigación, y que se extendieron más allá del campo de la investigación, ya que permitieron que el personal del Centro enseñara en los cursos universitarios y organizara eventos de capacitación.

Los factores ambientales (como el ambiente de la política y del financiamiento, la autonomía de la organización y los desastres naturales) y los factores de motivación (como el cambio de la organización y su reestructuración, la homogeneidad del personal y el reconocimiento externo) influyeron en el Centro, tanto en sentido positivo como negativo, respecto al desarrollo de sus capacidades y a su desempeño en la investigación participativa. La investigación realizada en las huertas caseras sirvió para que el Centro contribuyera, de manera notable, a que los sectores público y privado respondieran frente a la escasez de alimentos que el terremoto de 1991 causó en la ciudad de Baguio.

Lo que motivó al Centro de Cultivos de Raíz y a UPWARD a participar en el Proyecto EDC fue su interés común por la evaluación y el aprendizaje, que se había desarrollado en sus 12 años de asociación colaborativa. El Centro, que se enfrentaba a condiciones de financiación cada vez más estrechas y a una necesidad de redefinir su nicho dentro del sistema extenso de investigación en cultivos de raíz útil del país, tenía también el propósito de emplear esta evaluación como una ayuda en sus procesos de revisión interna y de planificación. Por su parte, UPWARD vio la necesidad de revisar sistemáticamente la forma en que su gestión de desarrollo de capacidades había contribuido, durante algunas décadas, al desarrollo de las organizaciones asociadas con ellos en colaboración.

La evaluación empleó, principalmente, una metodología de autoevaluación en la que el personal del Centro y quienes tenían intereses en este campo participaban en el diseño de la evaluación, en la recopilación de datos y en el análisis final. La evaluación tenía varias fases; entre ellas, la recolección de datos secundarios, un taller de planificación (para discutir conceptos, prácticas y temas sobre el desarrollo de capacidades y sobre el Proyecto EDC), las entrevistas de personas que poseían información clave, y un taller en que se acumularon los datos recogidos para presentarlos y analizarlos. Se sacaron conclusiones y se identificaron las limitaciones de la evaluación. Se hizo una redacción preliminar del informe de la evaluación y se obtuvo una versión final de éste en talleres en que participaron también quienes tenían algún interés en asuntos de evaluación.

Esta evaluación ha sido objeto de diversos usos por las organizaciones y otros grupos interesados que participaron en ella y les ha proporcionado beneficios. La administración de la BSU respondió positivamente a este estudio reafirmando su contribución al proceso de evaluación y a sus resultados. En respuesta a una sugerencia emitida por la administración de la universidad de que se compartiera más ampliamente la evaluación, el equipo de evaluación organizó una serie de seminarios y talleres dirigidos a diversos integrantes de la Universidad. Estos eventos le permitieron también al equipo aclarar la naturaleza y los fines de la evaluación en vista de que había varias interpretaciones erróneas del programa de evaluación.

Se han llevado a cabo evaluaciones paralelas con otros socios colaboradores de UPWARD, y en ellas se ha aprovechado la experiencia inicial de la evaluación practicada en el Centro de Cultivos de Raíz. Los resultados de este estudio, en especial los que se refieren a las nuevas necesidades de capacitación que percibió el personal del Centro, sirvieron como un aporte al desarrollo y al diseño de un curso internacional de UPWARD sobre investigación y desarrollo participativos.

Expansión de las capacidades de un instituto de desarrollo rural, en Vietnam

Este proceso de evaluación se centró en el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong, que pertenece a la Universidad Can Tho y que fue establecido para mejorar la agricultura sostenible y el desarrollo rural, tanto en la región del Delta del Mekong, en Vietnam, como fuera de ella. En este estudio se analizaron además las actividades de desarrollo de capacidades que realizaron dos redes coordinadas por el Instituto: la Red de Investigación en Sistemas de Explotación Agrícola (FSRNET) y la Red de Manejo de los Recursos Naturales (NAREMNET). Estas redes reúnen a varias organizaciones vietnamitas con el fin de desarrollar la capacidad profesional que poseen para la investigación participativa y para el manejo comunitario de los recursos naturales.

El programa del IDRC sobre Manejo Comunitario de los Recursos Naturales (CBNRM) apoyó al Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong y a las redes mencionadas. En la economía de transición en que se halla Vietnam, las capacidades de las organizaciones y las aptitudes académicas en ciencias sociales se han reducido mucho. En consecuencia, el desarrollo de capacidades ha sido una prioridad permanente en los programas que el IDRC lleva a cabo en Vietnam, los cuales se han estructurado como una combinación de actividades de apoyo a las redes y a la investigación, de talleres de capacitación y de trabajos subvencionados. El Instituto y el programa CBNRM se han unido tratando de promover el uso de metodologías que permitan a los productores expresarse respecto al establecimiento de programas de investigación y de desarrollo agrícola; esta acción daría marcha atrás al enfoque vertical (de los niveles altos a los bajos) que ha predominado en el desarrollo rural del país.

Con el apoyo de CBNRM, el Instituto ha desarrollado un conjunto importante de capacidades organizativas que le permiten funcionar como una organización de investigación y desarrollo de primer orden en Vietnam. Este mejoramiento se ha manifestado, tanto en el plano nacional como en el internacional, en el liderazgo estratégico, el uso y la difusión de enfoques y metodologías de investigación innovadores, el manejo serio del personal, el financiamiento, la infraestructura, los programas y proyectos y la conformación de redes.

El estudio de evaluación pretendía mejorar, a través de un proceso de investigación en acción, la comprensión de la gestión realizada para desarrollar las capacidades del Instituto, no sólo en el plano individual sino en el de la organización como tal. El estudio ofreció además la oportunidad de diseñar y probar diversas herramientas para hacer el seguimiento y la evaluación de esa gestión y de sus resultados.

Entre las metodologías de investigación aplicadas figuraban la revisión de documentos y de estudios importantes sobre el programa y el proyecto, las entrevistas de informantes clave, los cuestionarios, y varias herramientas participativas como los talleres de autoevaluación y los talleres participativos. Se incorporaron al estudio diversos individuos y grupos (investigadores, extensionistas, funcionarios del gobierno y agricultores) que tenían intereses en estos asuntos. Se agregó a la evaluación principal un estudio breve de un caso secundario, que se concentró en el impacto causado por las redes en uno de sus miembros, el Instituto de Ciencias Agrícolas de Vietnam Meridional (SIAS), en la ciudad de Ho Chi Minh.

El presente estudio es apenas un paso preliminar en un proceso más extenso de actividades de seguimiento, que permitirán al Instituto hacer una evaluación más exacta del trabajo que ha realizado para desarrollar las capacidades de su organización, empleando enfoques participativos. Se trata, en realidad, de usar los resultados de la evaluación para elaborar un plan dinámico de tipo organizativo para el Instituto.

Los resultados de esta evaluación se diseminarán entre diversos individuos y organizaciones, tanto en la Universidad de Can Tho como fuera de ella. Los resultados del estudio serán compartidos con el IDRC y allí continuará su discusión y análisis; el Centro continuará, además, colaborando con el Instituto en la planificación de actividades. El personal del Instituto participará en un taller de revisión a mediano plazo, y después pondrá en práctica el enfoque del proyecto y sus métodos; ambos serán empleados, en el futuro, para encontrar la manera de mejorar el trabajo de desarrollo de capacidades, tanto en los proyectos como en la organización como tal.

2. Nociones básicas sobre capacidad, desarrollo de capacidades de una organización y evaluación

En este capítulo se tratan los conceptos básicos de capacidad de una organización, desarrollo de capacidades y evaluación. Comienza presentando un modelo sencillo para valorar la organización, en el cual se considera el desempeño de la organización como un factor que es influido por la capacidad de la organización, por el ambiente externo en que ésta funciona y por su ambiente interno. El debate se basa en las experiencias y observaciones hechas sobre las organizaciones que participaron en el Proyecto EDC. Se identifican los diversos tipos de capacidad que necesitan las organizaciones para llevar a cabo sus actividades diarias. Enseguida se tratan aquellas capacidades especiales que necesitan una organización para conocer los cambios ocurridos en los mercados, en la política, en la tecnología, y en otros aspectos de su ambiente externo e interno, y para adaptarse a ellos. Más adelante se discute la forma en que ha evolucionado, con el paso del tiempo, el significado de la expresión ‘desarrollo de capacidades’. Se presenta luego el concepto de ‘desarrollo de capacidades de una organización’ como un proceso conducido por una organización y que puede recibir el apoyo de agentes y recursos externos. El capítulo concluye con un debate sobre la manera en que el seguimiento y la evaluación pueden contribuir al desarrollo de las capacidades de una organización.

El desarrollo de las capacidades mejora el desempeño

En términos sencillos, la capacidad de una organización es el potencial que ella posee para desempeñarse bien, es decir, su habilidad para aplicar acertadamente sus aptitudes y recursos con el fin de lograr sus metas y satisfacer las expectativas de quienes tienen intereses en ella. El objetivo del desarrollo de capacidades es mejorar el desempeño potencial de una organización, manifestado éste como la suma de sus recursos y su administración. Un esquema teórico que permite valorar el desempeño de una organización fue desarrollado por la empresa Universal Management Group y por el IDRC en Canadá, y aplicado luego por el Proyecto EDC para hacer más clara la comprensión que tenía el equipo conductor del proyecto de la noción de capacidad en cuanto se relaciona con el desempeño de una organización (ver [Figura 2](#)).

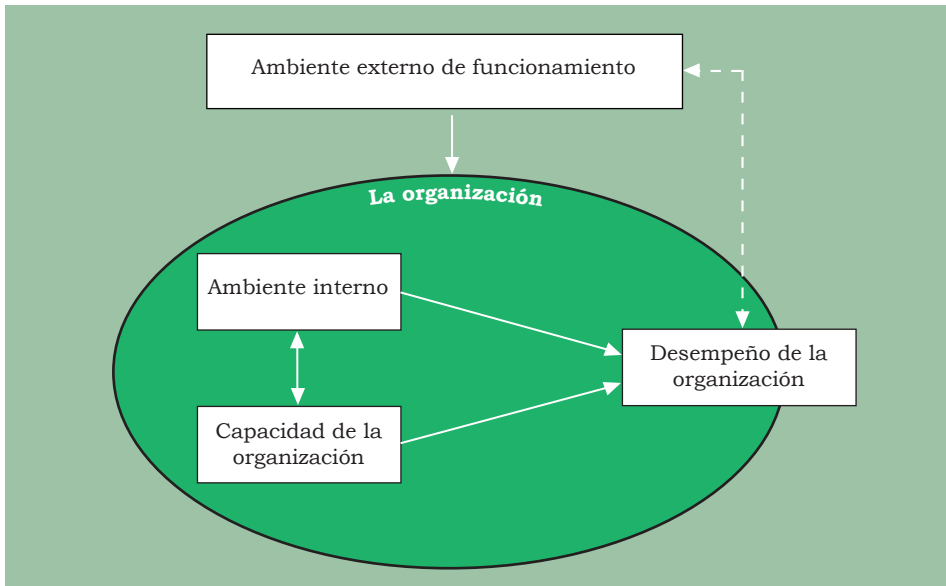


Figura 2. Esquema para la valoración de una organización.

En una organización, el desempeño es influido por su capacidad, por su ambiente interno y por el ambiente externo en que ella funciona. [Basada en Lusthaus et al. (1995, 2002)].

El desempeño de una organización es la habilidad que ésta posee para cumplir sus objetivos y lograr, en general, su misión. Cada una de las organizaciones que participaron en el Proyecto EDC tiene una misión que se enfoca al desarrollo agrícola o rural. En su mayoría, hacen investigación agrícola considerándola como herramienta para el desarrollo. Una de ellas se orienta al desarrollo rural en términos más generales, sin concentrarse en la investigación. Otra es una Facultad universitaria, y varias cumplen misiones de capacitación o de extensión.

El desempeño de una organización puede expresarse a través de cuatro indicadores clave: efectividad, eficiencia, relevancia y sostenibilidad financiera (ver recuadro, pág. 25). Todas las organizaciones que participaron en el Proyecto EDC manifestaron su preocupación por asuntos de desempeño relacionados con una o varias de estas cuatro categorías:

- El IIP de Cuba estaba interesado, dados los cambios ocurridos en las estructuras del mercado y de la economía, en hacerse más relevante para aquellos individuos y grupos clave que tenían intereses en el Instituto.
- FARENA, en Nicaragua, quería preparar a sus graduandos para que respondieran a los retos que presenta la administración de los sistemas agrícolas integrados.

- El Centro Fitogenético de Ghana necesitaba desarrollar un plan de financiación más sostenible para atender a la generación del ingreso necesario y responder a la necesidad de garantizar una continua relevancia mediante la atención prestada a áreas cuyo interés estaba surgiendo.
- El futuro de la viabilidad financiera y de la sostenibilidad del Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong se vio amenazado por los cambios recientes en el ambiente político.
- El Centro de Cultivos de Raíz, en Filipinas, se enfrentaba a reducciones frecuentes de su presupuesto y se preocupaba por su viabilidad financiera. Al mismo tiempo, necesitaba reexaminar su relevancia y reorientarse, quizás, a la luz de graves desastres naturales y de los problemas económicos que los siguieron, unos y otros afrontados por su población de clientes.
- El RDRS de Bangladesh había descentralizado muchas de sus operaciones a nivel local y tenía que garantizar la capacitación de su personal para cumplir sus funciones eficazmente en este nuevo entorno organizativo.

El modelo IDRC/Universalía indica que una organización, cuyo desempeño es sobresaliente, es la que emplea sus capacidades eficazmente en la búsqueda de metas claras y en la atención a las necesidades de quienes tienen intereses en ella. El desempeño de la organización, además de ser afectado por las capacidades de ésta, recibe la influencia de fuerzas del ambiente externo en que actúa la organización y del ambiente interno de la misma, el cual está relacionado con su cultura, con las recompensas e incentivos y con su estilo administrativo.

Factores que influyen en el desempeño de una organización

La capacidad de la organización. La primera dimensión que determina el desempeño de una organización y que es, además, el punto al que se enfoca esta publicación, es la capacidad. Tal como se explica en detalle en la siguiente sección sobre las organizaciones, la capacidad comprende los recursos, los conocimientos y los procesos empleados por la organización para lograr sus metas. Se cuentan, entre ellos, el personal, la infraestructura física, la tecnología y los recursos financieros; el liderazgo estratégico y el manejo de programas y procesos; y las redes y los vínculos que se establecen con otras organizaciones y grupos. El personal, las instalaciones, la tecnología y el financiamiento constituyen los recursos básicos de una organización. Los procedimientos y los procesos que emplea la organización para administrar sus recursos y programas, así como sus relaciones externas, constituyen su capacidad administrativa o de gestión. La suma de los recursos y de las capacidades administrativas constituye la capacidad de la organización, como tal.

Elementos del esquema de valoración de una organización

Desempeño de la organización: se refiere a la habilidad de una organización para cumplir sus objetivos y lograr su misión. El desempeño puede medirse por medio de cuatro indicadores clave:

- efectividad: el punto hasta donde la organización logra sus objetivos;
- eficiencia: el nivel hasta el que puede generar productos empleando un mínimo de insumos;
- relevancia: el punto hasta donde los objetivos y las actividades de la organización corresponden a las necesidades y a las prioridades de individuos y grupos clave que tienen intereses en ella;
- sostenibilidad financiera: las condiciones que hacen económicamente viable a una organización.

Capacidad de una organización: se refiere a los recursos, los conocimientos y los procesos que emplea la organización. Por ejemplo:

- el personal;
- la infraestructura, la tecnología y los recursos financieros;
- el liderazgo estratégico;
- el manejo de programas y procesos;
- las redes y los vínculos con otras organizaciones y grupos.

Ambiente operativo externo: se refiere al ambiente externo en que la organización lleva a cabo sus actividades. Por ejemplo:

- los sistemas administrativos y legales en los que funciona la organización;
- las políticas y el entorno político que influye en la organización;
- el medio social y cultural;
- la tecnología disponible;
- las tendencias económicas.

Ambiente interno: se refiere a los factores internos que influyen en la dirección de la organización y en la energía que irradia en sus actividades. Por ejemplo:

- los incentivos y los sistemas de recompensas;
- el 'clima' o la 'cultura' de la organización;
- la historia y las tradiciones de la organización;
- el liderazgo y el estilo administrativo;
- la claridad de la misión de la organización y la aceptación que genera;
- el alcance de las normas y los valores que, al ser compartidos, promueven el trabajo en equipo y la búsqueda de las metas de la organización;
- la estructura de la organización.

Adaptado de Lusthaus et al. (1995, 2002).

El ambiente operativo

externo. El ambiente externo en que se mueve la organización ejerce también una gran influencia en el desempeño de ésta. El ambiente operativo externo incluye elementos como los sistemas administrativo y legal que regulan la organización, el entorno político y el contexto social y cultural en los cuales

opera la organización. Por ejemplo, el sistema legal comprende la política, las leyes y los reglamentos de la organización. El entorno político incluiría factores como la estabilidad política general de un país o el apoyo político de que disponen la organización y su misión. Las tendencias y las condiciones de la economía afectan la capacidad de desempeño de una organización, ya que mejoran o empeoran el bienestar económico general de sus clientes o beneficiarios. Las opciones tecnológicas disponibles podrían tener una importancia decisiva para el desempeño de las organizaciones de investigación y desarrollo.

“No todo lo que desarrolla las capacidades mejora necesariamente el desempeño. Si usted no interpreta bien su contexto y su situación interna y no les da una respuesta acertada, puede llegar incluso a debilitar su desempeño”.

José de Souza Silva

El ambiente interno. El ambiente interno de una organización influye en la manera en que la organización emplea sus capacidades para llegar a sus metas y lograr un desempeño de alto nivel. El ambiente interno se refiere a factores que están dentro de la organización y constituyen lo que puede llamarse la ‘personalidad’ de la organización; estos factores influyen en la cohesión de la organización y en la energía que ésta despliega para lograr sus objetivos. En ocasiones, la motivación de una organización puede ser tan fuerte que compense por las dificultades halladas en el medio externo y por las condiciones que debilitan su capacidad. En otros casos, sin embargo, el ambiente interno puede inhibir la aplicación efectiva de la capacidad de una organización y puede limitar su desempeño. Entre los factores que constituyen el ambiente interno están la cultura de la organización, los incentivos y las recompensas relacionados con el buen desempeño, el ‘clima institucional’ en general, la historia y las tradiciones de la organización, el liderazgo y el estilo de administración, la existencia de una declaración de la misión reconocida y aceptada por la mayoría, la estructura de la organización (división del trabajo y definición de las funciones, las responsabilidades y la autoridad), y las normas y los valores compartidos para estimular el trabajo en equipo que busca alcanzar las metas de la organización.

Los tipos básicos de la capacidad de una organización: recursos y administración

Los diferentes componentes de la capacidad presentados en la sección anterior pueden clasificarse, en términos generales, en dos tipos de

capacidad que todas las organizaciones necesitan desarrollar bien: los recursos y la administración o gestión (ver Figura 3).

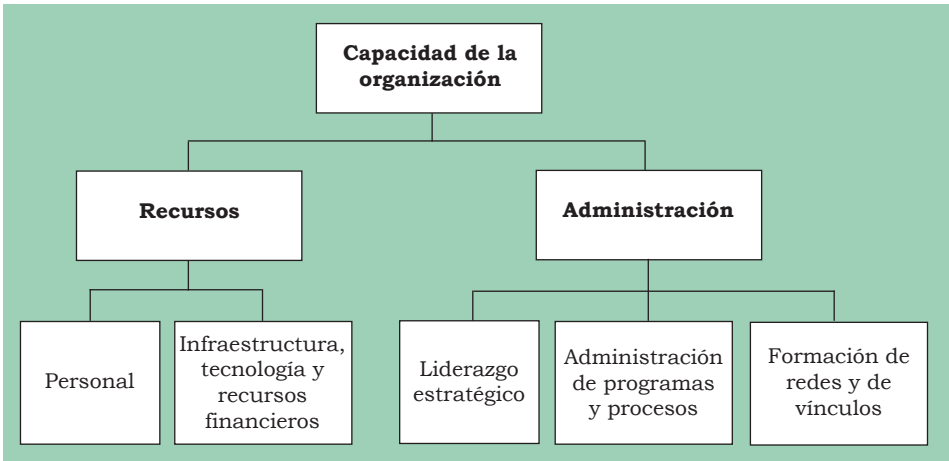


Figura 3. Tipos de capacidad de la organización.

La capacidad de una organización depende, en general, de sus recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) y de su administración o gestión (liderazgo, manejo de programas y procesos, y formación de redes y vínculos).

Los recursos. Los recursos comprenden elementos que tradicionalmente se consideran capacidades ‘duras’, como la infraestructura, la tecnología, los fondos y el personal. Entre los recursos de una organización están el personal, las instalaciones, los vehículos, el equipo y los fondos que tenga a su disposición. Nuestros estudios encontraron que hay una necesidad apremiante de que estos recursos se desarrollen en muchas organizaciones. El Centro Fitogenético de Ghana ofrece uno de los ejemplos más críticos, puesto que carece de energía eléctrica y de servicios telefónicos confiables, y los necesita para realizar sus actividades diarias. La capacitación sigue siendo una prioridad de primer orden para la mayoría de las organizaciones consideradas en los estudios mencionados, y lo mismo ocurre con el crecimiento de los recursos financieros.

La administración. La administración o gestión tiene que ver con el establecimiento de las condiciones bajo las cuales se fijan y se alcanzan los objetivos apropiados. Entre las actividades administrativas están la planificación, la definición de metas, la determinación de responsabilidades, la dirección, la asignación de recursos, la motivación y la supervisión de los funcionarios, y el mantenimiento de relaciones con quienes tengan intereses en la organización. Estas diversas actividades pueden agruparse en tres aspectos: liderazgo estratégico, manejo de programas y procesos y formación de redes y vínculos.

El liderazgo estratégico es la capacidad de valorar y de interpretar las necesidades y las oportunidades que surjan fuera de la organización, de fijar una dirección, de influir en los demás y organizarlos hacia un objetivo común, de motivarlos y comprometerlos a actuar, y de hacerlos responsables de su propio desempeño. Durante las últimas 2 décadas, muchas organizaciones de investigación y desarrollo han reconocido la importancia crucial del liderazgo estratégico, y nuestros estudios lo confirmaron. La calidad del liderazgo de una organización tiene una influencia decisiva en la dirección de la organización, en la motivación de su personal y en el desempeño general de ella. El Ministerio de Agricultura de Cuba y el Proyecto Nuevo Paradigma del ISNAR han dado prioridad a la administración y al liderazgo estratégicos en el proceso de cambio institucional, porque estos factores ejercen una gran influencia en todas las demás capacidades y en el desempeño general de las organizaciones.

El manejo de los programas tiene una relación directa con la producción y distribución de servicios a los clientes o a algunos grupos escogidos. Por tal razón, las decisiones sobre dicho manejo hacen un impacto directo en el desempeño de la organización. Las aptitudes para el manejo de programas y los procedimientos que en él se requieren —por ejemplo, el manejo de proyectos, la formulación de los programas y las revisiones técnicas— surgieron como capacidades muy importantes en todos nuestros estudios, junto con otras aptitudes de manejo más generales. Por ejemplo, en los últimos años, FARENA ha procurado ajustar más estrechamente sus programas de estudios a las nuevas oportunidades, algunas de ellas desafiantes, que presentan los cambios continuos en las condiciones económicas y del mercado.

El manejo de los procesos tiene que ver con el manejo de los recursos y los procesos internos que respaldan los programas de investigación y desarrollo, y no tanto con la producción directa como tal de los resultados. Entre dichos procesos están la contratación de personal y el desarrollo del mismo, la movilización de recursos financieros de fondos, el manejo financiero y el manejo de las instalaciones. El manejo adecuado de los recursos y los procesos internos, aunque casi siempre se consideraba de importancia secundaria, fue identificado como un área clave para el desarrollo de las capacidades de muchas organizaciones, porque es esencial para cumplir eficazmente con los objetivos programados. Por ejemplo, el estudio de evaluación realizado en el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong destacó la necesidad de hacer cambios en la administración de la infraestructura, en el manejo del personal y en el trabajo de coordinación con los donantes.

La formación de redes y la creación de vínculos son actividades cada vez más importantes, ya que las organizaciones funcionan muy a menudo dentro de redes de relaciones que son complejas y evolucionan siempre. En

años anteriores, los individuos procuraban trabajar solos o en unidades pequeñas dentro de sus propias organizaciones. Hoy en día, en cambio, las organizaciones y su personal están casi siempre muy vinculados con otras organizaciones e individuos. La gran diversidad de individuos y grupos que tienen intereses en las organizaciones y de socios colaboradores de éstas ejercen cada vez mayor presión en esas mismas organizaciones para que los incluyan en todos los aspectos de su trabajo, que va desde el establecimiento de prioridades y la consecución de fondos hasta la implementación de los programas y la evaluación de los resultados. Sin duda, la administración de la organización debe comprometerse cada vez más con la tarea de formar redes y establecer vínculos.

Para tener un buen desempeño, todas las organizaciones necesitan recursos suficientes así como un liderazgo y una gestión competentes y dedicados. Ahora bien, las diferentes organizaciones tendrán necesidades de capacidad diferentes según sus misiones, sus ambientes operativos y sus puntos fuertes y débiles en los diferentes campos de la capacidad. Aunque no debe subestimarse la importancia del desarrollo de los recursos físicos, financieros y profesionales de una organización, nuestros estudios destacaron la necesidad de desarrollar capacidades de liderazgo y de administración cuya importancia, aunque es crítica, pocas veces se reconoce. A menos que se preste atención a estas capacidades ‘blandas’, la inversión que se haga en las capacidades ‘duras’ rara vez llevará a mejorar el desempeño general de la organización.

Capacidades operativas y adaptativas

Otra manera de considerar las capacidades de una organización es diferenciar entre las capacidades que una organización necesita para llevar a cabo sus actividades diarias (capacidades operativas) y las capacidades necesarias para que la organización reconozca las circunstancias que cambian y cambie en respuesta a ellas (capacidades adaptativas). La Unidad de Evaluación del IDRC ha destacado esta diferenciación en el trabajo que hace con los ‘mapas de resultados’. En el [Cuadro 1](#) se da una mirada a las capacidades operativas y adaptativas y se presentan ejemplos de los estudios que hemos hecho.

Cada uno de los tipos básicos de capacidades de la organización aquí tratados —que varían desde la infraestructura física al liderazgo estratégico— tienen aspectos operativos y adaptativos propios de ellos. Por ejemplo, los *recursos profesionales* se refieren a asuntos tales como los procedimientos de contratación, el número de funcionarios y las aptitudes que éstos tengan. Las capacidades del personal de las organizaciones exitosas van más allá: incluyen la habilidad del personal para mantenerse actualizado en su campo de trabajo, y la tolerancia y las oportunidades para que el personal reflexione y aprenda. En Vietnam, el

Cuadro 1. Ejemplos de capacidades operativas y adaptativas hallados en los estudios de evaluación.

Área de capacidad	Capacidades operativas	Capacidades adaptativas	Ejemplo
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de personal. • Capacitación del personal. • Procedimientos de contratación. • Sistemas de evaluación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del desarrollo del personal, que pueda evaluar las situaciones que surjan y responder a ellas. • Personal actualizado en el campo de su competencia. • Habilidad del personal para reflexionar, aprender y aplicar innovaciones. 	En el RDRS, de Bangladesh, la capacitación del personal en la aplicación de enfoques de desarrollo comunitario fue una estrategia decisiva para el desarrollo de capacidades durante casi 2 décadas. La capacitación de sus practicantes en desarrollo se enfocó en una variedad de capacidades humanas clave; entre ellas, la forma de administrar el proceso de cambio empleando enfoques, herramientas y técnicas participativas; el desarrollo de actitudes y comportamientos que se necesitan para mejorar la participación de quienes se interesan en los proyectos y programas de la organización; y la administración de las organizaciones junto con el manejo de los asuntos de desarrollo que se presenten.
Infraestructura, tecnología y recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros. • Controles contables y financieros. • Instalaciones y sistemas de mantenimiento. • Tecnología disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento. • Evaluación y rediseño de sistemas para adaptarlos a una infraestructura deficiente. • Obtención de apoyo de las autoridades de mayor nivel para la infraestructura, la tecnología y los recursos financieros. 	El Centro Fitogenético de Ghana sigue destacando la importancia de las capacidades infraestructurales y tecnológicas. El Centro no puede cubrir un aspecto importante de su mandato, que es conservar los recursos fitogenéticos de Ghana, si no dispone de un generador de copias de seguridad, dado que los cortes de energía obstaculizan la capacidad del Centro para preservar el germoplasma que requiere almacenamiento refrigerado. Otra prioridad del Centro es mejorar las

(Continúa)

Cuadro 1. (Continuación.)

Área de capacidad	Capacidades operativas	Capacidades adaptativas	Ejemplo
	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y manejo de las instalaciones, la tecnología y las finanzas. 		telecomunicaciones, ya que la deficiencia de líneas telefónicas en la sede del Centro dificulta la comunicación efectiva de éste con sus socios y su acceso a la información relacionada con la investigación, que es muy necesaria.
Liderazgo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Planificación estratégica. Políticas y procedimientos orientados al desempeño. División clara de las funciones, las responsabilidades y la autoridad. Estructuras reguladoras. Normas e incentivos para el desempeño relacionados con los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Administración estratégica. Dirección del aprendizaje de la organización. Búsqueda de nuevas ideas, oportunidades y recursos. Análisis y seguimiento del ambiente externo. Manejo del cambio. 	El IIP, de Cuba, desarrolló una importante iniciativa para consolidar las aptitudes de gestión estratégica y de manejo de redes y responder así a la perturbación ocurrida en el entorno económico y en los mercados. El personal tuvo que adquirir nuevas habilidades para valorar los cambios ocurridos en la cadena alimentaria agrícola y las necesidades de quienes tenían intereses en la organización. Las capacidades se consolidaron mediante varios talleres de autoevaluación que comprometieron al personal y a los grupos de interés en debates y en obtención de consensos sobre las necesidades y los nuevos rumbos que se seguirían. Se demostró el liderazgo en todo este proceso, gracias al compromiso y a la participación activa de la administración del IIP y de la Dirección de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Agricultura.

(Continúa)

Cuadro 1. (Continuación.)

Área de capacidad	Capacidades operativas	Capacidades adaptativas	Ejemplo
Gestión de programas y procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de proyectos. • Planificación y formulación de programas. • Seguimiento y evaluación. • Elaboración de informes. • Comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar y rediseñar políticas, sistemas y procedimientos. • Aprender de los éxitos y las equivocaciones. • Obtener apoyo de las autoridades superiores. • Modificar procesos para responder a nuevas necesidades y oportunidades. 	<p>FARENA, en Nicaragua, tuvo que formular de nuevo la orientación de sus planes de estudios y de su personal para que la Universidad pudiera responder a la necesidad de los graduandos de obtener más conocimientos y destrezas en sistemas agrícolas integrados.</p> <p>El Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong se enfrentó al cambio y a la incertidumbre en su condición de instituto y su financiamiento. Esta acción desató cambios en sus estructuras y procesos que afectaron su desempeño.</p>
Formación de redes y vinculación con otras organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de socios potenciales. • Establecimiento de asociaciones colaborativas. • Contratación de servicios externos. • Negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir a quienes tengan intereses en la organización, en la planificación y revisión de actividades para que den su aporte en la toma de decisiones. • Encontrar un punto de confluencia entre las metas de la organización y las de otras personas. • Desarrollar vínculos con grupos nuevos para poder enfrentar las necesidades y las oportunidades que y las oportunidades que experimentan cambios. 	<p>El Centro de Cultivos de Raíz, en Filipinas, solía realizar la mayor parte de sus actividades por cuenta propia. En la actualidad, sin embargo, la mayoría de sus proyectos incluyen actividades externas de investigación o desarrollo que se llevan a cabo en unión con organizaciones comunitarias o con organizaciones nacionales y regionales.</p>

Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong se dedicó a desarrollar en su personal la capacidad de poner en práctica conceptos y métodos nuevos de investigación participativa y de administración comunitaria de los recursos naturales, con el fin de ofrecer una forma más eficaz de abordar las necesidades del desarrollo rural del país.

La infraestructura operativa se refiere a asuntos como la cantidad, el tipo y la calidad de las edificaciones, de los vehículos y de los suministros necesarios para que la organización funcione. Ahora bien, los administradores deben pensar en la infraestructura que se necesitará en el futuro y buscar apoyo y recursos para poder conseguirla. Tienen que considerar también la adaptación de la infraestructura para responder a las condiciones propias de un lugar o a las necesidades que se presenten. En Ghana, el Centro Fitogenético evaluó sus necesidades de infraestructura cuando se presentó una oportunidad de convertirse en un centro de capacitación y reuniones para la comunidad científica de Ghana. Se construyó entonces un auditorio grande para aprovechar esta oportunidad inesperada.

Las capacidades gerenciales tienen características operativas y adaptativas. Un líder estratégico debe asegurarse de que los sistemas y las estructuras de manejo o de gestión funcionan bien para que la organización alcance las metas que persigue mediante sus actividades diarias. Se pueden llevar a cabo actividades de seguimiento y de evaluación para saber hasta qué punto la organización logra sus metas de manera eficaz y con eficiencia. La evaluación puede emplearse también para conocer más a fondo los objetivos y las estrategias básicas de la organización.

Nuestros estudios hallaron que no se estaba prestando suficiente atención al seguimiento y a la evaluación periódicos cuyo objetivo es mejorar la organización. El Proyecto EDC proporcionó algunos miembros de su equipo que tenían experiencia en el diseño y en el empleo de la evaluación como medio para aprender aspectos de tipo organizativo e institucional; asimismo, muchas organizaciones han podido progresar aplicando los resultados de las evaluaciones a sus actividades futuras.

El estudio de Bangladesh, en que participaron RDRS e IIRR, ilustra esta situación. Después de hacer una evaluación con la asesoría del Proyecto EDC, el RDRS introdujo un sistema de capacitación y seguimiento que será incorporado al sistema de información para el manejo del personal. El RDRS y el IIRR están considerando también asuntos estratégicos. El RDRS trabaja actualmente en el enlace de la capacitación del personal con las necesidades de la organización. El IIRR trata de ampliar su portafolio de capacitación para ofrecer cursos de desarrollo de organizaciones, además de dar capacitación técnica de tipo individual.

Capacidades individuales, de grupo y de la organización

Una tercera manera de agrupar las capacidades es diferenciándolas en capacidades individuales, capacidades de grupo o de equipo, y las de organización considerada como un todo. Los individuos poseen capacidades que se manifiestan como conocimientos, habilidades y actitudes. Los miembros del personal ponen estas capacidades individuales al servicio de su organización pero casi siempre, cuando se retiran de ella, sus capacidades se van con ellos.

Cuando los individuos comparten sus conocimientos, habilidades y actitudes con otros funcionarios y cuando estas capacidades se incorporan en las actividades y en los hábitos de trabajo de un grupo, puede decirse que se convierten en parte de la capacidad del grupo. Asimismo, cuando las capacidades individuales y las del grupo son ampliamente compartidas por los miembros de la organización y se incorporan en la cultura de ésta, entonces las estrategias, las estructuras, los sistemas de manejo y los procedimientos operativos se vuelven capacidades efectivas de la organización.

Una organización es sólida en la medida en que aprovecha las capacidades de sus miembros como individuos, las hace compartir por otros miembros, las asimila y las institucionaliza. Dichas organizaciones pueden resistir una tasa alta de renovación de personal con mayor eficacia que las organizaciones más débiles, que no aciertan a incorporar y a institucionalizar las capacidades de su personal.

¿Qué es desarrollo de capacidades de la organización?

La expresión ‘desarrollo de capacidades’, tal como se emplea hoy día, tiene sus orígenes en el campo de la ayuda técnica y en el de la cooperación para el desarrollo. Durante los años 50 y 60, se transfirieron a los países que no superaban el límite de pobreza recursos financieros y físicos y también aptitudes, según un ‘modelo’ de desarrollo de capacidades ‘impulsado por la oferta’. El objetivo era suministrar insumos y transferir tecnología desde los países industrializados a las regiones menos desarrolladas. En ese entonces se suponía que esas formas de capital y de tecnología desencadenarían un crecimiento económico sostenido.

Más tarde, el objetivo de entregar insumos y recursos se desplazó hacia el experimento de un enfoque ‘impulsado por la demanda’, principalmente. El objetivo entonces era que los países en desarrollo lograran adquirir conocimientos y habilidades, un cambio de actitudes y un incremento de la capacidad de los individuos para el trabajo colectivo. Se hizo aquí énfasis en dar respuesta a las necesidades y a los procesos de administración y no tanto en el suministro de insumos.

El objetivo se orientó, en años recientes, hacia el fortalecimiento de las instituciones económicas y jurídicas que fomentan, en los países, el desarrollo de la empresa privada. El cambio de énfasis, desde el micronivel (en el individuo) hasta el macronivel (en las instituciones nacionales), descuidó el nivel intermedio (en las organizaciones, en especial las organizaciones públicas de prestación de servicios) y lo hizo así más vulnerable. Por lo regular, este modelo corriente supone que si se capacita a las personas y se establecen reglas y normas adecuadas, tanto jurídicas como de mercado, las organizaciones sabrán cuidarse por sí mismas. En la [Figura 4](#) se ilustran estos niveles, en los cuales puede darse el desarrollo de capacidades.

“El desarrollo de capacidades está surgiendo como propiedad. Proviene de un proceso de interacción en el que se decide su significado para el contexto en que nos hallamos”.

Albina Maestre y Boza

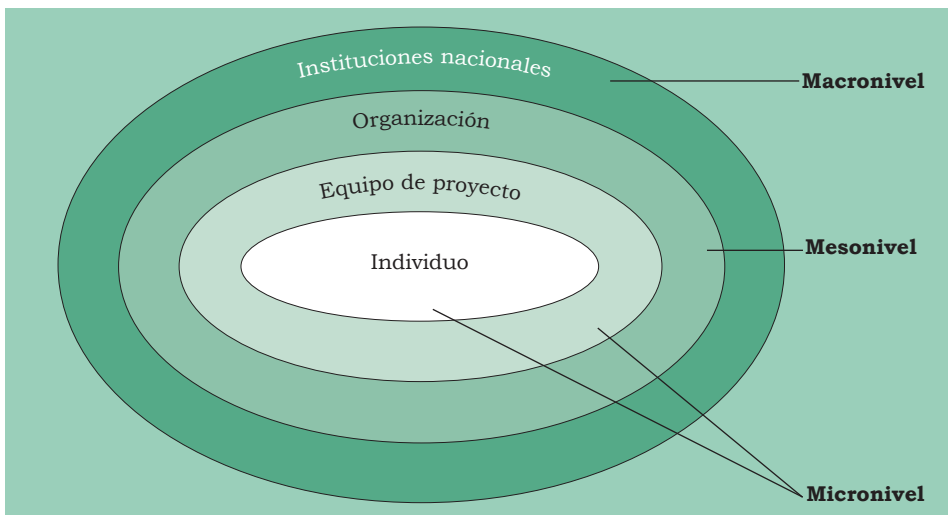


Figura 4. Niveles en que puede darse el desarrollo de capacidades.

El desarrollo de capacidades puede tener lugar en el micronivel de los individuos y los equipos de proyecto, en el mesonivel de las organizaciones, y en el macronivel de las instituciones económicas y jurídicas de los países.

Hoy en día se reconoce abiertamente que los enfoques empleados en el pasado eran demasiado limitados en cuanto a su visión del desarrollo de requisitos y procesos. Además, el trabajo que se hizo en desarrollo de capacidades en el pasado prestaba, generalmente, muy poca atención a las capacidades básicas que necesitaban las organizaciones públicas y las ONG para desempeñar sus funciones, y orientar sus actividades de investigación

y desarrollo hacia los objetivos críticos del desarrollo de este siglo, como son el alivio de la pobreza y la protección del medio ambiente.

El PNUD define el desarrollo de capacidades como un proceso continuo dirigido al aumento de las habilidades de un individuo o de una organización, para que éste (o ésta) pueda cumplir las funciones básicas, resolver las dificultades y definir sus objetivos y alcanzarlos. El PNUD incluye en su definición la noción de que los procesos de desarrollo de capacidades deben mejorar la habilidad para reaccionar adecuadamente frente a las condiciones cambiantes del ambiente operativo, manteniendo así la relevancia y la efectividad de la entidad sobre el tiempo.

La Cruz Roja Nacional y la Media Luna Roja definen el desarrollo de capacidades como un enfoque sistemático de aprendizaje continuo para mejorar la capacidad que tiene una organización de emplear, del modo más eficaz y eficiente, el personal y los recursos financieros disponibles, con el fin de alcanzar los fines humanitarios de la Sociedad de manera sostenible.

Éstas y muchas otras definiciones del desarrollo de capacidades tienen características comunes, como las siguientes:

- el desarrollo de capacidades es un proceso continuo;
- el desarrollo de capacidades se propone aumentar la capacidad de una organización para llevar a cabo sus funciones y lograr sus objetivos;
- el desarrollo de capacidades aumenta la habilidad de una organización para aprender y para resolver dificultades;
- el desarrollo de capacidades incluye el desarrollo de la habilidad para manejar los asuntos de actualidad y también para mantenerse relevante en el futuro.

Gracias a los estudios emprendidos en el Proyecto EDC y a los debates y análisis en que el equipo del proyecto ha participado durante los 3 últimos años, hemos llegado a nuestra propia definición del desarrollo de capacidades de una organización que se apoya en las experiencias del pasado tanto como en las nuestras.

Es frecuente que las organizaciones desarrollen sus capacidades de manera espontánea y sin que se planifique esa decisión, en respuesta a oportunidades y riesgos externos o a iniciativas individuales surgidas dentro de la organización. Por ejemplo, una organización de investigación puede aprovechar la capacitación ofrecida por un organismo internacional y disponer de funcionarios capacitados en diversas áreas, sin que haya decidido, realmente, la clase de capacitación que, con más probabilidad, mejoraría el desempeño de la organización. En casos como éste, el desarrollo de capacidades es movido por la oferta y quizás no satisfaga

Desarrollo de capacidades de una organización

El desarrollo de capacidades de una organización es un proceso continuo mediante el cual una organización incrementa su habilidad para formular objetivos relevantes y lograrlos. Incluye el fortalecimiento de las capacidades operativas y adaptativas de la organización. Una organización emprende el desarrollo de capacidades por su propia voluntad. Éste se lleva a cabo aplicando los recursos propios de la organización, que pueden complementarse con recursos y ayuda externos. El apoyo externo al desarrollo de capacidades de una organización puede tomar diferentes formas; entre ellas, el suministro de recursos financieros, de pericia técnica o de capacitación, la información, la negociación política y la facilitación de los procesos que conducen al desarrollo de capacidades.

realmente las necesidades de la organización. En consecuencia, el desarrollo de capacidades se considera a menudo un programa ejecutado por organismos de asistencia técnica para lograr sus metas de desarrollo, antes que una estrategia empleada por las organizaciones de investigación para lograr sus propias metas.

Los estudios de evaluación y el proceso de reflexión y aprendizaje empleado por el Proyecto EDC nos enseñaron que el desarrollo de capacidades de una organización es un proceso muy complejo de aprendizaje y de mejoramiento que tiene lugar en las organizaciones. En todos los casos que tratamos se contaba con el respaldo de las organizaciones asociadas en colaboración. Una de nuestras principales conclusiones fue que, aunque puedan utilizarse recursos externos para apoyar el desarrollo de capacidades, las organizaciones deben asumir, en último término, la responsabilidad de desarrollar sus propias capacidades. Si no hay voluntad en la organización para dedicar recursos (tiempo y energía del área administrativa, por ejemplo) para el desarrollo de capacidades, y si no hay una cultura abierta al aprendizaje y al cambio, el trabajo que se haga para desarrollar las capacidades de esa organización tendrá un valor limitado.

Seguimiento y evaluación del desarrollo de capacidades

Los estudios realizados nos indicaron que el seguimiento y la evaluación del desarrollo de capacidades organizacionales son de suma importancia, si se desea realmente que las iniciativas de desarrollo de capacidades lleven a un mejor desempeño. Dado que toda acción dirigida al desarrollo de capacidades se propone mejorar el desempeño, puede considerarse como una inversión buena en sí misma. Sin embargo, cuando es deficiente la

concepción o la ejecución de las iniciativas dirigidas al desarrollo de capacidades, es posible que éstas no sólo no contribuyan a mejorar el desempeño sino que lo empeoren porque distraen la atención y los recursos de la organización de las capacidades de alta prioridad a las de baja prioridad. Por ejemplo, algunos investigadores pueden capacitarse en técnicas científicas de vanguardia que no tengan

"Pensábamos, al principio, que desarrollo de capacidades quería decir misiones de capacitación y misiones técnicas. Un proceso de autoevaluación nos permitió interactuar con diversos individuos y grupos que tenían intereses en la organización, y esta experiencia nos permitió entender muchas cosas".

José de Souza Silva

aplicación cuando retornen a su organización, porque ésta no cuenta con el equipo sofisticado que requiere esa capacitación. Otra manera de debilitar el desempeño es dedicar tiempo y energía a la preparación de planes que tengan muy poca probabilidad de ser realizados. En estos casos y en otros similares, si el trabajo que se hace para desarrollar las capacidades está mal dirigido puede, en realidad, reducir el desempeño general de la organización.

En razón de estos problemas potenciales, los trabajos que se hagan para desarrollar capacidades deben planificarse cuidadosamente, con el fin de precisar sus objetivos y de hacerlos susceptibles de seguimiento y evaluación durante su ejecución. El seguimiento incluye la observación y el control continuo y sistemático de las actividades y de sus resultados mientras el trabajo está aún en desarrollo. El propósito del seguimiento es comprobar que las actividades están siguiendo el curso planeado, crear un registro de la forma en que se emplean los insumos y advertir de las desviaciones que ocurran respecto a las metas iniciales y a los resultados esperados.

La evaluación es una valoración que se hace en un momento determinado, con frecuencia después del hecho cumplido, la cual determina el mérito, el valor o la calidad de una actividad, proyecto, programa o política. El seguimiento y la evaluación dependen de una buena planificación en que las metas del desarrollo de capacidades y los medios para lograrlas queden bien elaborados. Los modelos lógicos, como el marco lógico y los indicadores, pueden ser instrumentos útiles en la etapa de planificación para ayudar a precisar con claridad metas y objetivos, así como resultados y actividades previstos que se espera conduzcan a la consecución de dichas metas y objetivos.

Nuestros estudios destacaron el valor de un enfoque de autoevaluación para valorar el desarrollo de las capacidades de una organización. La autoevaluación involucra, en el proceso evaluativo, a los administradores,

al personal y a quienes tengan intereses en la organización, porque identifica puntos fuertes y débiles y luego aplica lo que se ha hallado para fijar nuevas direcciones. Este proceso puede contrastarse con el enfoque de la evaluación externa, en la cual los expertos vienen de fuera de una organización y diseñan y ponen en práctica la evaluación manteniendo una relativa independencia del personal y de la dirección de la organización; éstos son consultados así como aquellos que tengan intereses en la organización. La información derivada de estas consultas se incorpora en un informe de revisión, y el informe y las recomendaciones se presentan al equipo directivo de la organización.

La ventaja del enfoque de autoevaluación es que las personas responsables del manejo y de las operaciones de la organización, junto con aquéllos que tienen intereses en ella y demuestran que éstos y su conocimiento de la organización son sólidos, adquieren una percepción profunda de tres aspectos: qué está funcionando bien, por qué funciona bien, y en qué áreas se necesitan mejoras. Estos conocimientos les confieren una extraordinaria preparación para abordar, en forma práctica, los cambios que deben hacerse. Dado que esta publicación está orientada al desarrollo de capacidades y a su evaluación, el tema se tratará a lo largo de toda la publicación y en particular en el Capítulo 7.

Ideas para recordar

El objetivo de un trabajo de desarrollo de capacidades en una organización es contribuir al mejoramiento de la habilidad de la organización para abordar temas conocidos y para reaccionar frente a las situaciones que se presentan en un mundo rápidamente cambiante como el actual.

Las capacidades de una organización comprenden sus recursos (por ejemplo, el personal, la infraestructura, la tecnología y los recursos financieros) y su capacidad administrativa (por ejemplo, el liderazgo estratégico, el manejo de programas y procesos y la formación de redes y vínculos).

Todas las organizaciones necesitan establecer y mantener capacidades operativas, entre las que se cuentan los sistemas contables, los procedimientos de contratación y las instalaciones físicas, las cuales les permiten llevar a cabo, de manera eficiente, sus actividades diarias. Las organizaciones también necesitan desarrollar, y con más intensidad, sus capacidades adaptativas, las cuales les ayudan a aprender y a cambiar cuando las circunstancias exijan cambios. Entre las capacidades adaptativas más importantes están la planificación estratégica, la capacidad de la organización para aprender y el manejo del cambio.

Aunque los agentes externos pueden apoyar el desarrollo de capacidades, las organizaciones deben asumir la responsabilidad final del desarrollo de sus propias capacidades.

El seguimiento y la evaluación pueden desempeñar un papel decisivo en el proceso de desarrollo de capacidades de una organización, porque fomentan el aprendizaje basado en la experiencia y sirven para asegurarse de que el desarrollo de capacidades logrará los objetivos a que aspiraba.

Un enfoque de autoevaluación para hacer el seguimiento y la evaluación del desarrollo de capacidades puede ayudar a que los administradores, el personal y los individuos y grupos externos que tienen intereses en la organización se concentren en la evaluación de las capacidades actuales de ésta y en la necesidad que tenga de desarrollar otras capacidades. Este enfoque enriquece también el conocimiento que esas personas tengan de los puntos fuertes y débiles de la organización, lo que constituye un fundamento para comprometerse con la realización de los cambios de tipo organizativo que se necesiten.

Guía de lecturas adicionales

Los orígenes del ‘desarrollo de capacidades’ o ‘del incremento de capacidades’ se encuentran en el terreno de la práctica y no en las disciplinas académicas. En consecuencia, buena parte de los análisis y escritos sobre este tema provienen de individuos asociados con instituciones de ayuda para el desarrollo o de cooperación técnica.¹

El sitio Web www.capacity.org y la revista que lo complementa, publicada por el Centro Europeo para el Manejo de Políticas de Desarrollo, constituyen el único medio de acceso, y el mejor, al campo extenso del desarrollo de capacidades en el contexto de la cooperación y el desarrollo internacionales. Este sitio ofrece vínculos con diversos recursos en desarrollo de capacidades.

Las actividades de las ONG han generado muchas ideas sobre el desarrollo de capacidades. El Centro Internacional de Capacitación e Investigación sobre ONGs (INTRAC) es una fuente importante de información y apoyo para el desarrollo de capacidades. En el sitio Web del INTRAC (www.intrac.org) hay muchas publicaciones útiles sobre desarrollo y evaluación de capacidades. Se remite también a los lectores a la publicación de Eade (1997), titulada *Capacity building*.

1. Las citas que aparecen en toda la publicación son comentarios registrados en varios talleres del Proyecto EDC, que tuvieron lugar entre 2000 y 2002.

La publicación *Capacity for development*, editada por Fukuda-Parr et al. (2002) es un resultado importante, y el primero, de una revisión que emprendió el PNUD sobre cooperación técnica para el desarrollo de capacidades. Contiene ensayos que estimulan la reflexión sobre los siguientes tópicos: las estrategias para el desarrollo de las capacidades institucionales; el poder, la ideología y las redes; la integración de los conocimientos locales y mundiales; y muchos otros. Es también de utilidad una publicación anterior del PNUD (UNDP, 1998) sobre evaluación y desarrollo de capacidades en el contexto de la gestión estratégica. Sin embargo, estas publicaciones destacan el desarrollo de capacidades en el orden social y en el nacional más que en el ámbito de las organizaciones, al cual se dedica la presente publicación. La obra de Uphoff (1994), titulada *Puzzles of productivity in public organizations*, recalca la importancia de fortalecer las organizaciones encargadas de generar los servicios públicos y de distribuirlos.

El PNUD (UNDP, 2002a) inició la publicación de la revista *Development Policy Journal*, que puede encontrarse en el sitio Web <http://capacity.undp.org/indexAction.cfm?module=Library&action=GetFile&DocumentAttachmentID=1036>. El volumen 1 está dedicado especialmente a las 'capacidades para el desarrollo sostenible'.

Morgan ha producido algunos de los escritos más perspicaces sobre el desarrollo de capacidades, en los que hace hincapié en el fortalecimiento de la organización. Son particularmente útiles dos documentos que Morgan elaboró por encargo del CIDA (1998, 1999). Lusthaus et al. (1999a), de Universal Management Group, de Montreal, hacen un debate oportuno sobre las definiciones, los temas importantes y las implicaciones de la planificación, el seguimiento y la evaluación del desarrollo de capacidades.

El marco esquemático para valorar la capacidad y el desempeño de una organización que se presenta en la presente publicación se basa en el libro *Institutional assessment*, por Lusthaus et al. (1995) y que fue actualizado en el 2002 por Lusthaus et al. Horton et al. (2000) aplicaron este esquema a la evaluación de un programa regional de desarrollo de capacidades en América Latina. Lo que implica este estudio latinoamericano para la planificación, la ejecución y la evaluación del trabajo que se haga en desarrollo de capacidades se encuentra en Horton (2002), en Mackay y Horton (2002, 2003) y en Mackay et al. (2002).

Existen muchas clasificaciones diferentes de las capacidades de una organización. Una de las más elementales, que incluye las capacidades físicas, las financieras, las de personal y las de la organización, se presenta en *Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis*, por Barney y Hesterly (1996). El artículo *Demonstrated benefits from social capital: The productivity of farmer*

organizations in Gal Oya, Sri Lanka, por Uphoff y Wijayaratna (2000), considera las capacidades de una organización como formas del capital social.

En su publicación de 1995, *Institutional assessment*, Lusthaus et al. identifican ocho tipos de capacidad de una organización: el liderazgo estratégico, la estructura de la organización, los recursos humanos, la gestión financiera, la infraestructura, el manejo de programas y de servicios, el manejo de procesos y los vínculos interinstitucionales.

La clasificación básica de las capacidades que se presenta en este libro se basa en la que ofrecen Lusthaus et al. (2002). Las nociones de capacidad operativa y capacidad adaptativa se basan en un trabajo sobre mapas de resultados descrito en una publicación de Earl et al. (2001).

El Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial tiene una iniciativa importante sobre evaluación del desarrollo de capacidades. En el sitio Web www.worldbank.org/oed/eed/ hay información sobre esta iniciativa. El arte, la práctica y la ciencia de evaluar la formación de capacidades se tratan en una entrega de *New directions for evaluation*, una publicación editada por Compton et al. (2002).

En una publicación de CIP-UPWARD (2002), *Capacity development for participatory research*, se tratan varios asuntos relacionados con el desarrollo de las capacidades requeridas para la investigación y el desarrollo participativos.

3. Razones para que los administradores se preocupen por el desarrollo de las capacidades de su organización y por la evaluación de ese proceso

En este capítulo se discuten dos preguntas fundamentales: ‘¿Por qué los gerentes deben preocuparse por el desarrollo de las capacidades de su organización?’ y ‘¿Por qué deben ellos evaluar el trabajo que se haga para desarrollar esas capacidades?’ Empieza el capítulo con la observación de los impresionantes cambios tecnológicos, económicos, ambientales e institucionales que han llevado a despertar el interés por el desarrollo de capacidades. Describimos luego los cambios que más afectan actualmente a las organizaciones de investigación y desarrollo, y discutimos lo que estos cambios implican, en general, para los administradores o gerentes respecto a la forma en que planean las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades. Señalamos luego la razón por la cual los administradores o gerentes deben preocuparse por la evaluación y la forma en que ésta puede emplearse como un instrumento para fortalecer la capacidad de una organización y mejorar su desempeño.

¿Qué razones hay para que los gerentes deban ocuparse del desarrollo de las capacidades de su organización?

Retos que enfrentan los gerentes de la investigación y el desarrollo

El horizonte del desarrollo cambia actualmente a un ritmo vertiginoso. La aparición de nuevas tecnologías, la agitación en los sectores ambiental y económico, la integración de mercados y la inestabilidad social y política crean oportunidades y riesgos para las organizaciones de investigación y desarrollo. Están cayendo en desuso tanto las normas tradicionales que en otros tiempos regían esas organizaciones como sus relaciones con quienes han tenido intereses en ellas.

Las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones han aumentado extraordinariamente la velocidad y la influencia de la comunicación y están reduciendo el costo de generarla. La ingeniería genética y las biotecnologías presentan muchas y nuevas oportunidades y retos a la investigación agrícola. La integración de los mercados menoscaba la influencia de la política que manejan los países, y los reglamentos transnacionales controlan cada vez más los mercados mundiales. Diversos

grupos están llamando la atención sobre la desigualdad económica que va en aumento, sobre las amenazas que se ciernen sobre el medio ambiente, y sobre otras dimensiones de tipo social, ambiental y ético que trae consigo el desarrollo.

En un medio de carácter tan dinámico, las organizaciones de investigación y desarrollo no sólo deben funcionar de manera eficiente y eficaz, sino que necesitan aprender a adaptarse y a cambiar para poder sobrevivir y prosperar. El desarrollo de las capacidades de una organización es esencial para que la organización arroje buenos resultados en esta era de cambios.

Cada una de las organizaciones que participaron en el Proyecto EDC ha estado esforzándose por hallar la forma de responder a su medio externo, que cambia a gran velocidad. En los últimos años se han logrado adelantos enormes en el campo de la genética; un ejemplo son las nuevas tecnologías, como los mapas moleculares que amplían las posibilidades de caracterizar los genes y de entender su función en el fitomejoramiento y en la diversidad vegetal. Para que una organización como el Centro Fitogenético de Ghana esté al día en ese campo, necesita actualizar constantemente los conocimientos y habilidades técnicas de su personal y mejorar sus instalaciones físicas. En realidad, para que las organizaciones de investigación y desarrollo se mantengan actualizadas en épocas de cambio acelerado, es necesario que revisen periódicamente sus objetivos, estrategias y estructuras básicas.

Los organismos gubernamentales y los donantes de los países industrializados ya no garantizan el financiamiento de las actividades de investigación y desarrollo del sector público. Muchas organizaciones ven que sus presupuestos han sido recortados y que su personal se ha reducido, y en algunos casos han sido cerradas. Los grupos que tienen intereses en este campo, incluidos los organismos de desarrollo, los gobiernos y las agrupaciones que promocionan y protegen actividades, están instando a las organizaciones de investigación y desarrollo a que atiendan inquietudes más amplias relacionadas con la degradación ambiental, la seguridad alimentaria y la pobreza, y muchas veces esperan que lo hagan con presupuestos reducidos. Más aún, en situaciones en que la investigación era juzgada antes exclusivamente respecto a su calidad científica, los grupos de consumidores y los de promoción cuestionan ahora la utilidad de esa investigación en la resolución de los problemas ambientales y en la reducción de la pobreza.

En Filipinas, por ejemplo, el Centro de Cultivos de Raíz ha procurado involucrar en sus actividades de investigación y desarrollo a los agricultores, a los procesadores y a los grupos de consumidores. Esta acción se considera una forma de enfocar las actividades hacia problemas

que revisten importancia para quienes tienen intereses en este campo, y también de mejorar la información de retorno acerca del valor de la información y de las tecnologías que se están desarrollando. En Nicaragua, FARENA comprendió que era necesario desarrollar la capacidad administrativa que le permitiera revisar sus planes de estudios y reorientar los programas académicos a las necesidades de una economía agrícola en cambio permanente.

Los administradores o gerentes de las organizaciones de investigación y desarrollo experimentan muchas veces dificultades para comprender los cambios que ocurren alrededor de sus organizaciones y la manera como deben responder a ellos. Pueden aceptar que las actividades que tradicionalmente realizaban tienen cada vez menos trascendencia, pero no ven con claridad el camino que deben tomar. En el caso de Cuba, los cambios económicos drásticos que tuvieron lugar en la década de los 90 perturbaron las actividades de las explotaciones agropecuarias estatales y de los institutos de investigación agrícola del país. Mientras la crisis se hacía evidente, los administradores sintieron la urgencia de cambiar el rumbo de sus organizaciones para satisfacer las necesidades de un mercado variable. Como lo muestra el estudio de evaluación hecho en Cuba, para lograr ese propósito era necesario desarrollar capacidades en relevancia y planificación estratégicas, en análisis de cadenas alimentarias, y en manejo del cambio.

En épocas de cambios rápidos, cuando es necesario mantener o restablecer la legitimidad de una organización, los estudios sugieren que los cambios de tipo 'incremental', como la reestructuración de la organización, la reducción de sus costos de operación o el recorte de su fuerza laboral, casi nunca son suficientes. Hay que hacer cambios de tipo 'transformativo', es decir, debe cambiarse la forma en que abordamos los problemas y respondemos a ellos. En tiempos de turbulencia y crisis, los administradores deben enfocarse primero en la misión básica, en los objetivos y en las estrategias de la organización; una vez atendidos estos aspectos, pueden preocuparse por la estructura de la organización y la manera como ésta proporciona sus servicios. La experiencia hecha en Nicaragua ilustra este punto. Para brindar soluciones prácticas a los problemas ambientales, FARENA decidió adoptar un enfoque más integral del manejo de los recursos naturales. Tuvo que hacer, por tanto, cambios importantes en su Facultad y en su personal. La Facultad comprendió que, en vez de contratar especialistas cuya experiencia era restringida y que trabajaban aislados, sería más conveniente tener profesionales dotados de aptitudes y conocimientos variados que les permitieran trabajar en equipos multidisciplinarios; de este modo contribuirían a que la organización atendiera las necesidades de los diversos individuos y grupos que tenían intereses en ella.

Desarrollo de capacidades en gestión estratégica en el Instituto de Investigaciones Porcinas de Cuba

Al comenzar los años 90, el IIP se dio cuenta de que tenía que adaptar su estilo de trabajo para hacer frente a los fuertes cambios económicos y a las dificultades que se asociaban con la desintegración de la Unión Soviética, el principal socio comercial de Cuba, y con el bloqueo comercial permanente por parte de los Estados Unidos. Estos cambios trastornaron las actividades de las explotaciones agropecuarias y de las organizaciones de investigación y desarrollo agrícola del estado, reduciendo transitoriamente su producción y su desempeño. Hasta la década mencionada, los institutos agrícolas de Cuba contaban con instalaciones bien establecidas y con científicos mundialmente calificados. Tenían programas de investigación de alta calidad, y sus procedimientos administrativos permitían asegurar que su investigación respondía a las necesidades de sus clientes primarios, es decir, las explotaciones agropecuarias estatales.

Una vez declarada la crisis, los administradores del IIP y el Ministerio de Agricultura de Cuba vieron que era necesario desarrollar la habilidad de manejo estratégico y la de manejo de redes en el instituto, porque la relevancia con que éste enfrentaba las nuevas necesidades del sector porcino se estaba esfumando. Se inició entonces un proceso de desarrollo de capacidades para responder al cambio de la organización, con miras a generar y mantener la coherencia interna del IIP y su sintonía con las necesidades de quienes tenían intereses en el instituto, o su posición relevante respecto a ellos. Se desarrollaron diversas capacidades; entre ellas, la habilidad del instituto para comprender la naturaleza cambiante de su entorno y para responder a ella mediante el análisis de las cadenas agroalimentarias.

El análisis de las cadenas agroalimentarias desarrolló en el IIP una nueva perspectiva de las necesidades del sector porcino. Esta metodología sirvió para que los administradores comprendieran los cambios que estaban ocurriendo dentro de su sector y definieran con más claridad los aspectos prioritarios de su labor de apoyo al sector. A su vez, el personal del instituto podría fijarles nuevas prioridades a sus actividades de investigación y desarrollo, lo que le abrió otras direcciones y le dio más confianza en sus negocios con otras organizaciones. El análisis de las cadenas agroalimentarias le sirvió también al IIP para ayudar con más eficacia a la formulación de la política agrícola nacional, para compartir sus capacidades con sus socios y transferirlas a ellos, y para mejorar la credibilidad y la relevancia de que gozaba en el sector porcino. Desde que el IIP desarrolló su capacidad de análisis de las cadenas agroalimentarias, ha obtenido mayor apoyo político, financiero e interno para sus actividades.

(Continúa)

(Continuación.)

El estudio de evaluación empleó un diseño multidisciplinario y multiinstitucional, que sirvió para que los participantes comprendieran la forma en que se relacionaba su trabajo individual con la organización en su conjunto, y para que apreciaran la relación que existe entre diversos factores técnicos y de organización en diferentes puntos a lo largo de la cadena alimentaria. El instituto comprendió, a través de este proceso, la importancia de desarrollar las habilidades que tenía en el manejo de redes.

Los estudios de evaluación indican que es poco frecuente que los administradores o gerentes estén informados de las capacidades que necesitan para iniciar y mantener los procesos de cambio transformativo en sus organizaciones. En este capítulo se pretende dar alguna orientación en este campo.

“Necesitamos un nuevo paradigma para nuestra manera de pensar y de hacer las cosas, porque nuestro estilo actual de trabajo es demasiado burocrático. Si queremos sobrevivir, necesitamos interesarnos más en lo que estamos haciendo y en la forma en que lo hacemos”.

Samuel Bennett-Lartey

Prioridades para el desarrollo de capacidades

Respecto al desarrollo de capacidades, cada organización debe evaluar las que necesita e identificar las que merecen tener prioridad para ella. No obstante, los estudios que se hicieron en el Proyecto EDC señalan algunas tendencias generales en el desarrollo de capacidades, que pueden servir a los administradores para enfocar mejor sus actividades en esa área de la organización.

De las capacidades del individuo a las de la organización

En años anteriores, los esfuerzos del desarrollo de capacidades se concentraba en los individuos en lugar de las organizaciones. Esta situación se reflejaba con mucha claridad en el énfasis que se daba a la capacitación de individuos. Sin embargo, las organizaciones no cambian ni se fortalecen en función sólo de la capacitación de individuos.

Los conocimientos, las aptitudes y las actitudes del individuo son, sin duda, *importantes*, pero *no son suficientes* para estimular cambios en una organización. Entre las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades deben figurar la conformación de equipos y el afianzamiento de procedimientos y sistemas organizativos que canalicen las capacidades humanas hacia la consecución de las metas de la organización.

Como resultado del estudio de evaluación, el RDRS de Bangladesh se dio cuenta de que todo lo invertido en la capacitación de los individuos, en un período de 4 años, había producido escasos dividendos a la organización. El equipo de estudio entendió que era diferente la adquisición de habilidades a través de la capacitación y del desarrollo de capacidades de la organización. Para asegurarse de que el impacto de la capacitación va más allá de un individuo, se necesitan procedimientos que permitan emplear y compartir los conocimientos, las actitudes y las habilidades de los individuos dentro de los equipos y con toda la organización.

Una estrategia empleada en Filipinas y Cuba es brindar capacitación en el lugar de trabajo mediante el trabajo en grupo. Los conocimientos y habilidades se comparten y se consolidan a través del diálogo y de sus aplicaciones. En Cuba, ese trabajo en grupo incluyó la preparación de un estudio integral de la cadena alimentaria de la carne de cerdo. En Filipinas, el trabajo en grupo comprendía la planificación de la investigación participativa. En estos dos casos se tomaron también medidas para ‘institucionalizar’, en los procedimientos de la organización, el empleo de las habilidades y los conocimientos recién adquiridos.

En Cuba, por ejemplo, las propuestas de investigación se revisan actualmente respecto a la importancia que tengan para las limitaciones que se encontraron en la cadena de la carne de cerdo. En el Centro de Cultivos de Raíz, de Filipinas, las propuestas de investigación aplicada se examinan para asegurarse de que los grupos con intereses en la organización tienen una participación adecuada.

“El desarrollo de las capacidades individuales no es suficiente. Lo que se necesita es la destreza colectiva. Esta expresión significa que hay personas trabajando juntas para suministrar lo que dicen que quieren suministrar”.

Jamie Watts

De las capacidades ‘duras’ a las ‘blandas’

El énfasis dado al desarrollo de capacidades ‘estructurales’ se ha trasladado, con el paso del tiempo, al desarrollo de capacidades ‘intangibles’. Las primeras tentativas de incrementar las capacidades de las organizaciones de investigación y desarrollo se orientaron, casi siempre, a la construcción de instalaciones y al suministro de equipos, es decir, a las capacidades ‘estructurales’ clásicas. Posteriormente se prefirió brindar educación técnica al personal de los programas y, más recientemente, se enfatizó el mejoramiento de los conocimientos y habilidades administrativas mediante programas de capacitación de corta duración. Se ha trabajado también en el desarrollo de sistemas administrativos, por ejemplo, la

elaboración del presupuesto de los proyectos, la actividad contable de éstos y la elaboración de sus informes.

Hay casos más recientes en que se ha procurado fomentar las aptitudes de carácter social, que son elementos esenciales del liderazgo, de la administración y de una acción más eficaz en la formación de redes; por ejemplo, las habilidades para analizar detalladamente el entorno, hacer autoevaluaciones, facilitar, conformar equipos y comunicarse.

Esta tendencia es un reflejo de la conciencia cada vez más clara de que las instalaciones, los recursos y los insumos no conducirán, por sí mismos, al mejoramiento duradero del desempeño de una organización. Las capacidades más importantes están en las prácticas y en los sistemas administrativos de la organización, que le permitirán a ésta adquirir recursos y usarlos con eficacia.

En el caso de Vietnam, el estudio de evaluación reveló que parte de la labor para el desarrollo de capacidades llevada a cabo por el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong se había inclinado hacia las capacidades ‘estructurales’, como son el desarrollo de infraestructuras y la búsqueda activa de fondos. No obstante, buena parte del trabajo en desarrollo de capacidades que había tenido lugar durante los últimos 10 años con el apoyo del IDRC-CBNRM se había concentrado en las capacidades ‘intangibles’; entre ellas, el liderazgo estratégico, el uso y la difusión de enfoques y metodologías para la investigación innovadora, y el manejo del personal.

Mantenerse relevante en épocas de cambio

Durante una época estable, rara vez se ponen en tela de juicio la relevancia que fundamenta una organización, ni sus metas o sus programas. En tales casos, la gestión encaminada a desarrollar las capacidades de una organización puede dedicarse a aspectos de eficacia (consecución de metas) y de eficiencia (efectividad de los costos). Ésta es la razón de que, en el pasado, los trabajos realizados en el desarrollo de capacidades se centraran, muchas veces, en el ‘cómo’ de las acciones: ¿Cómo mejorar el uso de los recursos financieros? ¿Cómo contratar y manejar el personal? ¿Cómo administrar los proyectos?

Puesto que las inquietudes y las expectativas de la sociedad están también en proceso de cambio, la presión que reciben los administradores o gerentes se está aplicando menos a la eficiencia y la eficacia y más a la relevancia. Las organizaciones necesitan alcanzar sus metas y funcionar eficientemente, dentro de presupuestos cada vez más estrechos. Sin embargo, es más importante la necesidad que tienen de prestar servicios que respondan a necesidades que cambian rápidamente.

La creciente preocupación por la relevancia significa que las organizaciones de investigación y desarrollo necesitan desarrollar nuevas capacidades administrativas; entre ellas, la capacidad de hacer seguimiento a su entorno operativo, de identificar las implicaciones que éste tiene para la organización y de poner en práctica rápidamente los cambios necesarios. En la [Figura 5](#) se muestran las capacidades que debe desarrollar la organización para lograr mayor relevancia o mayor eficiencia (o ambas).

Eficiencia	Si es alta	Necesita desarrollar las capacidades adaptativas	Necesita conservar o mejorar las capacidades adaptativas y operativas
	Si es baja	Necesita desarrollar tanto las capacidades adaptativas como las operativas	Necesita desarrollar las capacidades operativas
		Si es baja	Si es alta
		Relevancia	

Figura 5. Las capacidades que se requieren para mejorar la eficiencia y la relevancia.

La capacidad para el manejo operativo contribuye a incrementar la eficiencia y la coherencia interna de una organización. La capacidad para hacer un manejo adaptativo contribuye a desarrollar la relevancia de una organización respecto a los intereses y a las inquietudes de quienes, siendo externos a la organización, tienen intereses en ella.

En Nicaragua, FARENA fue reestructurada y sus planes de estudios revisados, una vez obtenidos los resultados de una encuesta nacional y el análisis que hizo la universidad de la demanda de profesionales en el país. Como ya se mencionó, antes de la encuesta la gestión encaminada al desarrollo de capacidades se orientaba a las capacidades técnicas del personal académico. Puesto que era cada vez mayor la necesidad de competir con las demás universidades para recaudar fondos y para colaborar más ampliamente con quienes tienen intereses en ellas, el estudio de evaluación hizo posible que la Facultad comprendiera que necesitaba fortalecer habilidades y sistemas administrativos en los campos del liderazgo, el ejercicio del poder, la planeación estratégica y la comunicación interna y externa.

De la administración operativa a la estratégica

Hace una década, la labor de desarrollo de la capacidad administrativa se centraba, en general, en el manejo de programas y procesos, cuyo interés principal son los temas de eficiencia. En la última década, más y más organizaciones de investigación y desarrollo se han preocupado por desarrollar su capacidad de planificación y administración estratégicas. Nos estamos dando cuenta actualmente de que es necesario ir más allá de administrar una organización como una entidad aislada hasta llegar a manejar programas complejos, asociaciones colaborativas, alianzas y redes de individuos en varias organizaciones. Estas formas complejas de organización son cada vez más diversas y su naturaleza es siempre cambiante, lo que desafía a los administradores a actuar de manera más flexible y creativa.

Todas las organizaciones que participaron de las actividades del Proyecto EDC trabajan en asociación colaborativa con otras organizaciones nacionales e internacionales para alcanzar sus metas. De los estudios realizados, tres se relacionaban con evaluaciones de trabajos hechos con las redes para desarrollar capacidades. En Ghana, GRENEWCA apoyó el desarrollo de capacidades del Centro Fitogenético. En Filipinas, la red UPWARD apoyó el desarrollo de capacidades del Centro de Cultivos de Raíz. En Vietnam, el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong coordinó la formación de la primera red agrícola de sistemas del país, FSRNET, a la que siguió NAREMNET. Estos estudios revelaron que se había prestado poca atención al desarrollo de capacidades relacionadas específicamente con la conformación de redes, tales como la aptitud para las comunicaciones y las habilidades para despertar la conciencia del público, para desarrollar una política y para negociar.

“Estas nuevas reflexiones acerca del desarrollo de capacidades ponen de presente que, en una organización, añadir algunas competencias básicas es un asunto estratégico. Hoy día es más fácil distinguir la situación en que el desarrollo de capacidades es una opción estratégica de aquella en que es opción operativa”.

Imrul Kayes Muniruzzaman

Un resultado de estos estudios es que el IDRC-CBNRM y el IPGRI comprendieron la importancia de respaldar el desarrollo de las habilidades que sirven para conformar redes (tales como la aptitud para promover, para negociar y para aplicar los métodos participativos a la planificación y a la evaluación), ya que así contribuirán a fortalecer el desempeño general de sus socios.

El aprendizaje y el cambio continuos son necesarios

La tendencia que deberíamos destacar finalmente tiene que ver con el énfasis que se pone cada vez más en la capacidad de la gente y de las organizaciones para aprender partiendo de la experiencia y para cambiar, de tal manera que ese aprendizaje y ese cambio hagan mejorar el desempeño de ambas. En una era en que los cambios tecnológico, económico, social y político ocurren cada vez más rápidamente, las personas y las organizaciones necesitan aprender y adaptarse a condiciones cambiantes. Quienes no generen innovaciones acertadas ni desarrollen instituciones y maneras nuevas de trabajar corren el riesgo de caer rápidamente en desuso.

Para hacer frente a los cambios drásticos que ocurren en Cuba, el IIP y otros institutos de investigación afiliados al Ministerio de Agricultura del país empezaron a hacer ejercicios periódicos de autoevaluación. El propósito de estos ejercicios es reflexionar sobre las metas, las estrategias y las actividades del instituto e identificar las áreas susceptibles de ser mejoradas. El IPGRI ha decidido también enfocar sus trabajos de evaluación adoptando el proceso de aprendizaje empleado en las organizaciones.

Razones para evaluar la labor de desarrollo de capacidades de una organización

Las actividades de seguimiento y evaluación se han hecho, tradicionalmente, para satisfacer los requisitos externos de responsabilidad contable. Las autoridades gubernamentales y los donantes exigen ser informados acerca de la forma en que la organización utiliza los recursos recibidos y de los resultados que obtiene con ellos. Por causa de estos requisitos externos de responsabilidad contable, las organizaciones necesitan elaborar informes periódicos de progreso, revisiones de mitad de período y evaluaciones del proyecto terminado. Es explicable la actitud de los administradores y del personal de las organizaciones cuando consideran este tipo de seguimiento y de evaluación un ‘mal necesario’, cuyo valor directo, para la organización, es muy pequeño.

Nuestra participación en el Proyecto EDC nos enseñó la forma en que el seguimiento y la evaluación pueden ser de utilidad para los administradores y para el personal de una organización, y también el modo en que pueden emplearse para fortalecer la labor encaminada al desarrollo de capacidades.

Estas actividades de desarrollo de capacidades requieren, por lo regular, una intensa experimentación y un largo trabajo de ‘aprendizaje en la acción’. Por tal razón, es preciso hacer reflexiones y análisis periódicos

que mantengan el rumbo del trabajo de desarrollo de capacidades de una organización, y que enseñen, a partir de los éxitos y de los fracasos, un modo de mejorar dicho proceso de desarrollo.

Los equipos de trabajo informaron que las acciones que realizaban para desarrollar sus capacidades rara vez habían sido diseñadas partiendo de una revisión sistemática y detallada de los puntos fuertes de la organización, de sus puntos débiles y de las capacidades que necesitaba desarrollar. Hay que hacer un mejor trabajo de diagnóstico antes de poner en práctica un programa de desarrollo de capacidades. Dicha revisión proporcionaría también un nivel de referencia para medir, en el tiempo, el progreso y los resultados.

El CIAT ha trabajado durante años en Nicaragua para difundir la aplicación de herramientas suyas que respalden la toma de decisiones de las comunidades en el manejo de sus recursos naturales. Esta labor implica varias formas de colaboración con instituciones nacionales; entre ellas, FARENA, que ha sido un colaborador importante en las actividades de investigación y capacitación. El trabajo que hizo el CIAT en desarrollo de capacidades se concentró en mejorar la experiencia del personal de FARENA en áreas técnicas y no tuvo en cuenta la deficiencia de FARENA en el manejo de las actividades antes mencionadas. En consecuencia, las actividades de investigación y de capacitación del CIAT contribuyeron a mejorar la capacidad técnica de FARENA para abordar los asuntos relacionados con el manejo de los recursos naturales. Sin embargo, la evaluación puso de manifiesto numerosos vacíos, tanto en las habilidades como en los procedimientos administrativos que poseía FARENA; entre ellos, la asignación de prioridades, la planificación, el seguimiento y la evaluación.

Los estudios de evaluación sirvieron para que los gerentes y el personal de las organizaciones que participaban en ellos mejoraran sus conocimientos y habilidades y modificaran sus actitudes acerca de lo que es el desarrollo de capacidades y de lo que implica un desarrollo de capacidades acertado. Este era el caso no sólo de las organizaciones nacionales sino también de los socios internacionales que les colaboraban. Lo ocurrido en Ghana indica que una labor de desarrollo de capacidades dirigida al programa nacional de Ghana tiene que moverse en muy diversas áreas; entre ellas, el gobierno administrativo, la política, la búsqueda activa de fondos y los procesos de manejo. Estas áreas están fuera del mandato tradicional o área de competencia de un instituto técnica como el IPGRI. En consecuencia, es necesario que otros socios colaboradores intervengan para mejorar el impacto esperado de la acción del IPGRI.

Los estudios de evaluación motivaron a los gerentes y al personal de las organizaciones a que debatieran aspectos relacionados con el desempeño y

el futuro de éstas. Se hizo un trabajo en grupo para exhortarlos a expresar libremente sus ideas y opiniones, aun cuando hubiera desacuerdos. En muchos casos, esta experiencia fue nueva, en especial para los funcionarios auxiliares quienes no participaban, por regla general, en las discusiones sobre administración o manejo.

Si se les da un enfoque participativo de autoevaluación, el seguimiento y las evaluaciones periódicas pueden emplearse para verificar que el progreso logrado se ajusta a los propósitos y a las expectativas, y para probar las suposiciones en que se basa la labor encaminada al desarrollo de capacidades. Cuando el seguimiento y la evaluación se usan con estos fines, pueden suministrar información muy valiosa que los administradores y los responsables de programas en las organizaciones de investigación y desarrollo podrán emplear con miras a mejorar tanto el trabajo que llevan adelante como sus planes futuros. El **Cuadro 2**, que se basa en las propuestas iniciales del estudio para el Proyecto EDC, presenta las diferentes razones que tuvieron las organizaciones nacionales e internacionales para llevar a cabo estudios de evaluación.

Los métodos de evaluación empleados en los estudios mencionados incluían a los miembros de todas las organizaciones participantes y a quienes, estando fuera de las organizaciones, tenían intereses en ellas. Al incluir en los ejercicios de autoevaluación a los actores principales, como son las organizaciones nacionales y locales, así como a sus socios colaboradores (o sea, las organizaciones y las entidades donantes de carácter internacional), los equipos de evaluación pudieron empezar a valorar, empleando múltiples perspectivas, el aporte que hace el desarrollo de capacidades; ya no lo harían desde un solo punto de vista, es decir, el de una entidad externa que financiaba y dirigía una acción relacionada con el desarrollo de capacidades. Esta perspectiva múltiple sirvió para que los equipos entendieran la forma de mejorar las relaciones, especialmente las establecidas con las organizaciones que dan apoyo o brindan servicios para el desarrollo de capacidades. Por ejemplo, los autores del estudio de Vietnam informaron sobre el proceso de desarrollo, con otras organizaciones nacionales de investigación, de un enfoque y un programa de trabajo comunes mediante actividades de formación de redes. Informaron además que la coordinación y la cooperación con los donantes habían mejorado.

Los equipos de evaluación aprendieron también que el trabajo de evaluación representa, en sí mismo, un proceso de desarrollo de capacidades. El proceso de evaluación llamado ‘aprendizaje en la acción’ les sirvió para enriquecer sus conocimientos sobre la evaluación y sobre sus procedimientos, herramientas y mecanismos.

Cuadro 2. Razones que motivaron la realización de estudios de evaluación en el Proyecto EDC.

Estudios de evaluación	Motivación para realizar la evaluación del desarrollo de capacidades de la organización	
	Organizaciones nacionales	Organizaciones internacionales
Exploración del desarrollo de capacidades en una ONG de desarrollo rural en Bangladesh	El RDRS consideró que el estudio era una oportunidad de reexaminar su justificación para el desarrollo de capacidades del personal a través de la participación en los cursos de capacitación del IIRR. Los resultados del estudio podrían utilizarse como aportes para las políticas de desarrollo y planes estratégicos del personal del RDSS, en el futuro.	El IIRR esperaba que el estudio fuera un aporte importante en el desarrollo de sus programas de educación y capacitación.
Hacia la gestión estratégica en un instituto cubano de investigación agrícola	El IIP propuso la evaluación para obtener información para el mejoramiento continuo de sus gestiones encaminadas al cambio institucional y desarrollo de capacidades y también para que sirva de mecanismo de responsabilidad para los grupos interesados clave, incluidos los donantes.	El ISNAR deseaba sacar lecciones del caso cubano que podría ser aplicado por otros miembros de la red del Proyecto Nuevo Paradigma.
Comprender el desarrollo de capacidades en un centro de recursos fitogenéticos, en Ghana	Para el Centro Fitogenético, el estudio se vio como un medio de evaluar su desempeño general y de identificar los puntos débiles. También se consideró como una oportunidad para aumentar la conciencia, acerca del Centro, entre los grupos interesados y los gerentes de alto rango y de comprometerlos en la solución de problemas y el establecimiento de prioridades.	El IPGRI y GRENEWCA estaban interesados en entender mejor cómo podrían ser más eficaces sus gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades de la organización. Esta evaluación era una oportunidad para una mirada exhaustiva de sus experiencias en un programa nacional y de extender a otros lo que aprendieron.

(Continúa)

Cuadro 2. (Continuación.)

Estudios de evaluación	Motivación para realizar la evaluación del desarrollo de capacidades de la organización	
	Organizaciones nacionales	Organizaciones internacionales
Evaluación del cambio de organización en una facultad de ciencias agrícolas, en Nicaragua	Desde 1999, la UNA ha puesto en práctica una reforma de programas de estudios y reorganizado sus facultades. FARENA estaba interesada en participar en esta evaluación porque deseaba saber si los nuevos programas de estudios y estructura eran los adecuados.	El CIAT deseaba obtener información sobre los resultados de sus actividades para fortalecer la capacidad de FARENA y para diseminar las herramientas de apoyo en la toma de decisiones para el manejo de los recursos naturales.
Fortalecimiento de las capacidades de investigación participativa en un centro de investigación en raíces, en Filipinas	El Centro de Raíces y UPWARD deseaban evaluar sus propias capacidades de organización y mejorar sus mecanismos para el desarrollo de capacidades. La evaluación les brindaría una oportunidad de revisar conjuntamente los mecanismos de desarrollo de capacidades de los respectivos empleados y fortalecer su asociación colaborativa.	
Expansión de las capacidades en un instituto de desarrollo rural, en Vietnam	El Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong deseaba considerar el desarrollo de capacidades a nivel de la organización. Las evaluaciones anteriores, realizadas por el Programa IDRC-CBNRM, se habían centrado principalmente en el desarrollo de capacidades de los investigadores individuales.	El IDRC-CBNRM querían comprender su aporte en las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades a nivel individual y de la organización, en el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong, FSRNET y NAREMNET.

Ideas para recordar

En esta era de gran agitación tecnológica, ambiental y económica, y de inestabilidad social y política, las organizaciones de investigación y desarrollo necesitan aprender a adaptarse y a cambiar, si desean mantener su relevancia frente a las preocupaciones y a las expectativas de quienes tienen intereses en ellas.

Una organización que quiera ser más consciente de las capacidades que se requieren para iniciar un proceso de cambio, necesita aplicar un enfoque más amplio. En vez de desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los individuos, necesita desarrollar una cultura de la organización, así como procedimientos y sistemas que canalicen el uso de sus recursos hacia objetivos importantes.

Puesto que la mayoría de las organizaciones trabajan actualmente apoyadas en asociaciones colaborativas con otras organizaciones nacionales e internacionales, se requieren capacidades específicas; entre ellas, las técnicas de negociación y los enfoques participativos en la planificación y en el desarrollo.

Los procesos de autoevaluación de tipo participativo y orientados al aprendizaje son imprescindibles para manejar y mejorar el trabajo de desarrollo de capacidades de una organización. Sirven para que los administradores y el personal de la organización aprendan de sus aciertos y fracasos, y fortalecen la labor que se realiza en desarrollo de capacidades, por varias razones: mejoran la planificación y la ejecución, inducen a quienes tienen intereses en la organización a comprometerse con el fortalecimiento de ésta, aumentan en ella los conocimientos y las habilidades, y generan actitudes más positivas hacia el desarrollo de capacidades de la organización y hacia las actividades de evaluación.

Guía de lecturas adicionales

Se escribe mucho acerca de los cambios colosales que ocurren actualmente en la tecnología, la política, la economía, las instituciones y otras esferas de la vida. En *The postmodern adventure*, por Best y Kellner (2001), se ofrece una adecuada introducción a esos temas. Castells escribió la trilogía *The rise of the network society* (1996), *The power of identity* (1997) y *End of millennium* (1998), en la que se analiza en detalle el cambio que está experimentando el mundo y sus implicaciones para la organización social. En *The new production of knowledge*, Gibbons et al. (1994) explican la forma en que la producción del conocimiento se está desplazando desde la 'torre de marfil' de las universidades tradicionales hasta un conjunto, aún en expansión, de laboratorios de investigación y desarrollo, de centros de estudio y de análisis de políticas, de equipos que desarrollan proyectos, y

de otras formas de organización, entidades todas que pueden ser pública, privada o mixta.

En un número especial del *British Journal of Management* (diciembre de 2001) se estudian las implicaciones que tienen los cambios mundiales y el trabajo de Gibbons para la ciencia de la administración. En *Organization theory*, de Hatch (1997), hay un debate interesante sobre las perspectivas posmodernas de la teoría de la organización y sobre sus implicaciones para el cambio y el aprendizaje en las organizaciones, temas éstos cuya importancia aumenta continuamente para los administradores o gerentes en todo el mundo.

En su popular obra *The fifth discipline*, Senge (1990) defiende la idea de que hay un aprendizaje de la organización basado en la noción de que las mentes humanas que interactúan son capaces de trascender las limitaciones individuales. Desde entonces, muchos especialistas en organizaciones, incluidos Baird y Henderson (2001), Collinson y Parcell (2001) y Easterby-Smith et al. (1999), han recalcado la importancia de fortalecer el aspecto 'blando' de las capacidades de una organización; entre ellas, la negociación, la comunicación, el manejo de los conocimientos y el aprendizaje organizacional.

En la publicación de Hage y Finsterbusch (1987), *Organizational change as a development strategy*, se presentan modelos y tácticas para mejorar las organizaciones. En la publicación *Organizations evolving*, por Aldrich (1999), se estudian los procesos que conducen al surgimiento de nuevas formas de organización.

4. Hacia un enfoque holístico del desarrollo de capacidades de una organización

En este capítulo se resume lo que aprendió el equipo del Proyecto EDC acerca de la forma en que las organizaciones desarrollan sus capacidades y sobre la manera en que los gerentes pueden facilitar y estimular, en sus organizaciones, los procesos de desarrollo de capacidades. Las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades de una organización pocas veces se planifican y se manejan en forma sistemática. Por tradición, los programas de desarrollo de capacidades eran dirigidos por organismos externos y se enfocaban al desarrollo de las capacidades de los individuos, de los proyectos o de las unidades que constituían la organización. Los estudios de evaluación señalaron varias limitaciones de este enfoque tradicional y fragmentado, y sirvieron para que los participantes en el proyecto diseñaran un enfoque alternativo y holístico para el desarrollo de las capacidades de una organización. Se presentan también en este capítulo algunos de los principios en que se basa este enfoque y se identifican los pasos que puede dar una organización para desarrollar su propia capacidad y beneficiarse de fuentes externas de apoyo. Los ejemplos extraídos de nuestros estudios de evaluación destacan la importancia de trabajar por un enfoque más holístico del desarrollo de capacidades de una organización.

Tendencias en el desarrollo de capacidades

Los estudios de evaluación confirmaron la observación de que rara vez se planifica o se maneja, en forma programada, el desarrollo de capacidades en las organizaciones de investigación y desarrollo. Por lo regular, las capacidades se incrementan con el transcurso del tiempo, es decir, en la medida en que los funcionarios se capacitan y adquieren experiencia y en que se establecen procedimientos formales. Es frecuente que, donde se ha realizado una labor concertada de desarrollo de capacidades, ésta ha sido motivada y dirigida externamente.

Los organismos de desarrollo y las entidades donantes han empleado muchos enfoques en sus programas de desarrollo de capacidades. Como se mencionó en el capítulo anterior, los primeros ensayos se orientaron casi siempre a la 'estructura' (aspecto físico o 'hardware') de la organización; por ejemplo, la construcción de instalaciones y el suministro

de equipo básico. Generalmente, los asesores técnicos del hemisferio norte eran enviados a dirigir programas de desarrollo de capacidades en el hemisferio sur. Con el tiempo, las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades se enfocaron en lo ‘intangible’ (aspecto humano o ‘software’), que comprendía los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal. Importantes inversiones se hicieron en el desarrollo del personal mediante la educación universitaria impartida en los países industrializados a ciudadanos de los países en desarrollo.

Más adelante, la educación formal fue reemplazada por la capacitación técnica a corto plazo. Se organizaron muchas veces talleres para planificar, emprender o revisar la labor encaminada al desarrollo de capacidades. Esto dio lugar a la proliferación de una cultura de ‘talleres’ entre las organizaciones de investigación y desarrollo, lo que aumentó la dependencia de los recursos externos (incluyendo fondos) con los cuales se invitaba a esas reuniones y se llamaba a los moderadores que ayudaban a planificarlas y a facilitarlas. Los organismos externos han respaldado también la difusión de información técnica a los profesionales del hemisferio sur a través de publicaciones científicas y, más recientemente, mediante el acceso a Internet.

Los proyectos colaborativos de investigación y de conformación de redes se emplean cada vez más como estrategias de desarrollo de capacidades. Por ejemplo, en Vietnam, FSRNET procura desarrollar capacidades en investigación de sistemas agrícolas y en administración de recursos naturales mediante un mecanismo en que se comparten las experiencias. Científicos de diferentes disciplinas pertenecientes a diversos institutos de investigación y a universidades intercambian sus experiencias a través de la investigación, la capacitación, los talleres y la extensión.

En años anteriores, muchos proyectos colaborativos se basaban en el supuesto de que quienes trabajaban en investigación o en desarrollo en el hemisferio sur —o sea, los ‘beneficiarios’— aprenderían de sus contrapartes del hemisferio norte —o sea, los ‘proveedores’— y fortalecerían, en consecuencia, sus capacidades científica y técnica mientras desarrollaban su trabajo. En años más recientes, los proyectos colaborativos han manifestado su preferencia por el trabajo en conjunto que lleva al aprendizaje y a la participación de experiencias. Las redes que emplean diversas combinaciones de la interacción cara a cara y del intercambio a través de Internet están ampliando enormemente las posibilidades del intercambio de información y del aprendizaje en cada hemisferio del globo y entre los dos hemisferios.

Los organismos de desarrollo —entre ellos, los que participaron en el Proyecto EDC— han empleado varios de estos mecanismos en su intento

por fortalecer las capacidades de las organizaciones de investigación y desarrollo del hemisferio sur. Sin embargo, tanto el cliente como el proveedor se han decepcionado con frecuencia de los resultados obtenidos. En la siguiente sección se presenta la razón de esta frustración y se ofrece un enfoque alternativo.

Del enfoque tradicional de desarrollo de capacidades hacia otro más holístico

El enfoque tradicional

Las capacidades individuales y las que requieren los proyectos necesitan aún fortalecerse en muchas organizaciones a través de los medios tradicionales, que son bien conocidos por los administradores o gerentes. Ahora bien, nuestros estudios de evaluación han dejado en claro que las capacidades de una organización no se desarrollan solamente mediante la capacitación individual, la entrega de información o la participación en proyectos colaborativos. Estas acciones pueden ser componentes importantes de una estrategia de desarrollo de capacidades, pero sólo cuando tienen en cuenta la organización como una prioridad.

Un nuevo enfoque para lograr el cambio de organización en una facultad de ciencias agrícolas de Nicaragua

Aunque abundan en Nicaragua los recursos naturales, el país sigue experimentando un alto nivel de pobreza. Esta situación se debe, en parte, a que las organizaciones locales carecen de la visión y del compromiso necesarios para manejar eficazmente sus recursos naturales; también puede reflejar una ausencia de esquemas y métodos apropiados entre los profesionales que trabajan en los sectores ambiental y agrícola. La UNA, en un intento por atender estos puntos débiles, llevó a cabo una evaluación nacional de las necesidades profesionales del sector agrícola, que dio lugar a una reorganización de FARENA y a una revisión del plan de estudios de esta Facultad.

Ajustándose a esa evaluación, FARENA hizo un gran esfuerzo para incrementar las capacidades de sus funcionarios en los campos de la enseñanza, la investigación y la extensión. Gracias a esta acción, la Facultad pudo promover un grupo básico de futuros profesionales y proporcionar la información técnica y científica y los servicios que tanto necesitaba la sociedad nicaragüense. Se hizo hincapié en el desarrollo de las capacidades del personal de la Facultad, tanto en el plano individual como en los proyectos. El estudio evaluativo sirvió para que las directivas

(Continúa)

(Continuación.)

y el personal de FARENA comprendieran que, debido a la escasa atención dada a las necesidades de desarrollo de capacidades de la organización, el personal necesitaba ser capacitado en habilidades importantes como la administración, la planificación, la evaluación y la búsqueda activa de fondos.

Durante años, FARENA había desarrollado sus capacidades mediante proyectos de investigación colaborativa, y con capacitación y programas de intercambio de información que recibía de diversas organizaciones internacionales y nacionales pertenecientes tanto a los gobiernos como a las ONG y a la empresa privada. Aunque muchas de estas gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades tuvieron un impacto positivo en el desempeño de FARENA, una mirada retrospectiva a sus efectos indica que, en su mayoría, no lograron abordar las necesidades prioritarias de la organización. Quizás la capacitación no sea el medio más eficaz de desarrollar las capacidades de una organización. A esto se sumaba que el sistema administrativo de la Universidad no siempre ofrecía un entorno propicio para que el personal de FARENA llevara a cabo los planes acordados.

El estudio de evaluación ayudó a los participantes en él a comprender mejor el valor que tenían tanto el examen de los riesgos y las oportunidades del sector externo como la realización periódica de revisiones estratégicas y de evaluaciones de las capacidades que se necesitaban, todo con el fin de promover el desarrollo de capacidades de la organización. Las directivas y el personal de la Facultad procurarán desempeñar ahora un papel activo en el diseño y en la elección de las condiciones de apoyo al desarrollo de capacidades, mediante la negociación con los socios colaboradores externos; de este modo, las iniciativas futuras respalden los planes estratégicos de FARENA. El equipo también comprendió que si los proyectos individuales están ligados a las metas generales de la organización y que si se instala un sistema de seguimiento y evaluación, el desempeño de la Facultad y el de la Universidad podrían mejorar enormemente.

El proceso que más veces se empleó en el pasado para desarrollar las capacidades de una organización empezaba con la valoración o, en ocasiones, con la suposición de las necesidades que tenían o bien los miembros del personal como individuos, o bien los proyectos o las unidades individuales. Una vez identificadas estas necesidades, se capacitaba a los individuos o se desarrollaban las capacidades que requería el proyecto o la unidad. Se suponía que estas actividades de desarrollo de capacidades, ya sea de los individuos o ya de los proyectos, contribuirían a mejorar la capacidad y el desempeño de la organización. En la [Figura 6](#) se ilustra este enfoque lineal de aplicación tradicional.

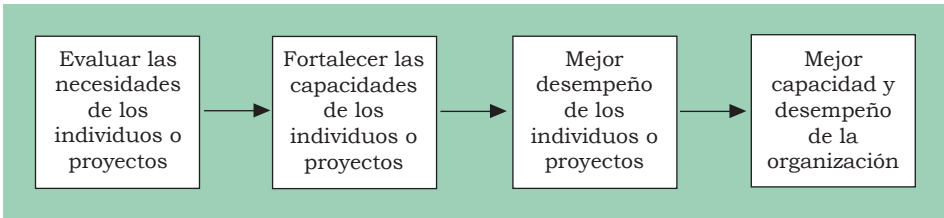


Figura 6. La lógica en que se basa el enfoque tradicional del desarrollo de capacidades.

El enfoque tradicional del desarrollo de capacidades, que es lineal, supone que el desarrollo de las capacidades de los individuos y de los proyectos como tales conducirá al mejoramiento de la capacidad y el desempeño de la organización.

El estudio de evaluación del RDRS de Bangladesh indicó que esta entidad de servicio empleaba, generalmente, procedimientos informales para identificar las necesidades de desarrollo de capacidades de su personal, y que tenía la tendencia de concentrarse en el personal de nivel administrativo (especialmente en mujeres que no habían recibido antes ninguna capacitación). El programa de desarrollo de capacidades de RDRS daba capacitación formal en institutos fuera de Bangladesh, educación a distancia, visitas de campo y capacitación interna impartida por instructores externos que eran luego replicados por el personal de RDRS. El desarrollo de capacidades se orientaba a la capacitación del personal, al mejoramiento de los sistemas y los procedimientos internos de la organización, a la modernización de las instalaciones y a la introducción de nuevas tecnologías.

El enfoque tradicional adoptado por el RDRS fue similar al que aplicaban muchas organizaciones cuyos administradores o gerentes consideraban que el incremento de la capacidad del individuo traía consigo el mejor desempeño individual y que, automáticamente, éste llevaría a mejorar el desempeño de toda la organización. Nuestros estudios de evaluación nos ayudaron a entender que, en el caso anterior, la premisa no traía consigo necesariamente la conclusión.

Puntos débiles del enfoque tradicional

Aunque capacitar y dar apoyo a los proyectos son actividades importantes, los estudios de evaluación indicaron que no son las adecuadas para el desarrollo de capacidades de la organización, por las razones explicadas a continuación.

El apoyo dado a un funcionario individual o a un proyecto específico rara vez tiene en cuenta las necesidades prioritarias de la organización. Nuestros estudios demostraron que la capacidad limitada de un individuo o de un proyecto específico rara vez es el factor que más restringe la eficacia

y la eficiencia de una organización. En consecuencia, concentrar el desarrollo de capacidades en un individuo o en un proyecto puede desviar los recursos asignados a áreas de alta prioridad hacia otras de menor prioridad.

En el caso del Centro Fitogenético de Ghana, la capacitación individual o la acción de desarrollo de las capacidades orientadas a un proyecto no siempre se invirtieron en las áreas cuyas necesidades eran prioritarias. Aunque se asignó una alta prioridad a la capacitación del personal y a la conservación del germoplasma *ex situ* —lo que representó el 71% de la asistencia técnica externa recibida por el Centro— se le dio menos énfasis a las necesidades más importantes, como el manejo estratégico, el uso del germoplasma y el manejo de la información.

La preferencia por individuos o por proyectos no permite apreciar los asuntos de carácter global que enfrenta la organización. Si no se tienen en cuenta estos asuntos globales, ellos pueden amenazar tanto la relevancia que han mantenido las organizaciones de investigación y desarrollo como la eficacia con que han respondido a las necesidades de los individuos o grupos importantes que tienen intereses en ellas.

Por ejemplo, después de una valoración general de necesidades del sector agrícola, la UNA de Nicaragua solicitó a sus departamentos tradicionales de suelos, aguas y silvicultura que promovieran una Facultad integral de manejo de recursos naturales, que se enfocara hacia las cuencas hidrográficas. El estudio de evaluación demostró que si se brindaba a los funcionarios una educación técnica altamente especializada en el extranjero, no se les daba, necesariamente, la perspectiva y el enfoque necesarios para mejorar el manejo de los recursos naturales de Nicaragua.

Los individuos capacitados quizás no encuentren un ambiente propicio para el uso de sus conocimientos, habilidades y actitudes nuevos. Es posible que la capacitación no sea el medio más eficaz para desarrollar las capacidades de una organización. Los individuos que se han capacitado en habilidades técnicas especializadas o que han aprendido a enfocar su trabajo de modo diferente casi siempre encuentran, al retornar a su organización, que no existe el equipo necesario para darle uso a sus nuevas aptitudes, o que sus administradores no comprenden o, peor aún, no están de acuerdo con sus ideas y enfoques nuevos. Pueden encontrar también que las aptitudes o conocimientos recién adquiridos en su disciplina, que son altamente especializados, tienen un uso limitado cuando se enfrentan a los problemas más importantes de su entorno doméstico.

En el caso de Nicaragua antes mencionado, muchos profesionales universitarios fueron educados en el extranjero. Cuando regresaron, se dieron cuenta de que gran parte de sus conocimientos no podía aplicarse porque no tenían el equipo esencial. Además, para enfrentar los problemas ambientales del país se requería más del trabajo de equipos multidisciplinarios que de las contribuciones de los científicos individuales. La capacitación que recibieron los egresados de la academia universitaria no los preparó para trabajar en grupos.

“Necesitamos que cambie el desarrollo de capacidades, es decir, que del apoyo que permite a los individuos realizar su trabajo se pase al apoyo que está más orientado al resultado de ese trabajo.”

Ibrahim Khadar

Es posible, en ciertos casos, que el personal que regresa después de recibir capacitación no permanezca en su organización, ya que se han convertido en profesionales con mayor potencial comercial y mayor versatilidad. En Bangladesh, la habilidad de RDRS para dar uso a las nuevas aptitudes adquiridas por su personal mediante la capacitación en el IIRR se vio limitada por varias razones. Según el estudio de evaluación, entre un 30% y un 40% del personal de RDRS fue atraído por trabajos mejor pagados como resultado de las nuevas aptitudes adquiridas. En otros casos, los cambios en las funciones y responsabilidades del personal hicieron que algunos empleos perdieran parte de su atractivo, y algunos miembros del personal o sus supervisores no pudieron facilitar la transferencia de conocimientos y habilidades a sus colegas, o no estaban motivados para hacerlo.

Concentrarse en los individuos y en los proyectos puede llegar a socavar la capacidad de la organización. Nuestros estudios de evaluación nos enseñaron que las actividades discontinuas o esporádicas de desarrollo de capacidades, que se enfoquen en individuos o en proyectos, aportan poco, generalmente, a la capacidad general de la organización. Concentrarse excesivamente en los proyectos puede llegar a socavar la capacidad y el desempeño de una organización. Por ejemplo, en la BSU de Filipinas y en la UNA de Nicaragua, el personal había estado a veces tan comprometido con proyectos y actividades financiados externamente que se había apartado de las actividades básicas de enseñanza e investigación, las cuales debían realizarse si querían ellos cumplir con la misión de su universidad.

Principios de un enfoque holístico del desarrollo de capacidades

Los estudios de evaluación sirvieron para que los participantes en el Proyecto EDC identificaran varios principios que deben considerarse cuando se diseña un proceso de adopción de un enfoque más holístico en el desarrollo de capacidades de una organización.

Sea el líder de su propia iniciativa de desarrollo de capacidades. El desarrollo de capacidades de carácter local será positivo cuando exista una iniciativa local. Un organismo externo puede dar información, entrenamiento u otros servicios, pero de ninguna manera puede tomar la iniciativa del desarrollo de capacidades: toda organización debe, a fin de cuentas, asumir la responsabilidad de desarrollar sus propias capacidades para satisfacer sus propias necesidades. En nuestras organizaciones, las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades que arrojaron los mejores resultados eran conducidas por nuestros propios administradores o gerentes, y complementadas o apoyadas, de diverso modo, por organismos externos.

Cuando el Ministerio de Agricultura de Cuba iniciaba el trabajo de reorganizar y reorientar los institutos agrarios de ciencia y tecnología, llamó a una reunión con el Proyecto Nuevo Paradigma del ISNAR. Se diseñaron entonces las acciones encaminadas al desarrollo de capacidades y se les asignó su prioridad mediante un proceso negociable, en el cual los socios cubanos podían influir en el contenido, en la metodología y en la justificación.

Concéntrese en las necesidades y prioridades de la organización considerada como un todo. La capacidad del conjunto de una organización es mayor que la suma de las capacidades de los individuos y de las partes que la conforman. Por tal razón, es de esperarse que las iniciativas fragmentarias para desarrollar capacidades, que cubren vacíos específicos en los individuos o proyectos, arrojen menos resultados que una gestión de desarrollo de capacidades más coherente, que identifique las necesidades de la organización en su totalidad y responda a ellas. Una vez establecidas las prioridades de la organización, es posible prestar atención a las necesidades individuales o relacionadas con los proyectos que coincidan con aquellas prioridades. En consecuencia, el punto crucial está en el desarrollo holístico de la organización, el cual proporciona una estructura adecuada para sus miembros y para los proyectos de éstos.

“A partir de este estudio de evaluación, podríamos incluir en nuestras propuestas asuntos como la facilitación. Quizás la mitad de nuestros donantes estarán abiertos a esta idea; los demás, sencillamente, ni la entenderán ni la aceptarán.”

Le Thanh Duong

El estudio de evaluación le sirvió al RDRS de Bangladesh para comprender que necesitaba establecer mecanismos que promovieran y facilitaran, de modo sistemático, la transferencia de conocimientos, habilidades y cambios de actitud —adquiridos por algunos individuos gracias a la capacitación— a otros integrantes de esa organización. Este mecanismo no existía antes del estudio y, en consecuencia, la inversión

hecha en capacitación rara vez se traducían en un cambio o en un mejoramiento de la organización como tal.

Preste atención a los procesos de desarrollo de capacidades. Hasta aquí hemos insistido en la necesidad de enfocar el desarrollo de capacidades hacia las limitaciones u oportunidades que son decisivas para mejorar el desempeño de la organización. Ahora bien, los procesos empleados para desarrollar las capacidades son tan importantes como las metas, y es necesario conocer a fondo estos procesos y saber manejarlos.

En varios de nuestros estudios de evaluación se hicieron resaltar los beneficios que traía la participación activa, en los procesos de desarrollo de capacidades, del personal de la organización y de quienes no pertenecen a la organización, pero tienen intereses en ella. En Cuba y en Filipinas fue evidente que los eventos de capacitación de tipo participativo, que se diseñaron para promover el autoaprendizaje, el pensamiento crítico, la formación de equipos y la planificación operativa, trajeron consigo cambios más profundos en los conocimientos, las habilidades y las actitudes que los cursos tradicionales en que los instructores entregaban a los individuos textos estándar. En los eventos participativos, los individuos que se capacitaban estaban mejor preparados para usar los conocimientos y las aptitudes que asimilaban, porque adquirían la destreza de pensamiento que les permitía adaptar y aplicar la capacitación a sus propias organizaciones.

Principios de un enfoque holístico para el desarrollo de capacidades de una organización

- Aprópiase de la iniciativa de desarrollar las capacidades de su organización.
- Concéntrase en las necesidades y prioridades de la organización como totalidad.
- El manejo que se dé a los procesos de desarrollo de capacidades es decisivo para el éxito.
- Prepárese para hacer seguimiento y evaluación desde el inicio de una iniciativa de desarrollo de capacidades.
- El desarrollo de capacidades es más que un evento transitorio.
- Comprometa a quienes tienen intereses en la organización en el proceso de desarrollo de las capacidades de ésta.
- Cultive el respaldo político.
- Mantenga su autonomía.
- Establezca un ambiente propicio para el aprendizaje y el cambio.

La capacitación basada en equipos, es decir, la que reúne a miembros de un equipo y no simplemente a individuos para los eventos de capacitación, ayudó también a generar el apoyo necesario para poner en práctica los

cambios requeridos en las organizaciones en que laboraba el personal capacitado. El Centro de Cultivos de Raíz atribuyó el desarrollo de sus capacidades de investigación participativa a la disponibilidad que tuvo de un ambiente de trabajo altamente informal e interpersonal. Ese ambiente permitió que los miembros del personal del Centro pudieran compartir destrezas y competencias y se aconsejaron unos a otros; además, presentó un mecanismo para que el colaborador local asociado, la BSU, y un consorcio regional revisaran regularmente las actividades de investigación.

Incorpore desde un principio las actividades de seguimiento y evaluación. En el desarrollo de capacidades, como ocurre en la mayoría de las actividades de desarrollo, se tiende primero a dirigir los recursos y la atención hacia la planificación, y luego hacia la ejecución de actividades separadas. El seguimiento y la evaluación adquieren importancia solamente cuando el trabajo está ya muy adelantado y se acerca tal vez a su final.

Es muy útil, sin embargo, estudiar y planificar las actividades de seguimiento y evaluación al comienzo de una iniciativa de desarrollo de capacidades. La elaboración de un plan para el seguimiento y la evaluación—en que se definan las preguntas que se formularán, los datos que se recogerán, la manera de analizar y sintetizar esos datos y la forma de interpretar y presentar los resultados— puede contribuir a que los administradores o gerentes precisen sus objetivos y sean más conscientes de los supuestos en que se basan. Les ayuda además a mejorar la planificación y les mostrará la clase de datos que deben recolectarse, en determinados momentos, para hacerle seguimiento al avance del proceso global de desarrollo de capacidades y para evaluarlo, lo mismo que a sus resultados.

Considere el desarrollo de capacidades como algo más que un evento transitorio. El desarrollo de capacidades organizacionales es un proceso que evoluciona durante varios años y requiere de recursos. Por tal razón, es de suma importancia promover y mantener buenas relaciones de trabajo entre las diversas partes involucradas en una gestión de desarrollo de capacidades, si se desea obtener buenos resultados. En Ghana, por ejemplo, el ‘cliente’ y el ‘proveedor’ invirtieron tiempo y recursos para fomentar buenas relaciones personales y de trabajo durante un período de 20 años. Con el paso del tiempo, esta estrategia dio resultados muy positivos.

Comprometa en el proceso de desarrollo de capacidades a quienes tienen intereses en la organización. Nuestra experiencia nos ha enseñado que la participación de quienes tienen intereses en la organización es un elemento esencial de una gestión de desarrollo de capacidades, si se espera obtener buenos resultados. La participación de quienes tienen

intereses en la organización es importante para encontrar un nuevo rumbo que sea apropiado y para desarrollar un compromiso de cambio. Los individuos o grupos nacionales con intereses en una organización deberían comprometerse en la evaluación de las necesidades de la organización y en la definición de sus prioridades. Pueden ser también una fuente importante de recursos o un colaborador que se asocie para realizar los objetivos de la organización.

En algunos de los estudios de evaluación se pudo identificar a quienes tenían intereses en la organización, tanto en el ámbito nacional como en el regional y en el internacional. En ciertos casos, las relaciones con esas entidades interesadas se extendieron hasta llegar a desarrollar la capacidad de las organizaciones de dicha entidad. El RDRS, en Bangladesh, fortaleció las capacidades de los grupos comunitarios con los cuales trabajaba, una acción que tuvo efecto en la realización de la misión de esa organización, que es empoderar la población de escasos recursos en los planos político, social y económico.

El Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong, en Vietnam, también consideró que el compromiso de quienes tenían intereses en el Instituto era un elemento clave de su proceso de desarrollo de capacidades. Este proceso comprendía tres acciones:

- el establecimiento de relaciones con sus clientes y la capacidad de ser cada vez más sensible a sus necesidades;
- el desarrollo de un enfoque y un programa comunes con otras organizaciones nacionales de investigación mediante un trabajo de formación de redes;
- un mejoramiento de la cooperación y la coordinación con los donantes internacionales.

Cultive el respaldo político adecuado y mantenga su autonomía. El apoyo político y la autonomía son factores importantes que se relacionan entre sí. En las organizaciones públicas, cualquier gestión importante encaminada al desarrollo de capacidades, que implique aspectos como la planificación estratégica, la reestructuración o la capacitación en el extranjero, necesitará el respaldo de quienes toman decisiones y ocupan cargos de alto rango, como los ministros de agricultura, del medio ambiente o de finanzas.

En Cuba, todas las decisiones clave que se tomaron durante la planificación estratégica que decidía el rumbo de la investigación agrícola del país se tomaron contando con la participación y el respaldo del Viceministro de Agricultura. En el IIP, el desarrollo de la capacidad de análisis de las cadenas agroalimentarias se llevó a cabo con el apoyo del Director del Instituto. De manera parecida, en FARENA, en Nicaragua, las

decisiones más importantes sobre los planes de estudios, la estructura y la capacitación en el extranjero requerían de la aprobación de la UNA, que es la universidad a la que pertenece la Facultad.

El grado de autonomía de una organización influye decididamente en la capacidad de maniobra que tenga la administración para su gestión de desarrollo de capacidades. Cuanto más autónoma sea la organización, mayor será el control que tengan los administradores o gerentes

sobre los procesos de desarrollo de capacidades. Por ejemplo, el Centro Fitogenético de Ghana pudo lograr notables adelantos en el desarrollo de capacidades desde que se convirtió en una organización semiautónoma. Esta decisión condujo, en especial, a que el gobierno del país le asignara un financiamiento directo, lo que le ha dado hoy al Centro mayor control de sus recursos presupuestarios.

“En necesario que distingamos entre las capacidades que podemos desarrollar y aquéllas que no podemos desarrollar. Es imposible hacer todo al tiempo y necesitamos elegir alternativas.”

Ibrahim Khadar

La autonomía confiere, sin duda, a los administradores o gerentes la autoridad presupuestaria y jerárquica que necesitan para tomar decisiones; puede tener, además, otra connotación: le permite a la organización hacer sus propios análisis, trazar su propio rumbo y, en consecuencia, ir en pos de sus objetivos. En este sentido, la autonomía no sólo permite que haya un desarrollo de capacidades sino que también hace impacto en ese proceso.

Establezca un ambiente propicio para el aprendizaje y el cambio. Los cambios que desestabilizan el ambiente externo de una organización pueden causarle a ésta graves problemas. Ahora bien, nuestros estudios de evaluación indican que las perturbaciones del entorno también pueden originar un cambio positivo. Una serie de desastres naturales acontecidos en Filipinas en la década de los 90 convirtió los cultivos de raíz alimenticia en una fuente importante de seguridad alimentaria, y así el Centro de Cultivos de Raíz pudo demostrar la trascendencia de sus actividades de investigación.

Dentro de la organización, el administrador o gerente que desee promover el desarrollo de capacidades debe hacer todo lo posible por estimular la franqueza cuando haya debates sobre el aprendizaje, los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización, y cuando oriente alguna gestión en una nueva dirección. El RDRS, en Bangladesh, invita a quienes regresan de los cursos de capacitación a compartir lo que han aprendido con sus colegas de la organización, y les da facilidades para

hacerlo. Por ejemplo, se exhorta a los administradores de más alto rango a preparar y llevar a cabo, cuando retornan a su institución, actividades de capacitación para sus colegas, similares a las recibidas por ellos. Este ejercicio estimula al personal a transferir a otros lo que han aprendido. Ahora bien, el proceso depende, en gran parte, de los incentivos que brinde la organización, y del compromiso personal y la motivación que manifiesten los administradores.

Pasos para promover un enfoque holístico del desarrollo de capacidades de una organización

No existen ni recetas ni mapas que ayuden a una organización a desarrollar sus capacidades. El desarrollo de capacidades incluye el aprendizaje y la experimentación, y lo que funciona bien en un sitio puede fallar en otro. Por ejemplo, las estrategias de tipo participativo aplicadas conjuntamente por el Ministerio de Agricultura de Cuba y por el Proyecto Nuevo Paradigma a la planificación estratégica y al desarrollo de capacidades fueron ensayadas en otros países de la región. En algunos casos, los resultados fueron decepcionantes, porque los administradores o gerentes eran removidos de sus cargos con mucha frecuencia y porque la política nacional adolecía de discontinuidad.

Teniendo en mente lo inútil que resultaba buscar fórmulas universales, la experiencia adquirida en nuestros estudios de evaluación y la reflexión que hicimos sobre ellos nos indicaron que valía la pena ejecutar los pasos que se enumeran a continuación. Dada la naturaleza de los procesos de desarrollo de capacidades y los cambios frecuentes a que están expuestas hoy las organizaciones, los administradores no deberían confiar en que pueden ejecutar estos pasos en la secuencia ordenada que aquí se presenta. No obstante, nuestra experiencia indica que hay cierta lógica en la secuencia presentada y que ella se refleja en la investigación reciente sobre estrategia y desarrollo de las organizaciones, que se llevó a cabo con una gran variedad de organizaciones y situaciones. La [Figura 7](#) ilustra los seis pasos que proponemos para promover un enfoque más holístico del desarrollo de capacidades.

Paso 1. Hacerle seguimiento al ambiente externo para identificar necesidades y oportunidades que favorezcan el cambio de la organización

Los cambios políticos, sociales, tecnológicos o económicos pueden causar alteraciones drásticas en las metas, la orientación y los procesos de una organización respecto al desarrollo de sus capacidades. Como se subrayó en el capítulo anterior, el ingreso al mercado mundial, el colapso de los mercados y de las asociaciones colaborativas tradicionales, la descentralización respecto al gobierno nacional y la reducción de fuentes

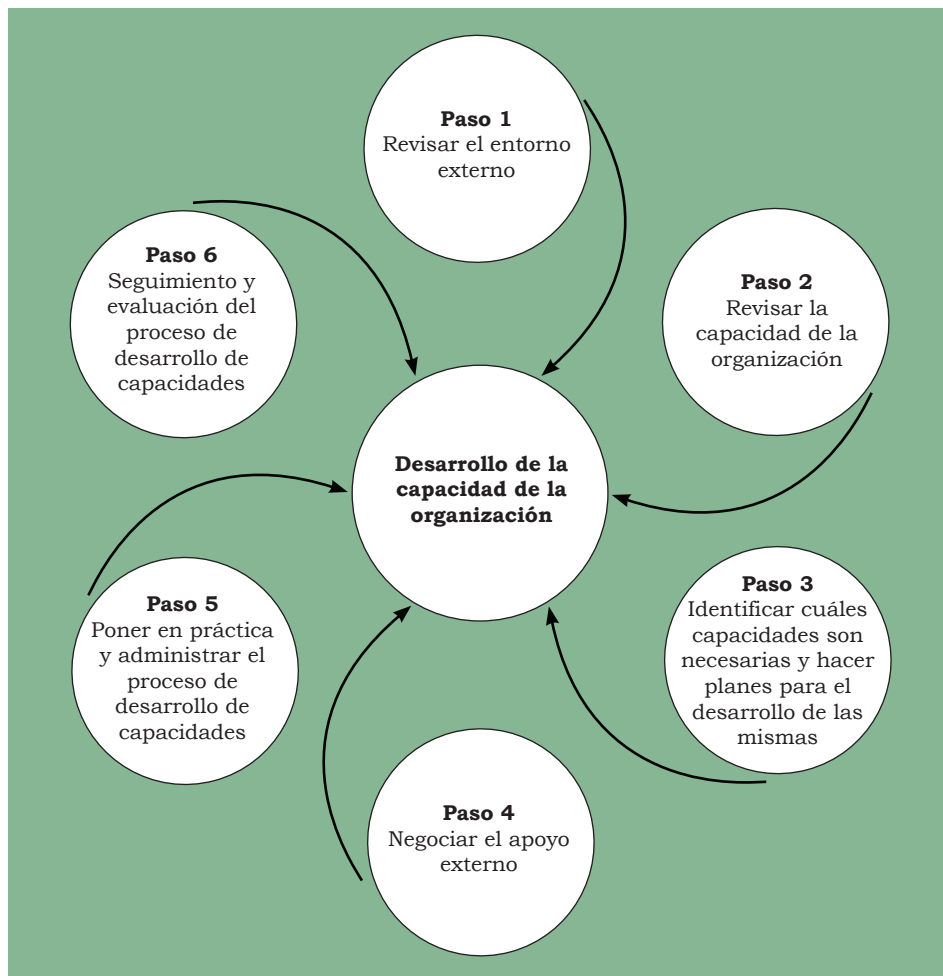


Figura 7. Pasos para lograr un enfoque holístico del desarrollo de capacidades.

Se presenta una secuencia ideal de pasos. Sin embargo, en la práctica, las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades pueden empezar en diferentes pasos de esta secuencia, pueden omitir pasos, o pueden repetirlos.

externas de financiamiento fueron algunos de los cambios fuertes que experimentaron nuestras organizaciones. En la turbulencia de la época actual es fundamental que las organizaciones les hagan seguimiento a las tendencias externas a ellas y que desarrollen estrategias para hacer frente a las cambiantes oportunidades y a los riesgos que se les presentan.

A fines de los años 90, el Proyecto Nuevo Paradigma organizó en Cuba un taller de capacitación de carácter nacional para compartir metodologías de pronóstico tecnológico, con el fin de identificar la demanda tecnológica

actual y futura en las cadenas agroalimentarias. Los conocimientos obtenidos le permitieron a los participantes iniciar el estudio de algunas cadenas agroalimentarias en el país. El estudio de evaluación que hizo el IIP aportó datos cruciales para reorientar las actividades de investigación del Instituto. Como resultado de ese estudio, el Instituto aumentó su interés en la tecnología apropiada para el sector emergente de pequeñas explotaciones agropecuarias y en las nuevas raciones para porcinos basadas en insumos disponibles en la localidad.

Paso 2. Revisar la estrategia de la organización

La mejor manera de identificar las capacidades que necesita desarrollar una organización es en el esquema que contiene la estrategia de la organización. Mientras la organización le haga seguimiento a su ambiente externo, sentirá la necesidad de hacer una reevaluación periódica de su misión y de sus objetivos, estrategias y programas. Todos los equipos de estudio se dieron cuenta de que habría sido útil llevar a cabo un ejercicio de planificación estratégica **antes de** aventurarse en el fortalecimiento de capacidades específicas.

En Cuba, la Dirección de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Agricultura coordinó un proceso de planificación estratégica para todos los institutos de investigación del país, el cual sirvió de base para planificar iniciativas específicas de desarrollo de capacidades.

En los demás países no se hicieron esos ejercicios, y por ello el equipo del proyecto pensó que debió haberse realizado una evaluación de la organización antes de lanzarse a iniciativas de desarrollo de capacidades hacia el futuro. Esta evaluación habría servido para que las organizaciones participantes definieran las capacidades que consideraban esenciales para lograr sus objetivos.

Paso 3. Identificar las necesidades de capacitación y planificar el desarrollo de capacidades

Como ya se mencionó, lo ideal es que los planes para desarrollar capacidades se basen en una interpretación del ambiente externo y en una estrategia bien formulada de la organización. El desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación, como parte de un plan de desarrollo de capacidades, servirá para que los administradores o gerentes evalúen la forma en que el desarrollo de capacidades contribuye a los planes que tiene la organización a corto y a largo plazo. De este modo, el desarrollo de capacidades puede apoyar la estrategia de la organización. En realidad, pocas organizaciones participantes cuentan con mecanismos bien desarrollados para hacer un seguimiento del ambiente externo o una planificación y un manejo estratégicos.

Nuestros estudios señalaron que estas áreas de la capacidad administrativa son cruciales y requieren un fortalecimiento adicional. No obstante, la mayoría de nuestras organizaciones hizo algún tipo de evaluación de necesidades. Por ejemplo, el RDRS de Bangladesh tiene por costumbre evaluar sus necesidades de capacitación. El Centro Fitogenético de Ghana justifica las prioridades que asigna al desarrollo de capacidades en una evaluación informal de necesidades que lleva a cabo junto con una organización asociada en colaboración, GRENEWECA. Durante la fase inicial de planificación de una gestión encaminada al desarrollo de capacidades, es importante planificar el seguimiento y la evaluación que vendrán luego. Analizar la forma en que puede hacerse el seguimiento y la evaluación de la gestión encaminada al desarrollo de capacidades puede servir para que los planificadores precisen sus metas, pongan en claro sus suposiciones y las valoren. Esta clase de análisis 'ex ante' ayudaría a mejorar los planes y a indicar la clase de datos que debe recolectarse para que las actividades de evaluación y seguimiento que se hagan, más adelante, sean las adecuadas.

Paso 4. Negociar el apoyo externo

Aunque la organización haya hecho la mejor planificación, es posible que no tenga los recursos propios suficientes para desarrollar sus capacidades tan rápidamente como lo desearía. Todas las organizaciones nacionales que participaron en este proyecto recibieron algún tipo de apoyo externo para capacitación, talleres de discusión, proyectos colaborativos o equipo básico. En la mayoría de los casos, las organizaciones nacionales recurrieron a muchas fuentes diferentes de apoyo externo para realizar sus actividades de desarrollo de capacidades. Cabe anotar que el apoyo externo provenía no sólo de donantes extranjeros sino también de diversas entidades nacionales o locales. El Centro Fitogenético de Ghana fue apoyado principalmente por el Gobierno de Ghana, mientras que el Centro de Cultivos de Raíz de Filipinas recibió apoyo de la BSU.

Las organizaciones necesitan negociar las condiciones del apoyo que ofrece la fuente, no importa cuál sea ésta, para asegurarse de que las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades vayan realmente al encuentro de las prioridades de la organización. Las misiones de planificación y revisión, en que participan los socios nacionales e internacionales, pueden afinar la elección de las acciones con que intervienen en el desarrollo de capacidades, en especial en las entidades en que no ha habido ningún ejercicio formal de planificación estratégica.

Paso 5. Poner en práctica el proceso de desarrollo de capacidades y administrarlo

No existe nada más desmoralizador y nocivo para el desempeño de una organización que un ejercicio de planificación minucioso que no vaya

seguido por una ejecución seria. Todos los estudios llegaron a la conclusión de que una administración efectiva es esencial para desarrollar la capacidad de una organización. Este desarrollo de capacidades comprende procesos de cambio organizativo que requieren de un manejo efectivo para conservarlos en buen rumbo y seguir avanzando. Cuando no haya una administración eficaz en una organización, el desarrollo administrativo debe ser uno de los elementos de la estrategia de desarrollo de capacidades.

Paso 6. Hacerle seguimiento al proceso de desarrollo de capacidades y evaluarlo

Las estrategias de una organización deben ser siempre dinámicas y flexibles, dado que las necesidades y las prioridades de ésta pueden cambiar. Por ejemplo, las prioridades del Centro de Cultivos de Raíz de Filipinas se modificaron varias veces mientras el Centro trabajaba con la red UPWARD para desarrollar su capacidad para la investigación participativa.

El seguimiento y la evaluación periódica del proceso de desarrollo de capacidades, en medio de un cambio de prioridades de la organización, constituyen una fuente clave de información que puede servir para que los administradores o gerentes reajusten sus actividades. El seguimiento y la evaluación garantizarían también que el desarrollo de capacidades contribuya realmente a la capacidad y al desempeño de la organización, y que no esté sustrayendo recursos de alguna área de mayor prioridad. El seguimiento da la seguridad de que se comprueba el curso seguido por las gestiones de desarrollo de capacidades de la organización, que se identifican los aciertos y los puntos débiles, y que las gestiones se reorientan cuando es necesario.

En la mayoría de las organizaciones estudiadas, el seguimiento del desarrollo de capacidades y del cambio, junto con la comunicación de los resultados, promovió ese desarrollo porque motivó a la dirección y al personal de la organización, y a los individuos y grupos externos que tienen intereses en ella, a apoyar la gestión, y porque identificó áreas que requerían mayor atención. Registrar en documentos los resultados y compartirlos sirvió para informar a la gente de la organización del progreso alcanzado, y estimuló la participación, en el proceso de cambio, del personal de la organización y de quienes tenían intereses en ella.

En Vietnam, el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong empleó los talleres de autoevaluación en su proceso de evaluación. Este enfoque sirvió para que los participantes adquirieran una opinión compartida del proceso y de las metas de la evaluación. El proceso sirvió también para que el personal del Instituto se comprometiera con la evaluación y sus resultados, y despertó el entusiasmo

por participar en la planificación del futuro de la organización. La administración del Instituto decidió proseguir con el estudio haciendo otras actividades de autoevaluación.

Ideas para recordar

Los administradores o gerentes deben adoptar un enfoque más holístico del desarrollo de capacidades, basándose en varios principios importantes. Una organización debe llevar adelante su propia gestión de desarrollo de capacidades para poder atender sus propias necesidades. El desarrollo de capacidades debe enfocarse en las necesidades de la organización considerada como un todo. Una vez establecidas las prioridades de la organización, los administradores o gerentes pueden dirigirse a las necesidades individuales o a aquellas relacionadas con los proyectos. Los procesos que se emplean para desarrollar capacidades son tan importantes como sus metas. Por consiguiente, hay que conocerlos a fondo y administrarlos acertadamente.

Un enfoque holístico del desarrollo de capacidades implica un proceso integral, continuo y lógico que empieza con la planificación estratégica, sigue con la valoración de la necesidad de las capacidades y con la planificación de las acciones que intervienen en el desarrollo de éstas —entre ellas, la capacitación, la adquisición de equipos y los proyectos colaborativos de investigación— y concluye, finalmente, con las actividades periódicas de seguimiento y evaluación. Los administradores o gerentes tendrán necesidad de cultivar el apoyo de quienes tienen intereses en la organización para llevar a término ese proceso. Estos funcionarios de alto rango y las autoridades políticas son muy importantes porque suelen ratificar los cambios importantes que pueden ocurrir dentro de una organización.

El desarrollo de las capacidades de una organización exige recursos financieros y de otro tipo, que pueden provenir de los organismos gubernamentales, de los organismos donantes, de las redes, o de otras entidades de orden nacional que tienen intereses en la organización. Las condiciones del apoyo ofrecido deben negociarse de tal manera que las actividades derivadas de él respondan verdaderamente a las necesidades de la organización, en vez de satisfacer los intereses de los organismos externos. Estos organismos deben estar dispuestos a animar y apoyar a sus socios colaboradores en la ejecución de este enfoque holístico del desarrollo de capacidades.

El ‘aprendizaje en la acción’ es fundamental en el desarrollo de capacidades. En consecuencia, el administrador o gerente que desee desarrollar las capacidades de su organización debe tratar de crear un ambiente abierto a la autocrítica, la reflexión y el mejoramiento. Asimismo,

las entidades externas que deseen apoyar la gestión encaminada al desarrollo de capacidades deben ser lo suficientemente flexibles como para permitir que haya modificaciones en planes y procedimientos, como respuesta a los cambios ocurridos en algunas condiciones y a la acumulación de conocimientos.

Guía de lecturas adicionales

Se ha escrito bastante sobre la insuficiencia de los enfoques de desarrollo de capacidades adoptados en tiempos pasados y, en un plano más general, del enfoque dado anteriormente a la ayuda o asistencia técnica. Muy poco se ha escrito sobre lo que ha funcionado bien. Gran parte de lo que se ha escrito sobre las estrategias para desarrollar capacidades se encuentra en la 'literatura gris' como documentos preparados por los organismos internacionales de desarrollo. El CIDA, el PNUD y la Unidad de Evaluación del IDRC han hecho un trabajo especialmente interesante en este campo.

En un documento elaborado por Lusthaus et al. (1999a), titulado *Capacity development: Definitions, issues, and implications for planning, monitoring, and evaluation*, se identifican varios enfoques del desarrollo que empezaron en los años 50 y precedieron la aparición del desarrollo de capacidades como asunto importante, a fines de los años 80 y 90.

En el documento escrito por Qualman y Bolger (1996), *Capacity development: A holistic approach to sustainable development*, se resumen los esquemas y las estrategias para el desarrollo de capacidades, y en ellos se subraya el valor de los enfoques holísticos. Las normas publicadas por el PNUD (UNDP, 1998) presentan un enfoque de la valoración de las capacidades y de su desarrollo, en un contexto de sistemas y de gestión estratégica. Un documento sobre la teoría actual del desarrollo de capacidades y lo que ella implica en la práctica fue preparado en 1999 por Joy para el PNUD y el UNICEF; en él se discute sobre la planificación y el seguimiento de las actividades de desarrollo de capacidades. En un trabajo escrito por Morgan en 1998 sobre la capacidad y el desarrollo de las capacidades se tratan siete estrategias para el desarrollo de capacidades.

Los pasos que conducen al desarrollo de las capacidades de una organización, que se presentan en este capítulo, son compatibles con los enfoques contemporáneos de la planificación y el análisis estratégicos y del desarrollo de la organización. En la publicación de Grant (1995), titulada *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*, se reseña un enfoque estratégico para desarrollar el potencial de capacidades de una organización. Mabey et al. (1998) elaboraron un poco más este enfoque.

En Bryson (1995) y en Blackerby y Blackerby (1994) se presentan esquemas prácticos para la planificación estratégica. Un artículo sobre el desarrollo y la evaluación de la organización, escrito por Patton en 1999, propone una forma en que puede emplearse la evaluación para impulsar el desarrollo de la organización y el desarrollo del liderazgo.

En el sitio Web www.reflectlearn.org se presentan varios esquemas y herramientas prácticos para la evaluación de una organización. En las obras de Harrison (1994) y de Lusthaus et al. (2002) se presentan esquemas más detallados sobre el tema mencionado.

Quienes estén interesados en el desarrollo de las capacidades de una organización pueden aprender mucho de las experiencias adquiridas sobre la evaluación, el aprendizaje de la organización y el cambio. Remitimos a estos lectores al Documento de Estudio del ISNAR sobre este tema, que fue elaborado por Horton et al. (2003).

5. Hacia una asociación colaborativa para el desarrollo de capacidades organizacionales

En este capítulo se resume lo que hemos aprendido de las asociaciones colaborativas entre las organizaciones nacionales e internacionales que participan en el desarrollo de capacidades de una organización. Hoy en día, la asociación colaborativa es un término muy popular en la comunidad internacional de desarrollo. Ahora bien, muchos tipos diferentes de relaciones se hacen pasar por lo que se denomina asociación colaborativa. Muchas gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades son impulsadas por la demanda y los así llamados socios quizás no tienen metas, estrategias, valores o expectativas comunes para compartir. No obstante, es obvio que el fundamento de muchas relaciones se está desplazando del modelo que manejan los donantes, y que obedece a la oferta, a modelos de más cooperación en que la asociación colaborativa proporciona beneficios mutuos. Las experiencias obtenidas en el Proyecto EDC nos permiten describir algunos de los tipos de relaciones que establecen las organizaciones nacionales e internacionales para sus actividades de desarrollo de capacidades; además, identificamos algunos temas clave que deben tenerse en cuenta cuando se trabaja de cerca con otras organizaciones. Presentamos en este capítulo varios elementos que ejercieron una influencia positiva en nuestras relaciones con los demás respecto al desarrollo de capacidades de una organización.

Ir más allá de la relación donante–beneficiario

Todas las organizaciones que participaron en el Proyecto EDC están enfrentando un espectro cada vez más amplio de exigencias y retos. No volverán a tener metas ni estrategias sencillas y estables para atender a sus clientes. Todas las organizaciones se están volviendo multifacéticas; todas están trabajando en entornos nacionales e internacionales cada vez más complejos, y todas se están vinculando cada vez más con grupos externos.

Cuando dos o más organizaciones trabajan en conjunto, la necesidad de interacción, de comprensión mutua y de un propósito común genera retos. Puede suceder que se olviden las necesidades y prioridades de las organizaciones individuales o que se pasen por alto como consecuencia

de la excitación y de las complicaciones que genera la confrontación de un desafío común. En tales casos, la organización puede trabajar para el programa de trabajo a corto plazo de la asociación colaborativa y, al terminarlo, sus socios pueden considerar de nuevo quiénes son y qué deberían estar haciendo.

A pesar de las dificultades que trae consigo el trabajo en conjunto, las organizaciones procuran acrecentar cada vez más sus capacidades a través de la colaboración. Todas las organizaciones que participaron en el Proyecto EDC carecían de recursos o de capacidades para lograr sus objetivos por su propia cuenta, y reconocieron la importancia de colaborar con otras que contaban con recursos complementarios y capacidad administrativa.

El Proyecto EDC reunió varias organizaciones nacionales e internacionales de investigación y desarrollo y evaluó la forma en que han estado trabajando juntas para fortalecer sus capacidades. Nuestra participación en este trabajo nos permitió darnos cuenta de algunos de los desafíos que presentan las asociaciones colaborativas para el desarrollo de capacidades. Por ejemplo, casi nunca coinciden las metas ni las estrategias ni los valores de las organizaciones que trabajan en conjunto. Rara vez se definen con claridad la naturaleza y los objetivos de las asociaciones colaborativas. Pocas veces se negocian y se ponen en claro las funciones de las diferentes organizaciones involucradas. Con frecuencia, las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades son impulsadas por la oferta, y reflejan los criterios y las prioridades de organismos externos y no los de la organización cuya capacidad, supuestamente, se está desarrollando. Por último, casi siempre la gestión encaminada al desarrollo de capacidades se concentra en proyectos específicos e individuales, en vez de fortalecer la capacidad que requiere la organización como tal para alcanzar sus metas.

Las evaluaciones destacan la necesidad de promover relaciones que impulsen la organización como un todo. En tal caso, si estamos hablando de eventos aislados de capacitación, de apoyo técnico, de tutorías o de otras formas de desarrollo de capacidades, esa actividad debe apoyar la creación de una organización más sólida y no sólo el desarrollo de capacidades de individuos o grupos interesados en ella. A continuación presentamos un análisis de las relaciones que pueden existir entre dos

“La mayoría de las entidades donantes no se acercan a un proyecto desde una perspectiva de desarrollo de la organización, sino que tratan de enfocarse en los resultados o en un asunto específico. Si la evaluación se separa del proyecto y se introduce en la organización, puede darse un diálogo sobre el cambio entre los socios que colaboran en el proyecto”.

Fred Carden

organizaciones, consideramos también en él los puntos fuertes y débiles de éstas, y describimos, por último, algunos elementos clave que contribuyen a establecer asociaciones colaborativas más positivas y exitosas en el desarrollo de las capacidades de una organización.

En busca de una asociación colaborativa para el desarrollo de capacidades en Bangladesh

Cuando el RDRS pasó de ser una oficina de campo de una ONG internacional a ser una ONG local, sus administradores reconocieron que debía desarrollar su propia capacidad en varias áreas. Se destinó, por tanto, un presupuesto considerable al desarrollo del personal, del cual se invirtió una buena parte en programas de capacitación ofrecidos por el IIRR.

En un principio, la relación entre el RDRS y el IIRR partía de una misión común: el desarrollo rural y la erradicación de la pobreza a través de enfoques de desarrollo participativo. Los programas estándar de capacitación del IIRR se ajustan perfectamente al mandato del RDRS y, pasado un quinquenio, ambas organizaciones habían desarrollado una relación estable y responsable de 'provisión de servicios'. El RDRS pagó por cursos del IIRR y los eligió partiendo de un menú de ofertas anuales.

Después de la evaluación, las organizaciones pudieron entender la forma en que la condición de provisión de servicios de su relación, que a menudo caracteriza las relaciones netamente comerciales, y el interés por la capacitación individual podrían limitar el desarrollo de la capacidad del RDRS como organización. Aunque ambas organizaciones llevaban una relación de muchos años, la participación del IIRR en el desarrollo de capacidades del RDRS se realizó mediante eventos aislados de capacitación. Una vez que el IIRR daba por terminado un curso de capacitación, allí concluía su interés por el desarrollo de capacidades del RDRS. El IIRR no estaba interesado en evaluar la forma en que las habilidades adquiridas mediante sus cursos eran aplicadas en las organizaciones de sus socios colaboradores.

La discrepancia entre la percepción del RDRS y la del IIRR respecto a la finalidad y la intención de la gestión encaminada al desarrollo de capacidades complicó el estudio de evaluación. Los resultados de la evaluación suscitaron preguntas como la siguiente: ¿las capacidades del RDRS como organización habrían podido encararse más acertadamente mediante los cursos de capacitación del IIRR si la asociación colaborativa hubiera ido más allá de una relación de proveedor de servicios? De haber sido más claras las funciones y responsabilidades y más sólidas la negociación y la flexibilidad, el aporte del IIRR al desarrollo de capacidades del RDRS hubiera sido quizás mucho más grande.

Características de una asociación colaborativa y las implicaciones para el desarrollo de capacidades

Las asociaciones colaborativas son relaciones negociadas entre dos o más entidades que han celebrado voluntariamente un contrato legal o moral. Todos los estudios de evaluación incluyeron asociaciones colaborativas entre organizaciones nacionales e internacionales de investigación y desarrollo. En algunos casos también participaron organizaciones regionales o redes. La relación variaba en función de su finalidad, de su naturaleza o de su intensidad. Presentamos ejemplos de nuestros estudios de evaluación para describir claramente las características variables que, con el tiempo, pueden tener las asociaciones colaborativas, dado que cambian las necesidades y las expectativas.

Las relaciones en que intervienen donantes internacionales han comenzado a experimentar un cambio profundo, aunque éste no se ha completado en absoluto y tampoco es compartido por todos los organismos. Está ocurriendo un viraje de una relación donante-

“Debemos pensar en la forma en que un proyecto mejore a ambas organizaciones y no considerar un proyecto como una entidad independiente”.

Fred Carden

beneficiario a una asociación colaborativa de beneficios mutuos. En la relación donante-beneficiario, el donante tiene el poder y la autoridad sobre lo que se hace y sobre la manera como esto se hace. Con tal argumento, el beneficiario es un receptor de apoyo, relativamente pasivo. El concepto básico es aquí el de transferencia (de recursos, conocimientos, tecnología o ideas) de quien posee o controla los recursos a un beneficiario que, de ese modo, obtendrá algún beneficio o una mejor situación.

Se acepta cada vez con más frecuencia que las partes integrantes de una relación tienen algo que ofrecer y algo que obtener. La mayor complejidad de nuestro entorno operativo indica que todas las organizaciones pueden obtener ganancias cuando trabajan con otras que tengan recursos complementarios y capacidad de gestión. El cambio es hacia un modelo de asociación colaborativa en la que se reconozca la necesidad de dialogar, donde los socios busquen beneficios mutuos, y donde las capacidades de diferentes organizaciones puedan unirse o compartirse para lograr objetivos comunes.

Hallar la forma de desarrollar asociaciones colaborativas que sean viables y productivas es un verdadero desafío. En una relación donante-beneficiario, el donante tiene mayor poder y le transfiere al beneficiario recursos, conocimientos y tecnologías; éste último goza de un poder

relativamente pequeño y, por lo regular, tiene un acceso restringido a estos recursos. En el trabajo de desarrollo de capacidades hay condiciones suficientes para que haya mayor igualdad en esa relación. Ahora bien, conviene anotar que *igualdad* no equivale a *uniformidad*. Cada parte contribuye con diferentes aspectos y fortalezas a la asociación colaborativa y cada parte debe tomar de ésta algo diferente que apoye la misión de su organización. Lo que aquí se destaca, en realidad, es la necesidad tanto de respeto mutuo como de claridad respecto a la naturaleza y al propósito de la relación.

Cualquiera que sea la naturaleza de una asociación colaborativa, ésta se esfuerza por respetar las exigencias, las necesidades y las expectativas de todas las partes involucradas. Una asociación colaborativa se caracteriza por las metas comunes, el respeto mutuo, la colaboración entre colegas, los valores compartidos y los principios convenidos para tomar decisiones y para compartir los costos y los beneficios de dicha asociación. Una asociación colaborativa puede surgir de otro tipo de relación si dos o más organizaciones identifican una causa común cuando están trabajando juntas. Estas asociaciones colaborativas pueden hacerse a corto, a mediano o a largo plazo. Su duración depende de la naturaleza y de la complejidad de los asuntos que estén manejando y de factores externos como la disponibilidad de financiamiento.

A continuación presentamos tipos generales de asociaciones colaborativas que surgieron de las organizaciones que participaron en el Proyecto EDC. Son tipos 'puros' o 'ideales' y es posible que una asociación colaborativa determinada no se ajuste con precisión a una de tales categorías. Muchos casos podrían describirse como tipos diferentes de asociación colaborativa que se encuentran en diferentes etapas. Considerados en conjunto, esos casos proporcionan un mecanismo para negociar el propósito de una asociación colaborativa y para poner en claro la naturaleza de las relaciones primarias.

Concentrarse en las capacidades específicas que se necesitan

En uno de los casos, el objetivo primario de la asociación colaborativa era el desarrollo de capacidades. El RDRS trabajó con el IIRR porque quería aplicar a la capacitación de su personal los cursos de capacitación desarrollados por este último. La relación se consolidó durante varios años y giró alrededor del cronograma de cursos trazado por el IIRR. Las partes no acostumbraban a definir juntas el programa de capacitación, pero trabajaban a partir de un conjunto de posibilidades similar a un menú. La valoración del desempeño se hacía en función de los cursos individuales y de las aptitudes inculcadas al personal del RDRS. Este enfoque del desarrollo de capacidades se asemeja mucho al modelo tradicional de transferencia técnica.

Los administradores y el personal del RDRS habían pensado que la capacitación era el elemento principal del desarrollo de capacidades. Mientras hacían la evaluación comprendieron que, aunque la capacitación era importante, había muchos otros elementos en el desarrollo de capacidades y éstos no se estaban considerando. La capacitación era necesaria, pero no suficiente. Decidieron entonces considerar la asociación colaborativa y el modo en que ésta podría contribuir a llenar otras necesidades del desarrollo de capacidades.

Una limitación de este tipo de relación es que los ‘clientes’ o beneficiarios tienen que ajustarse a las prioridades y al formato de prestación de servicios del ‘proveedor’. Los proveedores (donantes o instituciones de capacitación) casi siempre tratan de cumplir con las exigencias de los diferentes individuos o grupos que tienen intereses en el área, ofreciéndoles un programa genérico que trata sobre una extensa gama de necesidades. Se espera, en este caso, que los clientes escojan de un menú de opciones ofrecido por el proveedor. La asociación colaborativa resulta especialmente favorable cuando existe una necesidad evidente de capacitación y hay una experiencia competente que pueda ofrecer ese servicio.

Aunque los proveedores de servicios pueden ofrecer capacitación útil y asistencia técnica que contribuyan al desarrollo de la capacidad de una organización, su contribución tiende a ser limitada. En tales casos, la relación establecida es casi siempre de corto plazo. Cuando se trata, sin embargo, de atender asuntos complejos, esa relación no puede hacer avanzar la organización como lo haría una asociación colaborativa más integradora. Otro asunto implícito es que, a menos que se negocien y se pongan en claro el propósito y la intención de la relación desde el principio, pueden surgir expectativas poco realistas y discordancias, lo que podría, al final de todo, deteriorar la gestión encaminada al desarrollo de capacidades.

Colaboradores asociados en una misión común

El Centro Fitogenético de Ghana y el IPGRI tienen una causa común que gira alrededor del Plan de Acción Mundial para la Conservación y la Utilización Sostenible de los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura (PAM). Ambas organizaciones se han comprometido a cumplir el convenio, el cual requiere una acción coordinada a nivel local e internacional. La conservación y el uso de los recursos fitogenéticos tiene dimensiones múltiples, y el desarrollo de capacidades surgió como una prioridad importante en el curso del estudio. Al parecer, los elementos críticos de una asociación colaborativa basada en una misión común serían los siguientes: ambas partes tienen una misión común; ambas tienen un papel que desempeñar o un interés en el asunto en cuestión; ambas ven el mérito del trabajo que hacen juntas; y ambas ven la posibilidad de aprender de la asociación colaborativa.

La asociación colaborativa entre el IPGRI y el Centro Fitogenético ha durado 20 años, y desde 1998 han estado trabajando con GRENEWCA. Las tres organizaciones tienen motivos para colaborar porque comparten una misión común. El IPGRI y GRENEWCA fueron creados para promover la conservación y el uso sostenible de los recursos fitogenéticos a nivel mundial y regional. Ahora bien, ninguno de ellos controla, en realidad, el germoplasma. Por consiguiente, para realizar la misión propia de cada una, deben trabajar con organizaciones nacionales como el Centro Fitogenético, y fortalecerlas. Análogamente, el Centro Fitogenético se beneficia del trabajo que hace con el IPGRI y con GRENEWCA porque tiene acceso a los recursos (equipo especializado, información, etc.) y porque puede acrecentar con ellos sus capacidades técnicas y administrativas.

Concentrarse en un problema común

Muchas organizaciones no tienen una misión común, pero sí intereses comunes que se superponen en relación con un tema específico. En el caso de Vietnam, había una confluencia de intereses. El Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong recibió el mandato de mejorar la agricultura sostenible y el desarrollo rural, con el fin de ajustarse a los desafíos de la globalización en una época en que el gobierno experimentaba grandes reformas. El programa IDRC-CBNRM tiene el mandato de fomentar la investigación y la capacidad de investigación respecto al manejo de los recursos naturales en el plan local. En medio de las transiciones por las que pasa la economía de Vietnam, existe la necesidad de hacer investigación sobre el manejo de los recursos naturales y también de desarrollar las capacidades administrativas del Instituto.

Una situación parecida se presentó en Cuba. El Ministerio de Agricultura y el IIP estaban ansiosos por fortalecer sus capacidades administrativas para hacer frente a los cambios que experimentaba la economía. El Proyecto Nuevo Paradigma del ISNAR trabajaba entonces en asuntos similares, pero en el plano regional. El IIP vio que podría beneficiarse de los conocimientos y de la pericia disponibles en el Proyecto Nuevo Paradigma, y el Proyecto comprendió que todos sus miembros podrían aprender y beneficiarse de la experiencia adquirida en Cuba. Uno de los elementos más importantes de esta relación fue el compromiso mutuo de practicar una filosofía de colaboración que respetara y reconociera la autonomía, la visión futura y los conocimientos de los profesionales locales. Tanto en Cuba como en Vietnam, los asuntos y la gestión relacionados con el desarrollo de capacidades le pertenecen a la asociación colaborativa, cuya duración puede ser moderada o larga.

Formación de redes

En la relación que se establece en un red, muchas partes diferentes están involucradas en el desarrollo de capacidades de manera no jerárquica. Cada parte se vincula con otras de la red porque todas sienten que el intercambio de información, de experiencias o de otros recursos las beneficia mutuamente. Los miembros de la red pueden tener misiones comunes o manejar problemas comunes. Las redes desarrollan una trama compleja de relaciones en que participan muchos individuos y organizaciones. En nuestros estudios nos dimos cuenta de que nuestras organizaciones trabajan cada vez más en redes con otras organizaciones cuyos intereses y recursos eran similares y complementarios.

La meta de algunas redes es el desarrollo de capacidades. Los gobiernos de África Occidental y Central reaccionaron frente a la necesidad de conservar el germoplasma y dieron origen a GRENEWECA, porque el asunto era de importancia regional y nacional. Se admitió que una labor de conjunto era esencial para cumplir con los requisitos de la conservación del germoplasma. La red se convirtió en una adición importante a la asociación colaborativa del Centro Fitogenético y del IPGRI, y el desarrollo de capacidades es, por ello, una meta importante de la red. En 2002, el Proyecto Nuevo Paradigma del ISNAR se convirtió en una red regional cuyo objetivo era fortalecer las capacidades de las organizaciones de investigación y desarrollo, con el fin de enfrentar las nuevas situaciones relacionadas con el desarrollo de América Latina.

Características de una asociación colaborativa exitosa

Los estudios de evaluación ayudaron a identificar varios elementos que, al parecer, son característicos de la asociación colaborativa que da los mejores resultados en desarrollo de capacidades, cualquiera que sea el tipo de asociación colaborativa. A continuación se describen esos elementos y se hace un resumen de ellos en la [Figura 8](#) y en el [Cuadro 3](#). El éxito de las asociaciones colaborativas depende, en gran parte, del grado hasta el que puedan compartir la pertenencia, el poder y el compromiso. La ética y los principios desempeñan un papel importante en la formación de una asociación colaborativa, porque elevan el grado de respeto y de participación de la pertenencia, el poder y el compromiso dichos.

Vínculo con las misiones, las estrategias y los valores de las organizaciones

Un factor envolvente del desarrollo de una asociación colaborativa exitosa es vincular el trabajo que se haga en desarrollo de capacidades con la misión, las estrategias y los valores de las organizaciones involucradas.

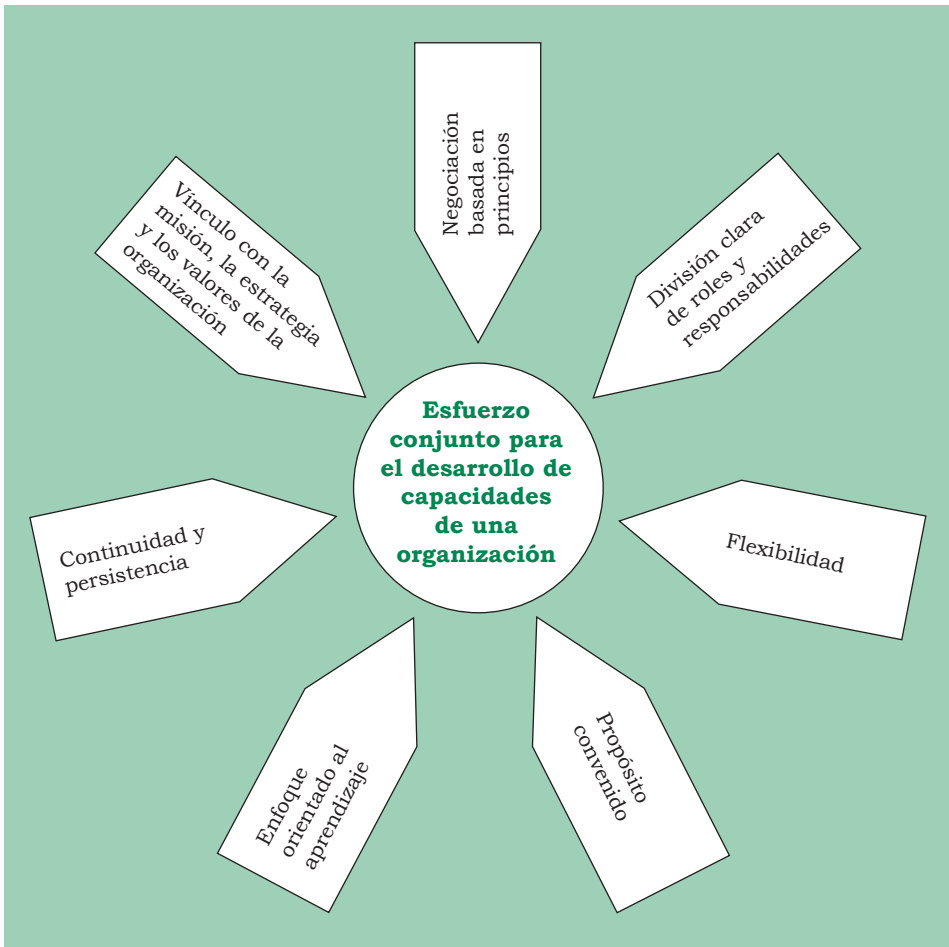


Figura 8. Elementos de una asociación colaborativa para el desarrollo de capacidades.

Una de las razones que nos movió a considerar el desarrollo de capacidades de una organización en el Proyecto EDC fue que las organizaciones eran animadas a menudo a adoptar proyectos porque eran sólidas y tenían probabilidades de llevarlo bien a la práctica. Ahora bien, si el proyecto no está bien vinculado con la misión de la organización, tanto el proyecto como la organización pueden salir perjudicados.

En nuestros estudios encontramos que las asociaciones colaborativas eran más sólidas y más productivas cuando sus diversos integrantes se comprometían todos con la gestión encaminada al desarrollo de capacidades y sentían que compartían la propiedad de dicha gestión. Para que una relación de este tipo dé buenos resultados, debe prestarse atención

Cuadro 3. Elementos de una asociación colaborativa para el desarrollo de capacidades que le aseguran a ésta un buen resultado.

Vínculo con la misión, la estrategia y los valores de la organización	Una asociación colaborativa debe contribuir a la misión de cada organización participante, y debe ser coherente con las estrategias y los valores de éstas.
Propósito y orientación claros	Cada organización debe determinar la razón de que una asociación colaborativa sea útil para alcanzar sus metas. La discusión franca del propósito de la asociación es muy importante, porque los supuestos incorrectos pueden llevar más tarde a desacuerdos y conflictos.
Separación clara de funciones y responsabilidades	Cada organización debe ser responsable de su propio desarrollo. En el desarrollo de capacidades, los colaboradores asociados necesitan desempeñar diferentes funciones y realizar diferentes tareas. Los desequilibrios de poder en las asociaciones colaborativas de orden internacional hacen que la negociación y la definición de funciones y responsabilidades tengan una importancia especial.
Negociación basada en principios y en decisiones tomadas conjuntamente	Deben establecerse los principios en que se basa la relación con anterioridad a la acción. Se estimula la pertenencia cuando todas las partes participan activamente en la toma de decisiones.
Actitud abierta al aprendizaje y al cambio	El aprendizaje es el alma del desarrollo de capacidades y debe tener lugar en todas las organizaciones que participen, no sólo en aquella que 'recibe los beneficios'. En un ambiente de confianza mutua, el seguimiento y la evaluación pueden promover el aprendizaje.
Continuidad y persistencia	El desarrollo de capacidades es un proceso que requiere tiempo, recursos y persistencia. Aunque la persistencia no es garantía de progreso, produce altos rendimientos en casi todas las gestiones de desarrollo de capacidades.
Flexibilidad	Es necesario que las relaciones cambien con el tiempo, ya que evolucionan las condiciones y las situaciones. Todas las asociaciones colaborativas terminan en algún momento y hay que preparar con anticipación un plan de finalización.

En Ghana hay una asociación colaborativa para el desarrollo de capacidades que está evolucionando

El IPGRI ha estado trabajando con el Centro Fitogenético de Ghana durante más de 20 años. Aunque otras entidades externas han contribuido a desarrollar las capacidades del Centro, el IPGRI le ha dado al Centro un extraordinario apoyo durante un período de tiempo muy largo. Puesto que la relación entre ambos se funda en el denominador común de su misión y sus estrategias, y dado que la responsabilidad y la autoridad sobre los recursos fitogenéticos reposa en las organizaciones locales, las dos instituciones han trabajado muy cerca una de otra para promover la capacidad que tiene el Centro para la conservación y el manejo de los recursos fitogenéticos.

Los resultados del estudio de evaluación mostraron que el aporte del IPGRI al desarrollo de capacidades del Centro evolucionaba con el transcurso del tiempo y respondía a la variación de circunstancias y de necesidades. El equipo de evaluación se dio cuenta de que, a pesar de la relevancia del trabajo hecho anteriormente en desarrollo de capacidades, era todavía necesario que el IPGRI orientara esa gestión de desarrollo más directamente a las necesidades del Centro. Aunque el apoyo que da el IPGRI al desarrollo de capacidades ha sido flexible, se ha concentrado excesivamente en una cantidad limitada de áreas y temas, como la conservación *ex situ*. El estudio de evaluación reveló que el Centro se habría beneficiado enormemente de ser apoyado en el desarrollo de sus capacidades administrativas de tipo operativo y estratégico, por ejemplo, en administración, gestión en general y reforma de políticas.

Estos asuntos relacionados con gestión administrativa quedan por fuera del mandato o área de competencia tradicionales de un instituto técnico como el IPGRI. El Instituto no es quizás la organización mejor equipada para hacer frente al desarrollo de aptitudes en gestión estratégica. Sin embargo, el IPGRI podría servir para que el Centro y otros programas nacionales identifiquen sus necesidades y les hagan seguimiento, hallen las organizaciones de socios colaboradores que podrían ofrecer la pericia que esto requiere, y ayuden a conseguir fondos y otros recursos que permitan dar la ayuda apropiada. El seguimiento y la evaluación son actividades de especial importancia para organizaciones como el IPGRI, en cuyo mandato figura también el desarrollo de capacidades, porque les permiten comprender las necesidades reales de las organizaciones que desean apoyar.

El estudio convenció a algunos funcionarios del IPGRI de recomendar la provisión de recursos financieros y de crear cargos en el personal destinados específicamente a apoyar el desarrollo de capacidades de las organizaciones. Casi todos los funcionarios del IPGRI tienen alguna responsabilidad en el desarrollo de capacidades; es preciso, por tanto, fortalecer sus aptitudes y conocimientos sobre este tema, para que todos en el Instituto puedan mejorar su aporte a dicho desarrollo en las organizaciones constituidas por sus colaboradores asociados.

a las necesidades tanto internacionales como nacionales de la organización. La colaboración tiene lugar cuando convergen las necesidades. La pertenencia se promueve cuando las actividades hacen una contribución a la misión y a las estrategias de la organización involucrada. Los socios consideraban que valía la pena trabajar juntos porque lo hacían en pos de metas similares de largo plazo y de manera similar. Desde luego, no basta tener un vínculo con la misión y la estrategia de una organización. Los verdaderos sentimientos de pertenencia y de compromiso requieren también la participación directa en el diseño y en la ejecución de las actividades encaminadas al desarrollo de capacidades.

El Centro Fitogenético de Ghana y el IPGRI tienen objetivos complementarios porque ambos procuran poner en práctica el PMA. Ninguno de los dos podría lograr esta meta por su cuenta, ya que se requieren acciones de carácter tanto local como internacional.

En el caso de Bangladesh, el RDRS buscó los servicios del IIRR porque ambas organizaciones compartían una misión similar, es decir, promover el desarrollo rural y la conciencia de la propia capacidad en los agricultores.

Sin embargo, cuando examinaron su relación a un nivel más profundo en el estudio de evaluación, encontraron que su asociación colaborativa no estaba contribuyendo, en realidad, a la misión de las dos organizaciones. El IIRR proporcionaba habilidades técnicas muy valiosas al RDRS, pero la aplicación de estas habilidades quedaba fuera del alcance de la asociación colaborativa. La evaluación le sirvió al IIRR para estudiar de nuevo los supuestos en que se basaba su estrategia de capacitación. El IIRR creyó que la gestión de desarrollo de la capacidad de organización del RDRS pudo haber sido tratada a plenitud si la asociación colaborativa hubiera considerado desde un principio el aprendizaje que necesitaban hacer ambas organizaciones. Este estudio animó también al RDRS y al IIRR a negociar las metas y las condiciones de su relación, con el fin de contribuir más directamente a la misión de cada uno.

Propósito e intención claros

En el transcurso de la evaluación de su labor de desarrollo de capacidades, los colaboradores asociados comprendieron la importancia de poner en claro la finalidad y la intención de la relación que se establece entre las organizaciones nacionales e internacionales. Las organizaciones involucradas pueden tener suposiciones diferentes acerca de la finalidad y la intención de la relación. Si hay desacuerdo en el concepto que cada organización tiene de la gestión encaminada al desarrollo de capacidades, esta diferencia puede llevar más adelante a expectativas poco realistas o al descontento.

Volviendo al caso de Bangladesh, el RDRS esperaba —quizás de manera poco realista— que la capacitación ofrecida por el IIRR fortalecería automáticamente la organización. Después de la evaluación, el RDRS se dio cuenta de que necesitaba un enfoque más integral para sostener las capacidades de su organización.

El desarrollo de capacidades de una organización es, casi siempre, un subproducto de proyectos o relaciones que tienen otras metas. Por ejemplo, en Vietnam, el IDRC (mediante su programa CBNRM) apoyó al Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong con proyectos de investigación colaborativa, partiendo del supuesto de que, si se fortalece la capacidad de los individuos para hacer investigación, se llegará a que la organización de investigación sea más fuerte. En consecuencia, la modalidad de financiamiento que predomina en el IDRC se ha centrado en los proyectos de investigación y en la capacitación relacionada con los proyectos, y no en el desarrollo de las capacidades de la organización per se. El programa IDRC-CBNRM ha aprendido, a través de este estudio y de otras experiencias que, aun cuando el fortalecimiento de las capacidades de la organización no sea un objetivo explícito, debe ponerse atención al contexto en que se mueve el proyecto financiado y no sólo al proyecto y a los individuos que llevan a cabo el trabajo.

“Puede suceder que las organizaciones técnicas no encuentren una ventaja comparativa en facilitar los procesos que son, ahora lo entendemos, esenciales para el desarrollo de capacidades. Por eso estamos pensando en las funciones que debemos desempeñar para facilitar los procesos de desarrollo de capacidades”.

Jamie Watt

Separación clara de funciones y responsabilidades

Las organizaciones internacionales pueden promover el desarrollo de las capacidades de una organización nacional y contribuir a él mediante la motivación, las ideas, los recursos o la competencia técnica, pero no pueden darle un liderazgo efectivo al proceso. Ese liderazgo debe provenir del interior de la organización que desea desarrollar su propia capacidad.

La habilidad para tomar el liderazgo en el desarrollo de capacidades está ligada al equilibrio o al desequilibrio del poder en las relaciones que se crean entre las organizaciones. El poder se refiere a la capacidad de actuar libremente, de controlar los recursos y de ejercer la autoridad. Cuando en la gestión encaminada al desarrollo de capacidades participan diferentes entidades, hay que compartir el poder. En particular, en las asociaciones colaborativas de carácter internacional es importante reconocer los desequilibrios en las relaciones de poder, que se deben generalmente al diferente control de los recursos, especialmente de los financieros.

Cada donante tiene sus propios requisitos de responsabilidad contable. Por ejemplo, hay control de los fondos que aporta a un programa, o control del enfoque que adopta un programa. Los socios nacionales tienen también sus propios requisitos de responsabilidad contable. El asunto no es eliminar los desequilibrios de poder sino reconocer y negociar, en la forma más abierta y directa posible, los principios y los procedimientos que son mutuamente aceptables para que las partes puedan trabajar juntas. Esta actitud requiere de transparencia en ambas partes.

Al hacer la evaluación en Vietnam, resultó evidente para el IDRC-CBNRM que algunos de los cambios hechos en las prioridades del programa del IDRC no fueron percibidos positivamente por todos los socios colaboradores de ese país. El giro hacia la investigación comunitaria no se había tratado en el contexto de las implicaciones que éste tenía para la situación cambiante de la asociación colaborativa en que se basaban las redes del Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong.

Las organizaciones externas pueden desempeñar funciones positivas e influir en el desarrollo de las capacidades de las organizaciones nacionales. Con frecuencia, una organización nacional puede obtener más fácilmente legitimidad para llevar a cabo iniciativas locales —entre ellas, las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades— cuando éstas son respaldadas por los organismos internacionales. Por ejemplo, aunque el gobierno de Ghana ha ratificado varias convenciones y acuerdos internacionales relacionados con la conservación y el uso de los recursos fitogenéticos, todavía no ha fijado una política nacional de importancia. Las gestiones con que el Centro Fitogenético de Ghana ha hecho para promover estos asuntos han logrado mayor legitimidad gracias a su relación con el IPGRI y al apoyo recibido de este Instituto.

Ahora bien, no hay que exagerar la importancia del papel que tienen las organizaciones internacionales en las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades. La participación y el aval de los organismos nacionales son muchas veces decisivos. Además de proporcionar recursos y competencia técnica, estos organismos también pueden ofrecer legitimidad política. En los casos del Centro de Cultivos de Raíz, en Filipinas, del Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong, en Vietnam, y de FARENA, en Nicaragua, el apoyo de las universidades tradicionales fue definitivo para que las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades dieran un buen resultado.

Negociación partiendo de principios y toma de decisiones en conjunto

El éxito de una asociación colaborativa depende, en gran parte, del punto hasta el que las partes puedan negociar acuerdos sobre aspectos clave de su relación, incluyendo aquí sus objetivos y sus principios, para llegar a decisiones y para compartir los costos y los beneficios de manera ética. Queremos decir con esto que una de las partes no impone su voluntad a la otra. La experiencia indica que la negociación de los objetivos es muy importante. ¿Cuál es la razón de trabajar juntos? ¿Qué valor agregado tiene este trabajo? ¿Podrían lograrse los mismos fines más eficientemente de alguna otra manera?

En Cuba, los socios colaboradores se comprometieron con un proceso completamente negociado para determinar los parámetros de la gestión en desarrollo de capacidades relacionada con el análisis de cadenas agroalimentarias. En lugar de aventurarse en actividades inmediatas de capacitación técnica, se hizo un primer taller que puso en contacto a quienes administraban la investigación en las organizaciones locales con el colaborador internacional asociado, con el doble fin de discutir la gestión encaminada al desarrollo de capacidades y de desarrollar principios para el trabajo de ambas partes en el siguiente período de 2 años. Se firmó una declaración que registró y simbolizó la participación y el compromiso de todas las partes en el proceso de desarrollo de capacidades.

Como ya lo habíamos anotado, en las actividades encaminadas al desarrollo de capacidades pueden participar muchas organizaciones externas junto con una organización nacional. Cada una de las organizaciones involucradas tendrá diferentes metas y necesidades, que pueden presentar incongruencias y evolucionar con el transcurso del tiempo. Por ejemplo, el Centro de Cultivos de Raíz, en Filipinas, recibió apoyo de cuatro organizaciones externas diferentes para que desarrollara su capacidad de investigación participativa. Ahora bien, tres de esas cuatro organizaciones tenían metas más amplias en el desarrollo de capacidades y estaban comprometidas con otros asuntos del desarrollo de capacidades del Centro. En la medida en que se multiplican los colaboradores asociados y los programas, también aumentan las posibilidades de confusión y de conflicto.

Apertura al aprendizaje y al cambio

Nuestros estudios de evaluación confirman que todas las partes que integran una relación aportan conocimientos, experiencias e ideas muy valiosas. Igualmente, de la colaboración en el trabajo de desarrollo de capacidades todas las partes tienen algo que aprender. El aprendizaje es vital para el desarrollo de capacidades, y nuestros estudios demuestran que esa gestión de desarrollo da los mejores resultados cuando todas las partes

se comprometen a aprender de la experiencia para mejorar su propio trabajo. El aprendizaje no debe dejarse al azar. Debe ser fomentado mediante la reflexión periódica sobre las metas, las actividades y los resultados del proceso de desarrollo de capacidades, lo que se consigue a través del seguimiento y de la evaluación sistemáticos.

En todos los casos que manejamos, el estudio de evaluación nos permitió mejorar nuestro juicio acerca del desarrollo de capacidades. En la mayoría de los casos, este proceso sirvió para fortalecer la relación entre los socios colaboradores tanto nacionales como internacionales. En casi todo el mundo, las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades que reciben el apoyo de las organizaciones internacionales se orientan al fortalecimiento de las capacidades del hemisferio sur. Sin embargo, nuestros estudios han demostrado que las organizaciones internacionales aprenden casi tanto como lo hacen sus colaboradores asociados.

Hay casos en que los individuos han llevado lo aprendido a sus organizaciones, para que éstas lo apliquen a otras situaciones. En Filipinas, el estudio de evaluación le ayudó a UPWARD —el ‘proveedor’ de capacidad, en este caso— a darse cuenta de que había adquirido conocimientos y experiencias muy sólidos en investigación participativa, como resultado de su asociación colaborativa con el Centro de Cultivos de Raíz. Los proyectos de campo en que UPWARD participó junto con otra organización sirvieron para dar forma a sus programas de investigación, e influyeron en la manera de trabajar con otros colaboradores asociados para desarrollar la capacidad de éstos en investigación participativa.

El desarrollo de procedimientos de aprendizaje en la organización es fundamental para los colaboradores asociados en una gestión de desarrollo de capacidades. En el caso de Vietnam, el estudio de evaluación le permitió al socio internacional, IDRC, analizar el apoyo que éste daba a las redes. El programa IDRC-CBNRM aprendió del estudio de evaluación que sus programas de apoyo a las redes debían abordar los aspectos relacionados con el desarrollo de las capacidades de organización de la red, como la formación de redes y las habilidades de facilitación. Algunos de los conocimientos adquiridos a través de la asociación colaborativa con el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong, en Vietnam, serán aplicados a un proyecto que tiene el IDRC en China. En realidad, cuando sólo uno de los socios aprende, los dos tendrán un crecimiento diferente y la relación entre ambos se puede desintegrar.

Continuidad y persistencia

Según lo que hemos observado en diversas ocasiones, el desarrollo de capacidades no es una actividad esporádica. Las capacidades se consolidan con el transcurso del tiempo y su acumulación es, casi

siempre, muy lenta. Las exigencias internas o externas de producir resultados rápidos obstaculizan a veces la necesidad de desarrollar las capacidades, un proceso que tiene plazos más largos. Lo ideal es que los socios colaboradores se pongan de acuerdo para mantener la asociación colaborativa durante cierto tiempo, con el fin de consolidar un sentido de confianza y de colaboración, y para obtener resultados concretos. Ahora bien, las relaciones de larga duración no garantizan la obtención de buenos resultados. En el caso de Vietnam, aunque el IDRC y el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong habían trabajado juntos durante muchos años, el personal del Instituto creyó que varias dimensiones de la relación podrían deteriorarse si el financiamiento y la orientación de los programas del IDRC cambiaba hacia un enfoque de manejo comunitario de los recursos naturales.

El IPGRI y el Centro Fitogenético han estado trabajando conjuntamente en conservación genética durante 20 años, tiempo en que han desarrollado capacidades para esa tarea. El aporte del IPGRI al desarrollo de capacidades ha evolucionado con el tiempo para responder a las cambiantes circunstancias del momento. La firma del PAM, en 1996, puso sobre el tapete nuevas prioridades; entre ellas, la importancia de la conservación *in situ*. Estas prioridades han afectado la naturaleza y el enfoque del desarrollo de capacidades dentro de la asociación colaborativa. Se muestra así la importancia que tiene la evaluación periódica de las iniciativas de desarrollo de capacidades, en cuanto ésta coteja los objetivos y las estrategias respecto a los cambios que ocurren en las condiciones del entorno.

Flexibilidad

Las iniciativas para el desarrollo de capacidades que han dado los mejores resultados en el Proyecto EDC han sido flexibles y han evolucionado en respuesta a los cambios del entorno, puesto que incorporaban la información y las experiencias nuevas de que podían disponer. Esta acción requería que las organizaciones internacionales que ofrecían apoyo no fueran muy especializadas y ofrecieran una gama bastante amplia de servicios.

Las negociaciones entre los socios colaboradores no deben terminar con la acción de poner en claro sus propósitos. Deben proseguir mientras dure la asociación colaborativa para responder así a las condiciones cambiantes y a los nuevos retos. Las evaluaciones periódicas pueden animar a los socios a reflexionar sobre su relación y a hacer ajustes que les sirvan para enfrentar los cambios ocurridos en las condiciones, en las necesidades y en las oportunidades.

En el caso de Filipinas, la asociación colaborativa entre el Centro de Cultivos de Raíz y UPWARD se basó principalmente en el interés que compartían por investigar los cultivos de raíz y en usar la investigación participativa como medio para lograr las metas y los objetivos de las respectivas organizaciones asociadas. En una relación que ha durado 12 años, la orientación de la asociación evolucionó desde la ampliación del uso de la batata en las huertas caseras hasta el desarrollo de empresas para la elaboración de pasabocas. El enfoque inicial de la investigación reflejó la meta del Centro, que era ayudar a evitar una crisis alimentaria como consecuencia de un terremoto devastador que azotó el norte de Filipinas en 1991. El enfoque posterior (empresas para la elaboración de pasabocas) surgió cuando el Centro buscó soluciones para enfrentar la difícil situación económica de los agricultores de la región. Durante esos 12 años, la asociación colaborativa evolucionó pasando por ocho fases diferentes (ver [Anexo](#)).

Hemos aprendido que, además de la falta de flexibilidad, la especialización excesiva tiende también a limitar tanto el valor de una asociación colaborativa como el buen resultado de su gestión de desarrollo de capacidades. Puesto que el cambio experimentado por los ambientes que afectan nuestro trabajo es continuo, nunca se agota la necesidad de desarrollar capacidades y de aprender nuevas cosas.

Así como evolucionan las asociaciones colaborativas, así también pueden llegar a su fin. En algunos casos, no hay nada que pueda aportar ya la asociación colaborativa y cada una de las organizaciones que la integra se dedica a sus propias actividades. En otros casos, los colaboradores asociados se mueven en diferentes direcciones y deben crear entonces una asociación colaborativa nueva y diferente para poder progresar.

Ideas para recordar

Un reto decisivo para los administradores o gerentes es echar a andar asociaciones colaborativas viables y productivas para el desarrollo de capacidades. Varios elementos caracterizan una asociación colaborativa en desarrollo de capacidades que da buenos resultados, cualquiera que sea el tipo de dicha asociación.

Es importante vincular la gestión para el desarrollo de capacidades con la misión, la estrategia y los valores de las organizaciones involucradas. Esta vinculación sirve para estimular el sentimiento de pertenencia respecto a la actividad desarrollada por los socios colaboradores. Es también fundamental la decisión de esclarecer el propósito y la intención de la relación que se establezca entre organizaciones nacionales e internacionales. Si hay disonancia entre los conceptos que tiene cada organización sobre la gestión encaminada al desarrollo de capacidades,

esta situación puede llevar más adelante a expectativas poco realistas o a la insatisfacción.

Aunque es un hecho que las organizaciones internacionales y locales desempeñan funciones clave en el desarrollo de las capacidades de las organizaciones nacionales e influyen en ellas, el liderazgo debe provenir del interior de la organización que desee desarrollar su propia capacidad.

La aptitud para tomar el liderazgo del propio desarrollo de capacidades está vinculada con el equilibrio de poder en las relaciones que sostienen las organizaciones. Si se separan con claridad las funciones y las responsabilidades, es posible manejar los desequilibrios de poder que se presenten.

Es esencial saber negociar para poder desarrollar principios y procedimientos mutuamente aceptables. La transparencia que manifiesten las organizaciones asociadas es fundamental si desean trabajar juntas con eficacia.

Las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades arrojan buenos resultados cuando las partes se comprometen a aprender de la experiencia para mejorar su propio trabajo. Se puede fomentar el aprendizaje mediante una reflexión periódica sobre las metas, las actividades y los resultados del proceso de desarrollo de capacidades, lo que se obtiene con el seguimiento y la evaluación programados.

La flexibilidad es esencial para que los colaboradores asociados se enfrenten a situaciones variables e incorporen la información y las experiencias nuevas, cuando ellas se hagan disponibles con el tiempo, en sus actividades de desarrollo de capacidades.

Las relaciones entre las organizaciones evolucionan con el tiempo, y las asociaciones colaborativas necesitan prepararse para cambiar y para desaparecer gradualmente.

Guía de lecturas adicionales

En años recientes se han criticado mucho la cooperación técnica y las implicaciones que ésta tiene para el desarrollo de capacidades en las naciones en desarrollo. En los últimos 2 años, el PNUD ha dado una mirada nueva a los principios básicos del desarrollo de capacidades y a la forma en que la cooperación externa puede contribuir mejor a un desarrollo duradero de las capacidades autóctonas. Su proyecto titulado “Reformar la Cooperación Técnica para el Desarrollo de Capacidades” pretende contribuir al debate actual sobre el desarrollo de capacidades y el rol de los socios colaboradores externos. En el sitio Web <http://capacity.undp.org/> se

encuentra información sobre varios recursos y herramientas útiles para el desarrollo de capacidades.

Uno de los primeros resultados del proyecto del PNUD es la publicación *Capacity for development: New solutions to old problems*, editada por Fukuda-Parr et al. (2002). Este libro, en el que se ventilan muchos de los temas tratados en este capítulo, se recomienda a los lectores que deseen un tratamiento más profundo de estos temas.

El número 14 (julio de 2002) de la revista con asiento en el sitio Web www.capacity.org presenta aspectos sobresalientes de la iniciativa del PNUD e información, relacionada con la anterior, sobre la política y la práctica del desarrollo de capacidades en la cooperación para el desarrollo internacional.

El número de diciembre de 2002 de la revista *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, editada por Hall, contiene una colección de artículos sobre colaboración en la investigación y sobre desarrollo de capacidades, entre el hemisferio norte y el hemisferio sur del planeta.

La publicación editada por Fisher et al. (1991), *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in Nueva York* (publicada por primera vez en 1981), es aún la única referencia útil sobre negociación de principios.

Muchas organizaciones de desarrollo han elaborado pautas para fomentar las asociaciones colaborativas con los países en desarrollo. La Comisión Suiza para el Partenariado Científico con los Países en Desarrollo (KFPE) ha expedido un conjunto de normas que se asemejan a los factores de éxito identificados aquí. La Comisión Suiza presenta los siguientes 11 principios de una asociación colaborativa en investigación: reunirse para decidir los objetivos, crear una confianza mutua, compartir la información y conformar redes, compartir la responsabilidad, crear un ambiente de transparencia, hacer seguimiento y evaluación de la colaboración, difundir los resultados, aplicar los resultados, compartir equitativamente las ganancias, intensificar la capacidad de investigación, y progresar partiendo de los logros. En el sitio Web www.kfpe.ch/key_activities/publications/guidelines/guidelines_e.html se pueden encontrar estos principios.

En su publicación *Organizations working together*, Alter y Hage (1993) tratan una amplia gama de arreglos establecidos entre organizaciones, tales como empresas colectivas, asociaciones y redes, que se están usando para coordinar actividades más allá de los límites en que tradicionalmente se han movido las organizaciones.

El PNUD (UNDP, 2002b) publicó una síntesis de las lecciones aprendidas sobre la asociación colaborativa, en una nota titulada *Partnership for local governance*.

En el manual *Partnering to build and measure organizational capacity: Lessons from NGOs around the world*, editado por Johnson y Ludema (1997), se ofrecen lecciones para el desarrollo de capacidades de una organización, aprendidas a partir de la experiencia de las organizaciones nacionales de desarrollo que trabajan en asociación colaborativa con el Comité Cristiano Reformado de Ayuda Mundial.

La revisión bibliográfica de Armstrong y Whyte (1998), *Learning partnerships: A review of IDRC secretariats*, que se encuentra en el sitio Web del IDRC (www.idrc.ca/es/ev-105835-201-1-DO_TOPIC.html), ofrece una revisión de la bibliografía sobre las asociaciones colaborativas del sector público, y las estudia en el contexto del manejo dado al trabajo de los centros de investigación y de la evaluación de este manejo.

6. Métodos para enfocar la evaluación de desarrollo de capacidades de una organización

Este capítulo se propone ayudar al lector a preparar y a llevar a cabo la evaluación de una gestión encaminada al desarrollo de capacidades. Resumimos varios temas que los administradores o gerentes y los evaluadores deben considerar desde que se inicia un proceso de evaluación; preferimos este enfoque a una recomendación de seguir una serie de pasos. El capítulo empieza presentando temas clave que deben tenerse en cuenta al preparar una evaluación. Se formulan varias preguntas metodológicas que deben observarse al diseñar y emprender una evaluación, si se quiere que sea acertada y arroje resultados prácticos. Hacemos resaltar varias situaciones difíciles que encontramos en nuestros estudios de evaluación e indicamos formas en que los administradores y los evaluadores pueden aceptar desafíos similares en sus propias organizaciones.

Temas importantes que conviene considerar

Los capítulos anteriores han tratado principalmente asuntos relacionados con el desarrollo de capacidades en las organizaciones de investigación y desarrollo. Hemos debatido el significado de capacidad y de desarrollo de capacidades de una organización, los tipos de capacidad que necesitan las organizaciones y la manera de desarrollarlos, y las funciones que desempeñan las diferentes organizaciones en los procesos encaminados al desarrollo de capacidades. Ahora nos ocuparemos de los enfoques y los métodos que se emplean para desarrollar esas capacidades.

Lo habitual es que los expertos externos realicen las evaluaciones y que éstas proporcionen información a los organismos de financiamiento y satisfagan los requisitos externos de responsabilidad contable. Nos hemos propuesto, en este punto, que los gerentes y evaluadores conozcan los temas, enfoques y métodos que les servirán para preparar, poner en práctica y mejorar la evaluación de las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades en sus propias organizaciones y en las organizaciones de sus socios colaboradores.

Creemos que la participación en un proceso de evaluación puede generar beneficios muy grandes para una organización y para sus integrantes, un tema que trataremos más extensamente en el Capítulo 7. Los beneficios

recibidos por participar directamente en una evaluación rebasan, casi siempre, los que se derivan del uso que se da a los resultados de una evaluación extraídos de un informe. Por esta razón, insistimos en el uso de métodos participativos de autoevaluación que involucren al personal de las organizaciones y a quienes tengan intereses en ellas. Partiendo de los estudios que hicimos en el Proyecto EDC, creemos que lo ideal es que la evaluación de las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades se lleven a cabo de manera colaborativa, por equipos conformados por los miembros de las diferentes organizaciones participantes.

Una de las metas del Proyecto EDC era probar esquemas y métodos en el campo y sacar conclusiones acerca del uso que se les daba. Teniendo en cuenta la experiencia adquirida y la reflexión hecha sobre estos puntos, los enfoques que ofrecemos para evaluar las iniciativas encaminadas al desarrollo de capacidades incorporan a los posibles usuarios de la evaluación en todos los aspectos del proceso evaluativo.

Este capítulo responde a tres preguntas de contenido amplio:

- ¿Cómo prepararse para la evaluación?
- ¿Qué principios evaluativos pueden usarse para orientar la evaluación?
- ¿Cómo llevar a cabo una evaluación?

Apoyándonos en las experiencias adquiridas en la evaluación del desarrollo de capacidades de nuestras propias organizaciones, sugerimos algunas respuestas de carácter general a estas preguntas. Además, orientamos al lector respecto a lecturas adicionales sobre los métodos de evaluación.

No presentamos una ‘receta de cocina’ cuyos pasos puedan seguirse fácilmente. Deseamos, en cambio, estimular la mente para idear formas de planificar y llevar a cabo la evaluación de las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades. En realidad, no hay ni receta sencilla ni plano detallado que sean apropiados para evaluar la amplia gama de acciones para el desarrollo de capacidades que se llevan a cabo en diferentes organizaciones. Puede darse el caso de que la organización desee evaluar una iniciativa de desarrollo de capacidades que apenas esté comenzando, con el fin de precisar las metas y afirmar los enfoques de esa iniciativa. Hay también casos en que quiere evaluar los resultados de una iniciativa ‘madura’ o ya terminada, con el fin de informar, a quienes tengan intereses clave en la organización, sobre el impacto que aquella hizo y sobre los beneficios que produjo. Dadas las limitaciones de presupuesto y de tiempo, las organizaciones tendrían que llevar a cabo, a veces, toda la evaluación en unas pocas semanas. Una situación diferente es la de la organización que podría disponer de recursos suficientes para recolectar la información ordenadamente durante varios meses, o incluso años, antes de sacar conclusiones.

Preparación para la evaluación

Cuando un equipo de evaluación salta directamente a la recolección de datos sin prepararse adecuadamente, puede encontrarse pronto ante una montaña de información difícil de manejar y frente a interrogantes difíciles de responder. Nuestros estudios indican que la preparación para una evaluación requiere las siguientes seis actividades, todas ellas importantes:

- explicar por qué y para quién se está haciendo la evaluación;
- hacer participar a los usuarios designados en todo el proceso de evaluación;
- fomentar el apoyo que necesita la evaluación;
- reunir los recursos adecuados para llevar a cabo la evaluación;
- debatir los resultados posibles de la evaluación;
- llegar a un acuerdo sobre los principios básicos que encauzarán la evaluación.

Métodos e instrumentos para evaluar el desarrollo de las capacidades de un instituto rural de desarrollo en Vietnam

En Vietnam, la evaluación se concentró en el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong, adscrito a la Universidad Can Tho, y en las dos redes que este instituto coordina —FSRNET y NAREMNET. El programa IDRC-CBNRM ofreció diversos tipos de apoyo a las tres organizaciones.

El estudio pretendió dos cosas: evaluar las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades (de los individuos y de la organización) que se realizaron durante 10 años en las organizaciones que participaban en el estudio, y mejorar el uso de los instrumentos de seguimiento y evaluación para el desarrollo de capacidades. Partiendo del ejemplo que ofrecían los estudios anteriores de evaluación de organizaciones y los métodos de desarrollo de capacidades, el equipo de estudio de Vietnam empleó fundamentalmente un conjunto de instrumentos cualitativos y participativos de seguimiento y evaluación, adaptados al tema y al enfoque específicos de la evaluación que deseaba. Se eligieron estos instrumentos para comprometer a todo el personal en una discusión abierta y constructiva sobre las gestiones pasadas, actuales y futuras para el desarrollo de capacidades. Al mismo tiempo, esta variedad de instrumentos fue muy útil como experiencia de aprendizaje metodológico, tanto para el equipo de evaluación como para el personal del Instituto.

Se organizó primero un taller de autoevaluación de 2 días de duración, que fue realizado y facilitado por el equipo de evaluación y en el cual

(Continúa)

(Continuación.)

participaron 34 funcionarios del Instituto. El taller se usó como un vehículo para presentar al personal el Proyecto EDC y el estudio de evaluación, y para recibir información de retorno acerca de diversas preguntas relacionadas con el desarrollo de capacidades. El taller sirvió para desarrollar, en el Instituto, una noción compartida del estudio de evaluación y un compromiso decidido hacia la cooperación entre el personal. El taller proporcionó también una visión preliminar de las preguntas clave de la evaluación.

Se pidió a los gerentes, a los conferencistas, a los técnicos y al personal administrativo del Instituto que respondieran los cuestionarios y participaran en las entrevistas dirigidas a la preparación de las 'historias de trabajo'. Los cuestionarios se emplearon para medir el impacto causado en los individuos y en el proyecto por las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades. Las 'historias de trabajo' investigaron, mediante recuentos personales y detallados, la forma en que el personal percibía lo siguiente: su aporte a las actividades básicas del Instituto; los cambios que hubiera experimentado su trabajo con el transcurso del tiempo y la forma en que ocurrieron; la evolución por la que pasaron sus propias capacidades y la forma en que lo hicieron; y el modo en que estas capacidades se relacionaban con las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades del Instituto.

Como parte del estudio evaluativo, se agregó a la evaluación principal un estudio breve de un caso subordinado (subcaso), en el cual se observó el impacto que ejercían las dos redes en SIAS. Se organizó un taller participativo con SIAS y el Instituto para presentar el Proyecto EDC y para investigar la forma como colaborarían las dos organizaciones en el estudio de evaluación. Un mes después, SIAS organizó una reunión de un día para concretar la orientación del grupo, a la que asistieron sus propios socios colaboradores en la investigación (incluidos aquí los agricultores y el personal del gobierno que trabajaba en las localidades), con el fin de obtener respuestas más detalladas sobre las preguntas del estudio.

Por último, se hicieron entrevistas al Director del Instituto y al personal del IDRC-CBNRM que estaba encargado de supervisar el apoyo dado al Instituto y a las redes, para obtener de ellos información clave. Estas entrevistas estudiaron la forma en que el programa IDRC-CBNRM había contribuido al desarrollo de las capacidades del Instituto, e identificaron el impacto que causaban los proyectos de investigación realizados en conjunto, los cambios ocurridos en Vietnam durante el período en estudio, y el efecto que éstos tuvieron en la investigación y el desarrollo del país; finalmente, consideraron los desafíos que se presentarían más adelante. A lo largo de todo el proceso evaluativo, el equipo de evaluación revisó una serie de documentos con el fin de obtener datos cuantitativos y cualitativos importantes e información relevante.

Explicar el por qué de una evaluación y para quién se hace

Las evaluaciones se hacen por muy diversas razones y para satisfacer las necesidades de muchos públicos o audiencias diferentes. Si no hay claridad respecto al propósito y a los destinatarios de una evaluación, pueden producirse confusiones, frustraciones e insatisfacción. Cuando empezó la evaluación de FARENA, en Nicaragua, muchos catedráticos pensaron que su propósito era evaluarlos e imponerles sanciones individuales en caso de que su desempeño fuera deficiente.

El primer paso importante que se dio en este proceso de evaluación fue explicar que éste estaba dirigido a la capacidad de todo el profesorado y que se había concebido para ofrecer información al propio profesorado con el fin de mejorar su capacidad y su desempeño. Aclarar la finalidad de la evaluación y definir su auditorio principal es también muy importante para identificar a quienes tienen intereses en la organización, los cuales deberían tomar parte en la evaluación.

“La finalidad principal de una evaluación es mejorar lo que se ha hecho en el pasado, reflejarlo y transformarlo. Se logra así el efecto de una bola de nieve: cuántas más actividades se hagan, más cosas hay que reflejar, y cuanto más se comprenda, más se necesita realizar”.

Albina Maestrey Boza

Lograr que los usuarios potenciales participen en todo el proceso de evaluación

Con el paso de los años, los evaluadores han aprendido que la manera más eficaz de asegurarse de que una evaluación produzca resultados prácticos que tengan un uso real es incluir a los posibles usuarios en todo el proceso de evaluación. Esto se conoce como ‘evaluación centrada en la utilización’; en ella, los usuarios designados participan en las discusiones sobre el uso y los beneficios posibles de la evaluación y en llegar a un acuerdo colectivo respecto a la finalidad de la evaluación y a sus métodos, teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponibles. Quienes tengan intereses en este proyecto deben participar también en las discusiones acerca de los resultados y las implicaciones posibles de la evaluación, y sobre las posibles actividades de seguimiento que serían apropiadas en determinadas circunstancias.

En cada estudio, el equipo de evaluación tiene que elegir los individuos con que contará, según la finalidad de la evaluación y las relaciones que haya dentro de la organización y con las personas ajenas a ella. Dado que en Cuba la evaluación se interesaba en el desarrollo de las capacidades para analizar las cadenas alimentarias, se incluyó a los interesados provenientes de diversos puntos de la cadena de producción de cerdos; este grupo abarcaba desde el Ministro de Agricultura hasta los investigadores, los extensionistas, los porcicultores y los procesadores de carne.

En Vietnam, un aspecto de la evaluación se orientaba a las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades de dos redes de manejo de recursos naturales, coordinadas por el Instituto de la Universidad Can Tho; se incluyó a los agricultores, los extensionistas locales, los funcionarios del gobierno y los investigadores universitarios. En Nicaragua, los que tenían más intereses en la evaluación eran, sin duda, los miembros del personal de FARENA, puesto que el profesorado era el principal punto de discusión de la evaluación. Los grupos externos que tenían intereses en el proceso y provenían de otras dependencias de la universidad y de las organizaciones asociadas participaban solamente cuando sus apreciaciones sobre el trabajo del profesorado eran necesarias.

Fomentar el apoyo que necesita la evaluación

Dada la sensibilidad con que se encaran los procesos y los resultados de una evaluación, hay que comprometer en ella a las personas clave lo antes posible. El apoyo de los administradores o gerentes es decisivo; no obstante, hay otras personas, entre ellas, el personal directivo y los funcionarios del gobierno (en el caso de organismos del sector público), que también pueden ocasionar el éxito o el fracaso de una evaluación. Resulta de especial importancia el apoyo de los gerentes de alto rango, ya que tienen el poder para decidir quiénes formarán parte del equipo de evaluación. Ellos también deben autorizar el uso del tiempo y de los recursos que requiere la evaluación. Más importante quizás es el poder que tienen para promover u obstaculizar el uso de los resultados de la evaluación, ya que deciden las medidas de seguimiento y los cambios que se harán una vez terminada la evaluación. Exhortamos a los evaluadores a que obtengan el compromiso de diversos gerentes de alto rango de llevar a cabo la evaluación y de actuar según los resultados de la misma, antes de empezar a recopilar la información. Una manera de conseguir lo anterior es preguntar a los gerentes qué tipo de información desearían obtener mediante la evaluación e involucrarlos en la discusión en que se determina la forma de recopilar, analizar e interpretar esa información.

En cada una de las organizaciones que participaron en el Proyecto EDC fue necesario fomentar el apoyo interno y externo que requería la evaluación antes de empezar a trabajar en serio. Con el paso del tiempo se presentaron diversas situaciones y algunos individuos cambiaron de cargo, lo que hizo necesario establecer nuevas negociaciones.

En Ghana, la forma en que se obtuvo el apoyo del Director del Centro Fitogenético fue incluyéndolo como co-líder del estudio. Él, a su vez, logró el apoyo del Director de la organización que dio origen al Centro, que es el Consejo para la Investigación Científica e Industrial (CSIR). Más adelante, cuando se jubiló el Director del CSIR, fue imprescindible negociar con el Director entrante el apoyo que requería la evaluación.

En Cuba, el diseño del estudio original fue preparado por miembros del personal de la Dirección de Ciencia y Tecnología y del Proyecto Nuevo Paradigma. Dado que algunos aspectos del estudio incluían una evaluación de un cambio de organización dentro del sistema nacional cubano, llamado SINCITA, hubo que negociar el diseño de éste con el Director de Ciencia y Tecnología, con el Viceministro de Agricultura y con el Director de uno de los institutos objeto de revisión, así como con el líder de la organización externa de apoyo, o sea, el Proyecto Nuevo Paradigma.

Además de requerir el apoyo de los gerentes, también necesitamos el apoyo activo de los funcionarios de toda la organización involucrada, incluyendo el personal de apoyo. Nuestros estudios demuestran que, casi siempre, los funcionarios están ansiosos por evaluar su propia capacidad, así como su desempeño y el de sus organizaciones, en tanto que la finalidad de la evaluación es aprender y mejorar, no juzgar y sancionar. El enfoque de nuestros estudios de evaluación sirvió para motivar al personal a que participe en la construcción del futuro de sus organizaciones y a comprometerlo en esa tarea. En el caso de Vietnam, el equipo de evaluación llevó a cabo y facilitó un taller de autoevaluación de 2 días, en el cual participaron 34 funcionarios. El taller fue el medio para presentar y debatir con el personal el Proyecto EDC y el estudio de evaluación, y para recibir información de retorno alrededor de diversas preguntas relacionadas con el desarrollo de capacidades. Este taller sirvió para que el personal se comprometiera decididamente a cooperar con el proyecto y generó algunas reflexiones sobre las preguntas clave de la evaluación.

Reunir los recursos adecuados para llevar a cabo la evaluación

Es preciso disponer de tiempo, de individuos capacitados y motivados, y de recursos financieros para hacer una evaluación; lo mejor es negociar la disponibilidad de los anteriores elementos antes de lanzarse al trabajo. Como ya se observó, una evaluación centrada en la utilización cuenta con los usuarios que habían sido previstos, y esto significa que se espera de ellos el aporte de un tiempo y un esfuerzo considerables. Por ejemplo, pueden necesitarse también fondos para viajes en caso de que la organización de que se trata esté descentralizada o cuando participan dos o más organizaciones que están geográficamente distantes una de otra.

Los especialistas en evaluación de fuera de la organización pueden ofrecer una relativa orientación en dos aspectos: diseñando el estudio y facilitando la recolección o el análisis de la información. No obstante, si una organización y sus funcionarios desean aprender y beneficiarse de la evaluación, deben involucrarse a fondo con ella y sentirse responsables de sus resultados. Uno de los principales beneficios obtenidos de nuestros estudios de evaluación fue el aprendizaje que se logró durante la puesta en práctica de la evaluación. La experiencia adquirida previamente en

evaluaciones será un factor positivo; no obstante, los funcionarios que no la tengan pueden ‘aprender en la práctica’, y los que participan en ese proceso obtendrán nuevas apreciaciones y habilidades en la medida en que el estudio avanza.

El Proyecto EDC puso a disposición de cada equipo de estudio de la evaluación una cantidad de fondos moderada (cerca de US\$10,000 para cada estudio.). Ahora bien, el costo más alto de una evaluación participativa está en el tiempo que los administradores, los funcionarios y los grupos interesados externos dedican al proceso de evaluación. Este costo fue sufragado por las organizaciones que participaban y por aquellos que tenían intereses en ellas.

En todos los estudios, los funcionarios de las organizaciones involucradas realizaron la mayor parte del trabajo. En FARENA, en Nicaragua, el líder de la evaluación —que también se desempeñaba como Decano de la Facultad— estaba tan ocupado que fue necesario contratar a un consultor para facilitar el proceso de evaluación. Sin embargo, incluso en este caso, el personal de la Facultad realizó la mayor parte del trabajo y todos comprobaron que se habían beneficiado con la evaluación porque habían participado directamente en el proceso evaluativo. En otros casos, los consultores externos al Proyecto EDC se reunieron con equipos locales durante unos pocos días para ofrecer orientación sobre el diseño y la metodología de la evaluación.

Debatir los posibles resultados de la evaluación

Antes de empezar a recolectar la información, es útil discutir sus posibles resultados con quienes pueden ser los usuarios clave. Esto sirve a quienes podrían usar los resultados para que preparen y consideren las acciones que sería necesario realizar. También sirve para que los evaluadores afinen las preguntas de la evaluación y los métodos empleados en ella.

Ponerse de acuerdo sobre los principios básicos que orientarán la evaluación

Como la evaluación es un proceso muy complejo que puede encontrar receptores muy sensibles, resulta práctico contar con unos principios básicos que encaucen el trabajo y ayuden a resolver las diferencias de opinión que puedan surgir. Este es el tema de la siguiente sección.

En conclusión, nuestras experiencias han demostrado que el tiempo y el esfuerzo dedicados a prepararse para una evaluación están bien invertidos. Apresurarse a recopilar datos antes de asegurarse de contar con determinados factores puede conducir, más adelante, a la confusión y a la frustración; entre esos factores clave están comprometer a quienes tienen intereses en la evaluación, conseguir los recursos necesarios, fomentar el apoyo requerido y ponerse de acuerdo sobre algunos principios básicos.

Principios que garantizan la calidad de una evaluación y el uso que reciba

Diversos equipos de evaluación profesionales han establecido las normas y los principios con que se lleva a cabo una evaluación. En ellos se hace énfasis, por lo regular, en la necesidad de que las evaluaciones sean útiles, factibles, imparciales y precisas. Estos principios pueden ser útiles en la planificación y en la ejecución de una evaluación, y también cuando se hace una apreciación de la evaluación después de realizada.

Normas de una evaluación

Utilidad: La evaluación debe prestar un servicio a las necesidades de información de quienes serán los principales usuarios.

Factibilidad: Una evaluación debe ser realista, prudente, diplomática, y además eficiente respecto a su costo.

Idoneidad: Una evaluación debe realizarse legalmente, éticamente y con el debido respeto por el bienestar de las personas incluidas en la evaluación, así como de las personas que sean afectadas por los resultados de ésta.

Precisión: Una evaluación debe ofrecer información aceptable (es decir, fuentes defendibles, información válida y confiable, conclusiones justificadas, etc.) del objeto de evaluación.

FUENTE: Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994).

Partiendo de nuestra experiencia con los seis estudios de evaluación que llevamos a cabo, proponemos siete principios que orientarán la evaluación de las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades de una organización. Estos principios reflejan una filosofía y un enfoque orientados a la utilización, con los que se evaluarán las iniciativas encaminadas al desarrollo de capacidades de las organizaciones.

Utilidad

La evaluación debe ser diseñada y ejecutada de tal manera que sea de utilidad para quienes han sido identificados como los principales usuarios, y que sea, en realidad, utilizada por ellos, ya se trate de los gerentes y del personal de las organizaciones involucradas, o de quienes tengan intereses decisivos en las organizaciones, aunque no pertenezcan a ellas.

Sensibilidad frente al contexto

Dado que cada organización actúa en un entorno político y socioeconómico a la vez específico y cambiante, deben considerarse las condiciones

externas cuando se diseña y se realiza una evaluación. De manera semejante, hay que tener en cuenta las necesidades del medio interno de la organización. En los casos en que la cultura de la organización promueve la discusión abierta y franca, así como el aprendizaje dentro de ella y el mejoramiento institucional, es posible adoptar un enfoque evaluativo que sea abiertamente participativo y autocrítico. En cambio, cuando la cultura premia la competencia y los logros individuales por encima del trabajo en equipo, puede servir mejor un enfoque que proteja el anonimato de los individuos.

Participación y negociación

Como se indicó antes, en todo el ciclo de la evaluación —del diseño a la ejecución y de ésta a la revisión del proceso de evaluación— los probables usuarios, tanto internos como externos, de los resultados de la evaluación, deben participar en todo el ciclo evaluativo para promover el uso que le darán a esos resultados. Para que estos usuarios desarrollen un sentido de pertenencia respecto a la evaluación y a sus resultados, hay que establecer con ellos acuerdos sobre los diversos pasos de la evaluación y no imponer estos pasos mediante una autoridad superior o externa.

Aprender en base a la experiencia

El mayor beneficio de evaluar una gestión encaminada al desarrollo de capacidades puede ser el aprendizaje que hagan los individuos y la organización mientras se desarrolla la evaluación. Por esta razón, es importante que la gente se comprometa con su propio proceso de evaluación para que éste no quede en poder de los ‘expertos’. Durante el proceso de evaluación, los participantes pueden aprender mucho, no sólo acerca del desarrollo de capacidades sino también sobre los métodos de evaluación.

Enfoque flexible

Los ciclos de reflexión y de análisis son el alma de un proceso de evaluación. Los mayores beneficios que genera una evaluación provienen, casi siempre, de las reflexiones hechas durante el proceso de evaluación y no tanto de los resultados consignados en un informe. Durante la evaluación surgen, muchas veces, cuestiones y temas importantes que señalan la necesidad de hacer ajustes respecto a los planes de recolección de datos o de análisis de éstos. Por tal motivo, es importante tener un enfoque flexible para la ejecución de la evaluación.

Registro sistemático de información

Es importante registrar y documentar las principales decisiones que se tomaron durante la evaluación, las preguntas que se formularon, las fuentes que se emplearon y la información que se obtuvo. Esto facilitará la reflexión acerca del proceso de evaluación y de sus resultados. También permitirá que los resultados y las sugerencias puedan explicarse más fácilmente.

Integridad y transparencia

Para garantizar la imparcialidad y la aceptación de los procedimientos y resultados de la evaluación, el proceso debe ser sincero y honesto y no debe estar concebido para perjudicar a individuos específicos o a toda la organización. Prácticamente en todos los estudios que hicimos, se emplearon los talleres iniciales en que participaban los administradores o gerentes y el personal para explicarles la finalidad de la evaluación y para establecer un enfoque sincero frente al estudio. Hay que llegar a un equilibrio muy sensible entre sinceridad e idoneidad y debe protegerse a los individuos que suministren información delicada. Nos dimos cuenta, durante las evaluaciones, de la importancia de guardar la confidencialidad de las fuentes de información. En las reuniones de grupo sirvió mucho haber establecido la norma de que los criterios y las opiniones personales potencialmente delicados no se divulgarían fuera del grupo.

El propósito de presentar estos principios a cualquier equipo de evaluación es animarlo a establecer su propio conjunto de principios para orientar la evaluación. La 'Guía de lecturas adicionales' que aparece al final de este capítulo sugiere otros conjuntos de normas y principios de evaluación que pueden estimular al lector a pensar en la forma en que diseñará la evaluación que se hará en su organización.

Entre en acción ejecutando la evaluación

Una vez que el equipo evaluador está preparado y se ha equipado con los principios orientadores, debe decidir la forma en que llevará a cabo la evaluación. Proponemos un enfoque de la evaluación que, siendo dinámico y estando orientado al aprendizaje, aborde la complejidad de las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades de una organización y la relación que éstas tienen con el desempeño de la organización.

No ofrecemos un plano detallado o una receta para diseñar y realizar la evaluación. Partiendo de nuestra experiencia, proponemos más bien un enfoque flexible que combine métodos cualitativos y cuantitativos. Sugerimos el empleo de métodos múltiples y la comprobación cruzada o triangulación de los resultados. La triangulación se refiere al uso de diferentes fuentes de información y de diversos métodos, tipos de datos o evaluadores para estudiar un tema desde diferentes perspectivas, y llegar así a resultados más confiables.

El desarrollo de las capacidades de una organización es un proceso bastante complejo, que no ha sido bien entendido, y cuyos resultados son difíciles de medir. Por tal razón, la comprobación cruzada, la triangulación y la validación de los resultados de la evaluación con quienes tengan intereses en la organización son muy útiles.

Ejemplos de principios que orientan la evaluación de una gestión de desarrollo de capacidades

Utilidad: Diseñe y ejecute su evaluación de manera que sea útil para los que podrían ser sus usuarios.

Sensibilidad frente al contexto: Considere el entorno en que se está diseñando y llevando a cabo su evaluación.

Participación y negociación: Incluya a los usuarios sugeridos, internos y externos, en todo el ciclo de evaluación.

Aprender en la acción: Promueva el aprendizaje que se hace en el proceso de evaluación haciendo que las personas participen en dicho proceso.

Enfoque de repetición: Incorpore los ciclos ordinarios de acción y reflexión en su proceso de evaluación.

Documentación programada: Respalde sus resultados y sugerencias con documentos para que unos y otras se justifiquen y sean objeto de reflexión posteriormente.

Integridad y transparencia: Promueva un proceso de evaluación sincero y honesto para garantizar la equidad y la aceptación de los procedimientos y resultados de la evaluación.

El recuadro que aparece en la página siguiente contiene una lista de preguntas metodológicas que deben responderse para que la evaluación de un trabajo de desarrollo de capacidades sea acertada.

¿Qué preguntas tratará de responder la evaluación?

Es importante enfocar una evaluación hacia las preguntas específicas que usted tratará de responder una vez hecha la recolección sistemática de información, su análisis y su interpretación. Cuando se planifica una evaluación, importa mucho formular preguntas correctas y recibir preguntas correctas. En otras palabras, las preguntas de una evaluación deben ser relevantes y deben estar bien formuladas. Lamentablemente, hay una inclinación a formular apresuradamente las preguntas de la evaluación o a no hacer ninguna. Muchos de nosotros sabemos de evaluaciones cuyos términos de referencia eran imprecisos y en las que no había ninguna pregunta. Hay otras en que se espera que los evaluadores contesten una lista interminable de preguntas durante un tiempo extremadamente corto. Ambos enfoques tienden a originar frustración y pérdida del enfoque.

En nuestros estudios observamos que era difícil, aunque importante, llegar a un acuerdo sobre una lista breve de preguntas de evaluación. Esta fase de nuestro trabajo demostró ser muy importante, ya que las preguntas nos orientaron más adelante hacia la recolección y el análisis de la información y hacia la interpretación y la presentación de nuestros resultados. En muchos casos, y con el paso del tiempo, las preguntas que elaboramos para la evaluación evolucionaron y se hicieron más precisas; esta evolución se debió al desarrollo de nuestros conocimientos sobre nuestra propia gestión de desarrollo de capacidades y sobre los métodos de evaluación.

Después de cierto tiempo, el equipo de evaluación encargado del estudio de Vietnam llegó a las siguientes preguntas de evaluación, que orientaron el diseño del estudio:

- ¿Qué capacidades de organización importantes ha desarrollado el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong?
- ¿Cómo han cambiado, con el paso del tiempo, las capacidades de organización del Instituto (desde su creación)?
- ¿Cómo han contribuido los individuos del personal del Instituto al desarrollo de las capacidades de organización y hasta qué punto?
- ¿Cuáles son los retos que el Instituto enfrentará en el futuro respecto al desarrollo de capacidades de la organización?
- ¿Cuál ha sido el aporte del programa IDRC-CBNRM a las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades del Instituto, tanto en los individuos como en la organización?

Preguntas metodológicas que es necesario responder al diseñar y llevar a cabo una evaluación

- ¿Qué preguntas tratará de estudiar la evaluación?
- ¿Quién hará uso de los resultados?
- ¿Cómo puede usarse un 'modelo lógico' para enfocar la evaluación?
- ¿Cuál será la unidad de análisis y cuál el alcance de la evaluación?
- ¿Cómo pueden desarrollarse la comprensión compartida de la evaluación y su compromiso con ella?
- ¿Cómo debería manejarse el proceso de evaluación?
- ¿Qué clase de información hay que recolectar?
- ¿Qué instrumentos deberían usarse para recolectar y analizar la información?
- ¿Cómo deberían someterse a pruebas cruzadas, triangularse y validarse los resultados?
- ¿Cómo deben presentarse los resultados de la evaluación?
- ¿Cómo puede promoverse el uso de los resultados de la evaluación?

¿Quién hará uso de los resultados?

Es necesario considerar quién usará los resultados de la evaluación, y esto es tan importante como la formulación de las preguntas apropiadas para la evaluación. En realidad, la decisión que se tome, en una evaluación, sobre las preguntas apropiadas tiene que ver directamente con la definición del tipo de personas para las cuales la evaluación será de utilidad. Las decisiones sobre la(las) audiencias(s) prioritaria(s) influirán también en el tipo de análisis que se haga y en la manera como deban presentarse los resultados. Por ejemplo, si el auditorio de una evaluación está dentro de la organización que se evalúa, puede ser más efectivo presentar los resultados oralmente en sesiones a puerta cerrada, donde puedan tratarse abiertamente los asuntos delicados. En cambio, si el auditorio principal es un organismo externo, hay que presentar, generalmente, un informe común y corriente, y se entregarían por separado algunos de los puntos más delicados en un informe confidencial o en sesiones cara a cara.

¿Cómo puede usarse un ‘modelo lógico’ para enfocar la evaluación?

Los evaluadores profesionales recomiendan desarrollar un ‘modelo lógico’ para los proyectos y programas que evalúan. Un modelo lógico es una cadena simplificada de relaciones, que representa tanto la lógica y los supuestos básicos de un programa o intervención como la forma en que éste se propone lograr los resultados esperados. Establece la lógica del programa, identifica los supuestos en que éste se funda, y define las conexiones lógicas entre los siguientes elementos:

- las actividades emprendidas;
- los productos que se obtendrán;
- los resultados de nivel intermedio o de corto plazo que se esperan;
- los impactos finales o de largo plazo que el programa pretende lograr.

Muchos proyectos y programas presentan algún tipo de modelo lógico en sus propuestas o planes de trabajo, los cuales toman, muchas veces, la forma de un ‘esquema lógico de referencia’ exigido ya por muchas organizaciones de desarrollo. En el Proyecto EDC tratamos de desarrollar modelos lógicos para las iniciativas de desarrollo de capacidades, aunque no todos arrojaron buenos resultados. Al reflexionar acerca de este punto, llegamos a la conclusión de que es difícil desarrollar un modelo lógico para una intervención encaminada al desarrollo de capacidades, porque los socios nacionales e internacionales casi siempre tienen objetivos y supuestos diferentes, que no han sido discutidos ni acordados abiertamente. Para llegar a un entendimiento sobre la lógica de una iniciativa encaminada al desarrollo de capacidades, se requiere un trabajo largo de discusión y ajuste sobre un plan dirigido a la acción. Como se indicó en el capítulo anterior sobre asociaciones colaborativas para el desarrollo de capacidades de una organización, muy pocas veces se hace este trabajo.

Uno de los aportes que hace la evaluación a una iniciativa de desarrollo de capacidades es exhortar a los participantes a que expliquen sus objetivos y supuestos, y los respalden con documentos en un modelo lógico. Como se recalcó en el capítulo anterior, se aprecia ahora la necesidad de negociar las metas, los supuestos y las estrategias, así como los términos contractuales de nuestras iniciativas de cooperación con nuestros socios. En el futuro, esta necesidad facilitará el desarrollo de los modelos lógicos que se usarían para orientar nuestras evaluaciones.

¿Cuál será la unidad de análisis y cuál el alcance de la evaluación?

Es importante, en toda evaluación, definir la unidad básica de análisis y el alcance que tendrá el estudio. En Cuba se planeó al principio la evaluación del desarrollo de capacidades en todo el sistema nacional de ciencias agrícolas, innovación y tecnología. Más adelante, dadas las limitaciones de tiempo y de recursos, se decidió reducir el alcance del proyecto a un estudio del desarrollo de un tipo de capacidad en un solo instituto de investigación. En Nicaragua se propuso al principio examinar el desarrollo de un tipo de capacidad que era resultado del trabajo colaborativo con una sola organización internacional (el CIAT), pero posteriormente se decidió ampliar el estudio para evaluar el desarrollo de las capacidades de toda la institución FARENA. El alcance de una evaluación se refiere no sólo a las organizaciones que incluye y a los temas que abarca, sino también a la perspectiva de tiempo. En Ghana, la evaluación cubrió un periodo de 20 años; en Vietnam de 10 años y en Filipinas de 12 años.

En cada uno de estos casos, era necesario determinar con claridad el cubrimiento de la evaluación —o sea, evaluar toda la organización, una unidad dentro de la organización o un sistema de organizaciones—, los temas que se tratarían y el tiempo que se necesitaría, para poder orientar la consiguiente recolección de información y su análisis. La mayoría de los equipos de evaluación experimentaron dificultades para definir límites precisos y unidades de análisis. En vez de enfocarnos a departamentos, centros o programas, soslayamos generalmente esa dificultad definiendo unidades que pudieran integrarse mejor, como individuos, equipos, asociaciones colaborativas, proyectos, eventos o resultados. Esta decisión nos permitió recopilar apenas la cantidad correcta de información para responder adecuadamente las preguntas de la evaluación.

¿Cómo pueden desarrollarse la comprensión compartida de la evaluación y su compromiso con ella?

En las organizaciones que evaluamos, la evaluación del desarrollo de capacidades resultó ser una actividad demasiado delicada, y quienes dirigían la evaluación tenían que manejar las susceptibilidades personales y la política de la organización durante todo el proceso. Entre otras cosas,

muchas veces tuvimos que superar impresiones negativas acerca de la evaluación como tal. En varios casos, los funcionarios señalaron que las evaluaciones se llevan a cabo, por lo regular, para juzgar a los individuos o para justificar la reestructuración o el recorte de personal. Pocos de nosotros estábamos al tanto del uso de la evaluación para estimular el aprendizaje en nuestras organizaciones y poder mejorarlas. En nuestros estudios hemos encontrado que la aplicación de los siguientes enfoques es muy útil para tratar susceptibilidades, promover la comprensión común y obtener el compromiso con el proceso de evaluación.

Incluya, desde el principio, en el proceso de la evaluación a los gerentes y al personal de la organización, así como a los individuos o grupos clave que, siendo externos a la organización, tienen intereses en ella. Ya hemos recalcado por qué es importante, en las primeras interacciones que ocurran con quienes participan en la evaluación, tratar la finalidad principal de ésta, haciendo hincapié acerca de su uso para el aprendizaje y el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Cuando los equipos del estudio de evaluación iniciaron sus labores, a menudo pensaban que un equipo especializado haría la mayor parte del trabajo y luego presentaría sus resultados al final del proceso. Ahora bien, en todos los casos que tratamos llegamos a comprender la importancia de involucrar a muchas personas en el proceso de evaluación y de informar periódicamente a otros grupos interesados acerca de la finalidad, los métodos y los resultados del trabajo. La ventaja de realizar estas actividades era obtener mayor compromiso con el proceso de evaluación mientras éste se llevaba a cabo.

Tratar abiertamente los asuntos referentes al desarrollo de capacidades de la organización y a su evaluación. La tendencia de los administradores o gerentes y del personal es estar absortos en las actividades diarias y disponer rara vez de una oportunidad de abordar asuntos generales de la organización. Empezar a hablar simplemente acerca de las capacidades de la organización puede abrirles los ojos. Al principio hubo mucha confusión, en todas las organizaciones participantes, respecto a los conceptos y los términos básicos. ¿Qué queremos decir en realidad cuando nos referimos a ‘desarrollo de capacidades’? ¿Qué clase de evaluación tenemos en mente? ¿Por qué debemos preocuparnos por estos asuntos? Es de esperar que las personas que no comprendan ni aprecien la utilidad de una evaluación no contribuyan productivamente a la misma. En nuestros estudios nos dimos cuenta de las ventajas de organizar talleres iniciales con gerentes, funcionarios y grupos interesados externos, para tratar la finalidad del estudio propuesto y sus usos potenciales. Por ejemplo, en FARENA, en Nicaragua, 31 funcionarios y varios estudiantes asistieron al taller inicial. En Filipinas, 17 miembros del Centro de Cultivos de Raíz y de BSU asistieron a un taller inicial similar. Estos talleres despertaron el interés en los estudios y motivaron a los individuos a que invirtieran su tiempo y

su energía en ellos. También hicieron posible que salieran a la luz, se debatieran y se documentaran las opiniones que tenían los participantes acerca del desarrollo de capacidades de la organización.

Validar los resultados y las recomendaciones con los individuos o grupos clave interesados en la organización. Involucrar a las personas con los resultados obtenidos en el transcurso de la evaluación e informarlas sobre ellos sirve para evitar sorpresas desagradables al final. También es importante debatir las conclusiones y las recomendaciones del estudio con los individuos o grupos clave que estén interesados en la organización. Uno de los puntos

débiles de la mayoría de las evaluaciones es la brecha entre la información recogida y analizada, de un lado, y las conclusiones y las recomendaciones del estudio, del otro. En muchos casos, las conclusiones y las recomendaciones se agregan a la ligera al final de un informe de evaluación, sin considerar mucho su validez o su factibilidad. Al involucrar a las partes interesadas y a quienes pueden tomar decisiones en la formulación o en la validación de las conclusiones y recomendaciones, se puede lograr que éstas sean mejor comprendidas y aceptadas, lo cual, a su vez, promoverá el seguimiento y la acción que vendrán luego. Muchas veces, las partes interesadas no están de acuerdo con las conclusiones y recomendaciones de una evaluación. Si las personas participan en el examen de las pruebas y en las conclusiones, es más probable que lleguen a un consenso, y que acepten los resultados y se guíen por ellos.

“La evaluación siempre tuvo una connotación negativa y se tenía por una medida un poco policiva. En este proyecto, examinamos el impacto educativo que puede tener la evaluación. Debe ser una oportunidad para que las personas aprendan. Sólo si esta condición se cumple serán capaces de cambiar la manera de tomar sus decisiones y la manera de actuar”.

José de Souza Silva

En el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong se organizaron talleres para ventilar las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación con los gerentes y el personal del Instituto y con los individuos o grupos clave que, siendo externos al Instituto, tenían intereses en él. Luego se preparó una versión del informe de evaluación, en vietnamita. Se tomaron dos decisiones importantes: iniciar un ejercicio de planificación estratégica, basado en los resultados de la evaluación, y revisar los procedimientos que tenía el Instituto para evaluar el desempeño del personal. En Cuba, el informe de evaluación se ventiló y validó en una serie de reuniones con personal del Ministerio de Agricultura, de la Dirección de Ciencia y Tecnología, del IIP y del equipo

de cadenas agroalimentarias. Uno de los resultados que se obtuvo fue la decisión, a nivel del Ministerio, de llevar a cabo una evaluación de todo el sistema del desarrollo de capacidades en el SINCITA.

¿Cómo debe manejarse el proceso de evaluación?

Las evaluaciones deben ser administradas y hay que facilitar los procesos de evaluación participativa que defendemos en esta publicación. El manejo de una evaluación incluye la definición de las metas del ejercicio, de las funciones y de las responsabilidades de las personas involucradas, del tiempo y de los recursos disponibles, y de los productos que se entregarán. Algún individuo o algún grupo tiene que encargarse de la evaluación, tomar las decisiones necesarias y supervisar el trabajo hasta que éste termine exitosamente.

Los seis estudios dependieron en gran medida de la facilitación; con este término significamos el estímulo, la motivación y la orientación del proceso de evaluación, lo que se logra habitualmente a través de actividades de grupo. La facilitación acertada es esencial para garantizar la imparcialidad a todos los participantes en la evaluación, para captar las diferentes ideas, criterios e intereses de las diversas personas que forman parte de la organización involucrada, para generar conocimientos colectivos y para permitir que haya negociaciones y acuerdos sobre conceptos comunes y sobre acciones futuras.

Aunque los equipos de evaluación dependían del trabajo en grupo para los estudios, se inclinaban a subestimar la importancia de la facilitación acertada. El Proyecto Nuevo Paradigma y el IIP, en Cuba, reconocieron probablemente la importancia de la facilitación y avanzaron mucho en el desarrollo de capacidades de esta área. La razón de lo anterior es que el Proyecto Nuevo Paradigma y la Dirección de Ciencia y Tecnología de Cuba cuentan con una larga tradición de trabajar juntos en educación participativa con adultos. El enfoque y las aptitudes de facilitación que desarrollaron a mediados de los años 90 se aplicaron luego en su trabajo de evaluación, y obtuvieron buenos resultados.

Sugerimos a las organizaciones que emprendan actividades de evaluación del desarrollo de capacidades que dediquen tiempo y recursos a encontrar o formar facilitadores capaces, que puedan involucrarse activamente en todo el proceso de evaluación. En muchos casos será preciso invertir en actividades de capacitación especializada para desarrollar aptitudes de facilitación en el personal.

¿Qué tipo de información hay que recopilar?

Se da por sentado, a veces, que se debe recopilar, en la evaluación, la mayor cantidad de información posible en el tiempo y con los recursos disponibles. Aunque pudiera hacerse así, es mejor recoger una cantidad de información que sea apenas suficiente para responder las preguntas de la evaluación.

Resulta indispensable formular preguntas de evaluación precisas y determinar tanto el alcance de la evaluación como la unidad de análisis (en función del cubrimiento de la organización y de la perspectiva del tiempo) para poder reducir el volumen de información que se debe recoger. Los evaluadores que empiezan a recopilar información antes de definir las preguntas y el cubrimiento de su evaluación casi siempre recopilan información que nunca será usada. Por lo regular, cuanto menos preguntas de evaluación se formulen, menos información habrá que recoger.

En términos generales, al evaluar una iniciativa encaminada al desarrollo de capacidades de una organización pueden emplearse dos tipos de información:

- la información primaria, o sea, la que es necesario recopilar específicamente para la evaluación;
- la información secundaria, como es la información que ya existe en los registros escritos, en los archivos, en los informes o en las publicaciones de la organización.

Cuando se estudian las organizaciones, hay una tendencia a pasar por alto la información secundaria y a apresurarse a recolectar la información primaria. Nuestros casos no fueron diferentes en esto, y si recapacitamos un poco, hubiera sido oportuna una revisión más cuidadosa de los documentos existentes.

El trabajo de compilar y evaluar la información existente sobre el desarrollo de capacidades puede ser útil para entablar un debate sobre el tema y para recoger la información que se usará en la evaluación. Antes de empezar a recopilar nueva información —por ejemplo, a través de entrevistas o encuestas— es importante recopilar la información que ya exista en los archivos, los informes y las publicaciones, y que pueda servir para responder las preguntas de la evaluación. Muchas veces, los equipos de evaluación se mostraban sorprendidos de poder disponer, en realidad, de una cantidad de información que no esperaban. El trabajo de recolectar y analizar la información disponible redujo la cantidad de información nueva y primaria que debíamos recopilar.

Por ejemplo, en el Centro Fitogenético, en Ghana, ya se había recogido información sobre el banco de germoplasma y el uso dado a las colecciones.

En Cuba, el IIP y la Dirección para la Ciencia y la Tecnología tenían registros aceptables acerca de los talleres y eventos de capacitación realizados para desarrollar la capacidad de análisis de las cadenas alimentarias. El Centro de Cultivos de Raíz, en Filipinas, guardaba también registros aceptables acerca de las innovaciones tecnológicas desarrolladas en que intervenía la investigación participativa.

La recolección de información primaria es más costosa y lenta que la compilación y la valoración de la información existente. Cuando se evalúan las organizaciones, es común pensar primero en recopilar información a través de encuestas formales de cuestionario. No obstante, como se demuestra en la sección siguiente, hay muchos otros modos importantes de recopilar información práctica para evaluar las iniciativas encaminadas al desarrollo de capacidades de una organización.

¿Qué herramientas deben usarse para recopilar y analizar la información?

Se dispone de muchas herramientas para recolectar y analizar la información y para interpretar los resultados. En la 'Guía de lecturas adicionales', al final de este capítulo, se ofrecen algunas fuentes prácticas. En esta sección se describen brevemente los instrumentos que sirvieron para los estudios de evaluación.

Talleres de autoevaluación. En todos los estudios se emplearon talleres de autoevaluación que resultaron de mucha utilidad para recolectar y analizar la información, para interpretar los resultados, para consolidar los conocimientos y el compromiso con la evaluación, y para validar y enriquecer la información, las conclusiones y las recomendaciones. Dada la importancia de dichos talleres, la evaluación del desarrollo de capacidades de una organización requiere esencialmente de aptitudes de facilitación y de herramientas relacionadas con el análisis de grupos, la síntesis de resultados y la presentación de los mismos.

Revisión de documentos. En todos nuestros estudios se revisaron documentos; entre ellos, los archivos, los informes anuales, los presupuestos y las actas de las reuniones. En algunos casos, la utilidad de estos documentos fue apenas moderada, puesto que los registros relacionados con las gestiones para el desarrollo de capacidades estaban incompletos. Aún así, la información contenida en tales documentos resultó, generalmente, de mucha utilidad, pues fue punto de partida para la discusión de asuntos relativos al desarrollo de capacidades y para orientar todavía más la recolección de la información. En el Centro de Cultivos de Raíz, en Filipinas, el equipo de estudio encontró que las gestiones para desarrollar capacidades en investigación participativa habían sido incorporadas, generalmente, en intervenciones más amplias de

investigación y desarrollo, y que rara vez los elementos relacionados con la investigación participativa estaban bien documentados. Por otra parte, las pruebas documentales podrían encontrarse en nuevas tecnologías liberadas por el Centro, incluyendo aquí las variedades nuevas, que fueron el resultado de actividades de investigación participativa. A pesar de sus limitaciones, el equipo de estudio halló que la información disponible en los documentos era de gran utilidad para promover discusiones en los talleres, y para hacer una prueba cruzada de las percepciones que el mismo equipo tenía de los procesos y resultados del desarrollo de capacidades.

Entrevistas a individuos clave poseedores de información. El trabajo de entrevistar a personas que poseen información importante para una organización comprende discusiones serias con individuos seleccionados, ya sea porque representan ciertos grupos de interés o porque se consideran muy experimentados, perspicaces o informativos. En todos los estudios se realizaron dichas entrevistas, por lo regular cara a cara, aunque en algunos casos el contacto con el informador clave se hizo por teléfono o por correo electrónico. Estas entrevistas permitieron que los equipos de evaluación captaran las opiniones y las expectativas de quienes tenían algún interés en la organización (por ejemplo, los funcionarios, los administradores o gerentes, los que no pertenecen a ella) en relación con las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades y con los cambios que experimentaron la capacidad y el desempeño con el transcurso del tiempo.

Entrevistas al grupo. En algunos casos, la información se recopiló a través de entrevistas hechas a los grupos y no a los individuos. De alguna manera, esta técnica se halla a mitad de camino entre una entrevista con un informador clave (con un individuo) y un taller de autoevaluación. Las entrevistas al grupo que fueron planeadas con la ayuda de un facilitador resultaron muy útiles para captar las posiciones de consenso manifestadas por grupos relativamente homogéneos. Resultan menos apropiadas cuando el grupo es heterogéneo o en situaciones en que ciertos individuos dominan la conversación.

Historias personales. En unos pocos casos se compilaron historias personales detalladas de individuos que tenían un conocimiento amplio y de tiempo atrás de los procesos de desarrollo de capacidades. En el Centro Fitogenético de Ghana resultó especialmente útil la percepción y la historia personal del Director, por cuanto la evaluación abarcó un período de 20 años y se disponía de muy poca documentación de años anteriores. El equipo de estudio entrevistó al Director para captar su visión de la historia de su organización y su desarrollo personal como científico y gerente; asimismo, para identificar los factores que habían favorecido u obstaculizado el desarrollo de las capacidades del Centro. El equipo transcribió y analizó la entrevista completa.

Estudios de evaluación. El estudio de un caso es una investigación estructurada y detallada de una organización o de un grupo, diseñada para analizar el contexto y los procesos involucrados en el desarrollo de capacidades, así como sus resultados. Cada estudio de evaluación puede considerarse el estudio de un caso. Sin embargo, puesto que las preguntas formuladas y los métodos empleados diferían de un caso a otro, nuestros estudios no son estrictamente cotejables. Unos equipos fueron más metódicos que otros cuando desarrollaron el esquema del estudio de casos para sus estudios.

El equipo de Ghana desarrolló un enfoque metódico de estudio de casos en el cual se emplearon múltiples métodos y fuentes de información para abordar las preguntas del estudio. Tenía tres componentes, cada uno de los cuales giraba alrededor de cada una de las tres organizaciones incluidas en el estudio.

- El componente correspondiente al Centro Fitogenético comprendía tres talleres de autoevaluación para evaluar los puntos fuertes y los puntos débiles del Centro, una serie de entrevistas para captar las percepciones de los funcionarios de alto rango, una historia personal del Director y una revisión de archivos y registros para evaluar los cambios del personal, las publicaciones producidas, la infraestructura desarrollada y otros factores que podrían ser evaluados cuantitativamente.
- El componente correspondiente al IPGRI incluía una encuesta del personal del IPGRI involucrado en el desarrollo de capacidades, entrevistas con cinco gerentes clave del Instituto, y una revisión de registros para evaluar la contribución del IPGRI a las actividades de capacitación, a la infraestructura y a los métodos de investigación en Ghana.
- El componente correspondiente a GRENEWECA contenía un taller para captar las perspectivas de nueve miembros de la red, y una revisión de archivos para evaluar los aportes de la red al desarrollo de capacidades a través de la capacitación, la investigación colaborativa y el suministro de equipos.

Observaciones directas. Una evaluación del desarrollo de capacidades puede sacar provecho de la observación de las actividades y las instalaciones de la organización y del uso dado a estas últimas. Ocurre que la dirección y el personal pueden estar tan acostumbrados a la organización, que no se percatarían ya de asuntos que un extraño captaría de inmediato. Las observaciones más novedosas y prácticas fueron hechas, casi siempre, por personas ajenas a la organización que conocían suficientemente organizaciones similares, lo que les permitía hacer comparaciones perspicaces. De aquí se deriva el valor potencial de combinar la autoevaluación interna con la experiencia externa.

Encuestas por cuestionario. La encuesta por cuestionario es, probablemente, la herramienta que más se ha sugerido para recopilar la información que requiere el estudio o la evaluación de una organización. Cuando los equipos de evaluación elaboraron por primera vez sus planes de evaluación, incluyeron en todos ellos las encuestas por cuestionario. Ahora bien, cuando regresaron al seno de sus organizaciones, todos decidieron emplear las herramientas que exigían una menor cantidad de tiempo y de otros recursos. La aplicación de una encuesta por cuestionario requiere aptitudes para preparar el formulario de la encuesta, hacer el muestreo, administrar la encuesta, manejar las bases de datos para obtener información cuantitativa y cualitativa y hacer el análisis estadístico, la investigación y otras labores. Los formularios de la encuesta deben ser manejados en el idioma local, lo que puede requerir la traducción de estos formularios y el procesamiento de información cualitativa en más de un idioma.

Por ejemplo, el equipo de evaluación de RDRS, en Bangladesh, se propuso originalmente llevar a cabo una encuesta en el sector rural de Bangladesh y procesar la información en el IIRR, en Filipinas. Cuando se dieron cuenta de que las respuestas de la encuesta estarían en bengalí, idioma que no se entendería en Filipinas, ese plan fue abandonado. Se llevó a cabo entonces una encuesta abreviada para obtener las opiniones de los funcionarios de RDRS, y sus resultados se procesaron y se hicieron conocer en Bangladesh. Las encuestas sirvieron para que el equipo identificara las capacidades que había logrado el personal como resultado de los cursos ofrecidos por el IIRR. El equipo de estudio fue informado también sistemáticamente acerca de las nuevas aptitudes que los ex-alumnos habían aplicado o no habían podido aplicar en sus actividades laborales.

¿Cómo hay que someter los resultados a pruebas cruzadas, a triangulación y a validación?

La triangulación es un medio que aumenta la confianza en los resultados de una evaluación mediante la valoración y las pruebas cruzadas de esos resultados desde múltiples puntos de visión, que comprenden el empleo de diferentes fuentes de datos, de diferentes métodos para la recopilación y el análisis de datos, de diversos evaluadores o de distintas perspectivas teóricas. Dados el carácter complejo de las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades, la dificultad de aplicar métodos experimentales para evaluarlas, la poca información acerca de ellas (en particular, sobre datos de referencia), y los criterios muchas veces conflictivos con que son consideradas, la triangulación resulta particularmente importante para evaluar dichas gestiones de desarrollo en una organización.

En este contexto, un modo importante de realizar pruebas cruzadas y de aumentar con ellas la confianza en los resultados es el empleo de más de una fuente de información para confirmarlos. Se hace posible así la coherencia de los resultados a través de los métodos que se verificarán. Otra forma importante de aumentar la confianza en los resultados de una evaluación es revisar esos resultados, durante el proceso de evaluación, con quienes tienen intereses en la organización. Si estos participantes cuestionan seriamente los resultados, los analistas pueden volver a verificar las fuentes de información, así como los métodos empleados para el análisis y la interpretación. En el caso de Vietnam, el equipo de evaluación empleó tres instrumentos diferentes —un taller de autoevaluación, un estudio de casos y un taller que obtendría información de retorno— para suministrar la información que daría respuesta a una de sus preguntas de evaluación.

Las pruebas cruzadas no siempre son fáciles de realizar y requieren tiempo y recursos. No obstante, dado el carácter potencialmente polémico de los resultados de una evaluación, los participantes en el Proyecto EDC recomiendan encarecidamente a los evaluadores que incluyan, donde sea posible hacerlo, los elementos para realizar las pruebas cruzadas de su información y de sus resultados.

¿Cómo deben presentarse los resultados de la evaluación?

Las evaluaciones bien planificadas y bien ejecutadas no siempre arrojan los resultados esperados porque se presentan en un formato que sus usuarios no consideran útil. Por tradición, el producto final de una evaluación es un informe extenso al cual tienen acceso unas pocas personas. Nuestro trabajo es una prueba del valor que tienen las presentaciones verbales frecuentes para los individuos o grupos interesados, en las cuales se hable acerca de las metas, los avances, los resultados y las conclusiones de la evaluación. En todos nuestros estudios de evaluación, estas formas de presentación han sido el principal medio para que las personas conozcan la evaluación y sus resultados y para que adquieran un conocimiento compartido de ellos y se comprometan con ellos. Al presentar los resultados de una evaluación, es importante tener presente que los diferentes grupos pueden verse afectados por los resultados. Los resultados decisivos deben ser manejados con discreción, para evitar el desconcierto público y posibles reacciones violentas que puedan reducir el empleo constructivo de los resultados.

“Ahora que estoy convencido de lo importante que es la evaluación para el desarrollo de capacidades, me enfrento al desafío de generar esa convicción en la jerarquía de mi organización. Necesito difundir las lecciones aprendidas en este proyecto a toda mi organización y a quienes tienen intereses en ella”.

Imrul Kayes Muniruzzaman

¿Cómo puede promoverse el empleo de los resultados de una evaluación?

A lo largo de todo este capítulo hemos presentado algunas técnicas para promover la aplicación de los resultados de una evaluación, y para ello orientamos la evaluación hacia los intereses clave de los usuarios que se pretende conseguir y procuramos hacer participar a esos usuarios en todo el proceso evaluativo. En el capítulo siguiente ampliaremos un poco más estos razonamientos.

Ideas para recordar

Se necesita prepararse adecuadamente para hacer una evaluación del desarrollo de capacidades, antes de emprender la recolección y el análisis de los datos. En la mayoría de las evaluaciones, el punto más débil es una preparación inadecuada. La evaluación de una gestión encaminada al desarrollo de capacidades de una organización debería orientarse por un conjunto de principios que garanticen su utilidad, su exactitud, su factibilidad y su sensibilidad al entorno de la organización y a las necesidades de quienes tienen intereses en ella.

Hay varias consideraciones metodológicas cruciales para diseñar y llevar a cabo una evaluación, las cuales se resumen en los siguientes puntos:

Las preguntas de la evaluación. La evaluación debería tratar de responder unas pocas preguntas clave. Éstas pueden transformarse con el tiempo y hacerse más precisas, puesto que nuestra comprensión del desarrollo de capacidades y de los métodos de evaluación continuará su desarrollo.

El modelo lógico. Hay que elaborar un modelo lógico para enfocar la evaluación. Un modelo lógico es una cadena simplificada de relaciones que describe tanto la lógica y los supuestos en que se sustenta un programa o una intervención, como la forma en que aquél o ésta pretende lograr los resultados esperados. El desarrollo de un modelo lógico estimula a los participantes a poner en claro los objetivos, los supuestos y la concepción general de su gestión de desarrollo de capacidades.

El alcance de la evaluación y la unidad de análisis. Hay que definir, respecto a la evaluación, la unidad de análisis, los temas que se tratarán y el tiempo que se empleará para orientar la recolección y el análisis de la información para llevar a cabo la evaluación.

El desarrollo de una comprensión compartida de la evaluación y de un compromiso con ella. Entre las formas de generar confianza en una

evaluación están las siguientes: hacer participar desde el comienzo a los individuos o grupos externos que tienen intereses en el proceso de evaluación; discutir sinceramente los asuntos relacionados con el desarrollo y la evaluación de la organización para dilucidar conceptos; validar, a lo largo del proceso de evaluación, los resultados y las recomendaciones con los individuos o grupos clave que tienen intereses en la organización.

Manejo del proceso de evaluación. Los distintos tipos de procesos de evaluación participativa que se promueven en este libro necesitan una facilitación acertada, lo que puede requerir alguna inversión en la capacitación especializada del personal.

Información que se debe recolectar. Es mejor recolectar la cantidad de información que se crea apenas necesaria para responder las preguntas de evaluación, en vez de recoger un montón de información ‘por si acaso’.

Herramientas para recolectar y analizar la información. Entre las herramientas que resultaron de utilidad en nuestros estudios de evaluación están los talleres de autoevaluación, la revisión de documentos, las entrevistas a personas clave que poseen información, las entrevistas de grupo, las historias personales, los estudios de casos, la observación directa y las encuestas mediante cuestionarios.

Triangulación. La triangulación es un medio que aumenta la confianza en los resultados de la evaluación, valorándolos y sometiéndolos a pruebas cruzadas desde diversos ángulos; entre ellos, las fuentes, los métodos, los evaluadores y las perspectivas teóricas.

Comunicación. Es importante comunicarse con frecuencia con las partes interesadas. Esa comunicación debería concretarse en presentaciones verbales repetidas, en las que se hable de las metas, los avances, los resultados y las conclusiones de la evaluación. Para que la comunicación sea eficaz hay que escuchar atentamente.

Concentrarse en los usos. Hay que tomar decisiones metodológicas de manera que se promueva el uso de la evaluación sin que se deje de garantizar su factibilidad, su exactitud y su idoneidad.

Guía de lecturas adicionales

Muchos textos y manuales normativos ofrecen métodos para evaluar los programas y los proyectos. Encontramos dos de ellos que son especialmente útiles, a saber, *Utilization-focused evaluation: The new century text* (Patton, 1997) y *From the roots up: Strengthening organizational capacity through guided self-assessment* (Gubbels y Koss, 2000). La obra

de Patton, que es probablemente el texto de evaluación más leído y más influyente, cubre los aspectos principales de la planificación y la ejecución de una evaluación que será utilizada efectivamente por los usuarios designados. La obra *From the roots up* es muy competente en principios y técnicas para los ejercicios de autoevaluación cuyo objetivo sea fortalecer las capacidades de una organización.

Lusthaus et al., en sus publicaciones *Enhancing organizational performance* (1999b) y *Organizational assessment: A framework for improving performance* (2002), presentan enfoques e instrumentos prácticos para la evaluación y el mejoramiento del desempeño de una organización. Taschereau (1998), en su obra *Evaluating the impact of training and institutional development programs: A collaborative approach*, ofrece un enfoque colaborativo práctico para evaluar los programas de capacitación y de desarrollo institucional.

Los siete principios, emanados de nuestros estudios, que orientan la evaluación de las iniciativas encaminadas al desarrollo de capacidades son compatibles con los principios y estándares de evaluación, aceptados en muchas partes, que fueron desarrollados por organizaciones profesionales de evaluación de todo el mundo. La Asociación Americana de Evaluación (www.eval.org) ha definido cinco principios de evaluación: investigación programada, competencia de los evaluadores, integridad u honestidad, respeto a las personas y responsabilidad por el bienestar general y público. En 1994, el Comité Conjunto de Estándares para la Evaluación Educativa (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) estableció cuatro normas básicas para lograr una evaluación acertada: la utilidad, la factibilidad, la idoneidad y la exactitud. La Sociedad Alemana de Evaluación (www.degeval.de) ha aceptado que el conjunto de características básicas de una evaluación acertada es muy similar al anterior.

Los lectores que deseen obtener una explicación detallada sobre el uso del modelo lógico de un programa (o sea, la ‘teoría del programa’) para concentrarse en una evaluación, son remitidos al Capítulo 10 de la obra de Patton (1997), titulada *Utilization-focused evaluation*, y al libro *Logic model development guide*, publicado en el 2001 por la W.K. Kellogg Foundation (www.wkcf.org). En el sitio Web www.reflectlearn.org se pueden encontrar herramientas y recursos prácticos que ejercitan la autorreflexión en una organización.

Sobre el seguimiento que se hace al desarrollo de capacidades, remitimos a los lectores a un documento práctico escrito por Morgan (1999), titulado *An update on the performance monitoring of capacity development programs: What are we learning?* (1999); se encuentra disponible en www.capacity.org.

La obra *A Guide to monitoring and evaluation of capacity-building interventions in the health sector in developing countries* (LaFond y Brown, 2003) ofrece un esquema e instrumentos prácticos que pueden aplicarse a las organizaciones de investigación y desarrollo. En la publicación *Evaluating information: A letter to a project manager* (Mook, 2001) se suministra una serie de normas, listas de verificación y sugerencias prácticas para el trabajo, en general, de la evaluación.

En el libro *Construyendo capacidades colectivas* (Carroll, 2002) aparecen los resultados de estudios detallados sobre el desarrollo de las capacidades de una organización en las federaciones campesinas de la región montañosa de Ecuador.

7. Aprovechar la evaluación mientras se hace uso de ella

Lo que pretende una evaluación es, generalmente, suministrar información para que se tomen decisiones; por ello, la mayoría de los evaluadores esperan que los resultados de su labor influyan en las decisiones y en las acciones. Ahora bien, en nuestros estudios y en escenarios más amplios hemos hallado numerosos obstáculos al empleo de los resultados de una evaluación directamente en la toma de decisiones, en especial en los niveles altos donde se toman decisiones que atañen a la asignación de recursos y al derrotero futuro de los programas. En este capítulo se resume lo que hemos aprendido sobre el uso que se da a la evaluación y los beneficios que ésta produce. Comienza debatiendo algunos temas relacionados con usos y beneficios. Identifica luego los factores clave que influyen en el uso de los procesos y los resultados de una evaluación. A continuación se presentan las formas más comunes de uso de una evaluación, y se explican las diferencias entre el uso ‘directo’, el ‘indirecto’ y el ‘simbólico’. Distinguimos también entre el uso de los resultados de una evaluación y los beneficios obtenidos de los procesos de evaluación como tales —lo que se denomina ‘uso de los procesos’. Comentamos algunos de los beneficios que se obtienen cuando se evalúa una iniciativa encaminada al desarrollo de capacidades y la probabilidad que hay de obtener resultados inesperados, sin excluir los negativos. Por último, identificamos ciertos desafíos que enfrenta la promoción del empleo que se da a la evaluación de una iniciativa para el desarrollo de capacidades, y los beneficios que produce dicha evaluación.

¿Por qué es un tema de discusión el uso que se da a la evaluación?

Cuando se hace una evaluación, se supone, generalmente, que alguien usará los resultados que produzca para tomar decisiones acerca de acciones futuras. El uso de los resultados de la evaluación es uno de los supuestos clave en que se basa todo el ejercicio de una evaluación. Lo paradójico es que, al parecer, el uso directo de los resultados de una evaluación en el diseño y el manejo de una política es la excepción y no la regla. Una mirada retrospectiva y una reflexión sobre las evaluaciones que se hicieron a nuestras propias organizaciones en años anteriores nos dio la impresión de que pocas de ellas habían sido

empleadas directamente en las decisiones tomadas por los administradores de esas organizaciones.

En otros tiempos, la mayoría de las evaluaciones se hacían para que se beneficiaran con ellas las entidades donantes. En algunos casos, nuestras organizaciones no recibían ningún informe de resultados. Los resultados de la mayor parte de las evaluaciones internas tenían también una circulación restringida. Algunos informes de evaluación eran extensos, muy técnicos y difíciles de entender. Otros olvidaban abordar temas trascendentales y muchos llegaban tarde, es decir, después de que se habían tomado ya las decisiones. Aun suponiendo que algunos informes de evaluación fueran comprensibles, que hubieran llegado a tiempo y que hubieran tratado asuntos importantes, los encargados de tomar las decisiones casi siempre los pasaban por alto, y decidían basándose en su intuición personal, en las influencias políticas o en otra clase de informaciones.

Las limitaciones que tiene el uso de los resultados de una evaluación han sido consideradas como el ‘talón de Aquiles’ de la evaluación. La experiencia adquirida con las evaluaciones realizadas en muchos países y en diversas organizaciones nos han hecho reflexionar sobre los factores que restringen el uso directo de los resultados de una evaluación en el diseño de la política y en las decisiones tomadas por los administradores, y sobre la ampliación de la utilidad y del empleo real de las evaluaciones.

En esta obra promovemos un enfoque de la evaluación de las iniciativas de desarrollo de capacidades que gire en torno a la utilización, para impulsar con él el uso de la evaluación y de sus resultados por parte de quienes se espera sean sus usuarios. Una evaluación centrada en la utilización incluye varios pasos en el proceso evaluativo, que identifican a los posibles usuarios y los comprometen con dicho proceso, estimulando así su compromiso con la evaluación y su comprensión y aceptación de los resultados. En este capítulo retomamos varias de las cuestiones ya planteadas, presentamos algunas ideas novedosas y ofrecemos más enfoques para animar a los interesados a usar los resultados de la evaluación.

Factores que influyen en la decisión de usar los resultados de una evaluación

Se han encontrado cuatro grupos de factores que influyen en el uso que se dé a los resultados de una evaluación. Carol Weiss, el experto en ciencia política y también evaluador, los ha denominado ‘las cuatro íes’. Son ellos los intereses, la ideología, las instituciones y la información.

Intereses

Los encargados de tomar decisiones se inclinan a la promoción de sus propias causas y campañas. En consecuencia, los intereses personales pueden ejercer una gran influencia en las decisiones. En muchos casos, los ejecutivos, los miembros de una junta, el personal del programa u otras personas intentan hacer a un lado los resultados de la evaluación que no coincidan con sus intereses personales. Todos nosotros sabemos de situaciones como ésta en nuestras propias organizaciones.

“El enfoque de autoevaluación es importante porque es un enfoque que se guía a sí mismo. Si las personas descubren por sí mismas lo que hicieron mal y lo que hicieron bien, entonces podrán mejorar y cambiar. Sus actitudes recibirán un impacto en ese proceso”.

José de Souza Silva

Ideologías

Las ideologías son también fuerzas poderosas que orientan a los gestores de la política y a los administradores o gerentes. De los primeros se espera que actúen según la ideología que sus gobiernos han adoptado. De manera semejante, las organizaciones de investigación y desarrollo tienen sus propias ideologías. Por ejemplo, si una evaluación de la red UPWARD extendida por todo Asia —la cual busca la participación de los agricultores y de otros usuarios en el fomento de los cultivos de raíz útil— llegara a la conclusión de que los agricultores no deberían participar en la investigación agrícola aplicada, es poco probable que se ejecuten acciones basadas en ese informe.

Beneficios que da la evaluación cuando se hace uso de ella: una experiencia obtenida en Filipinas

El estudio evaluativo del Centro de Cultivos de Raíz y de UPWARD puede considerarse como un ejemplo exitoso, puesto que algunas de sus conclusiones y recomendaciones llevaron a tomar medidas específicas. Además, los administradores o gerentes, el personal y quienes tenían intereses en ambas organizaciones adquirieron habilidades, conocimientos y actitudes nuevos acerca de la evaluación y de la capacidad de desarrollo de su organización.

Por ejemplo, las discusiones abiertas y francas generaron un entorno positivo para la evaluación, y el personal del Centro de Cultivos de Raíz obtuvo una nueva concepción del desarrollo de capacidades y de su evaluación. Por consiguiente, la dirección y el personal del Centro han hecho planes para emprender una evaluación similar de otras capacidades clave de la organización. Los participantes externos de la BSU, a la cual el Centro está unido operativamente, también se han comprometido con el

(Continúa)

(Continuación.)

proceso de evaluación y han preguntado si pueden participar en estudios y actividades similares en el futuro. La BSU y el Centro de Cultivos de Raíz han elaborado dos propuestas novedosas de evaluación, con la intención de adaptar la metodología de evaluación al estudio de otras capacidades de la organización.

El proceso de evaluación y sus resultados han ayudado también a fortalecer la relación entre el Centro y UPWARD, y han favorecido el desarrollo de los programas de UPWARD. El estudio sirvió además para identificar las áreas de capacitación que necesitaba el Centro, y UPWARD usó sus resultados para diseñar un curso nuevo sobre investigación y desarrollo participativos. Hoy día, las lecciones y reflexiones de esa asociación colaborativa, que lleva 12 años, sirven como material para los estudios de caso que se emplean en el curso.

El estudio ha inspirado a UPWARD a hacer evaluaciones paralelamente con algunos de sus otros socios colaboradores y para animarlos a que realicen sus propias evaluaciones. El interés del Centro y de UPWARD por vincularse a estudios de evaluación que ya están en curso indica que el proceso ha motivado al personal de ambas organizaciones a mejorar su respectiva gestión de desarrollo de capacidades, que además es conjunta, y ha creado un estímulo para comprometerse con la planificación de actividades futuras.

Las restricciones que presente el proceso de evaluación son una lección para futuros procesos. Por ejemplo, la falta de documentos disponibles sobre el desarrollo de capacidades se percibió como una restricción del estudio. Esta situación reforzó la importancia de idear mecanismos para obtener mejores documentos, y subrayó la necesidad de afianzar las fuentes internas de información para respaldar la planificación, el seguimiento y la evaluación. Varios cambios ocurridos en el Centro desde el comienzo del estudio afectaron la utilidad del estudio de evaluación. Después de la evaluación, el proyecto de batata manejado por el Centro y por UPWARD experimentó una reorganización importante y el Centro quedó bajo un nuevo liderazgo. Esta situación puede dar lugar a cambios en las prioridades y en las estrategias generales del Centro, lo que modificaría la forma en que se apliquen los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación.

El equipo de estudio tropezó también con complicaciones inesperadas en el transcurso del estudio de evaluación. La administración y el personal del Centro se mostraron un poco recelosos de la evaluación porque coincidió con una situación delicada, es decir, con una auditoría externa de los fondos del Centro dirigida por la BSU y el organismo de auditoría del gobierno. Para completar, dos de los miembros del equipo de evaluación también formaban parte del equipo de auditores. Esta circunstancia de simultaneidad hizo que

(Continúa)

(Continuación.)

el estudio de evaluación se considerara vinculado con la auditoría financiera, y por ello el equipo de evaluación tuvo que trabajar arduamente para disipar ese malentendido. En consecuencia, el enfoque abierto, transparente y participativo fue aquí un elemento vital.

Este estudio de evaluación fue el único del Proyecto EDC que hizo una ‘evaluación de la evaluación’. Esta acción permitió que el equipo de evaluación y quienes participaron en ésta hicieran recomendaciones acerca de la manera de mejorar el proceso pensando en actividades futuras de este tipo. Tanto el Centro como UPWARD han empezado a incorporar en sus organizaciones una cultura de la evaluación, y es probable que la evaluación se convierta en un componente importante del desarrollo que actualmente experimentan las capacidades de su organización.

Factores que influyen en que se empleen los resultados de la evaluación en la toma de decisiones: ‘las cuatro íes’

Intereses: Los intereses personales ejercen una gran influencia en las decisiones de los individuos.

Ideología: Quienes toman las decisiones reciben la influencia de la ideología de sus organizaciones.

Instituciones: Las decisiones no tienen lugar en el vacío, sino que reflejan las decisiones anteriores, así como la historia, la cultura y las normas de la organización.

Información: Una evaluación es apenas una de las muchas fuentes de información que pueden considerar los encargados de tomar las decisiones.

FUENTE: Weiss (1999).

Instituciones

La historia y la cultura de las organizaciones y de sus instituciones —es decir, de las normas que orientan su comportamiento— ejercen una influencia poderosa sobre las decisiones que se toman y sobre la forma en que se llegue a ellas. Las decisiones nunca se toman en el vacío, ya que dependen de una secuencia de decisiones anteriores. Las instrucciones generales, por lo regular, están ya establecidas o restringidas por otros factores, y quizás no sea posible lograr un cambio de rumbo en todos los niveles empleando solamente los resultados de una evaluación.

Por ejemplo, si una evaluación recomendara que el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong o el Centro de Cultivos de Raíz se separaran de las universidades que son su matriz, es muy poco probable que tal recomendación tenga méritos propios

para ser ejecutada, ya que hay fuerzas y tendencias institucionales de carácter más amplio.

Información

La cuarta “i”, o sea, la información, también es importante. Sin embargo, los resultados de una evaluación son apenas una fuente de información, entre muchas otras, que suministra constantemente datos a los procesos de toma de decisiones. Asesores, colegas, grupos de interés y muchos otros pueden estar ofreciendo información u opiniones a los encargados de tomar las decisiones, y estas fuentes pueden tener más legitimidad y más peso que los resultados de un estudio de evaluación.

La verdad sobre este asunto es que, dados los múltiples factores que influyen en la toma de decisiones, las posibilidades de que nuestra evaluación tenga una influencia grande y directa en una decisión específica son, en realidad, escasas. Esto es más cierto todavía cuando se trata de una decisión importante que tendría repercusiones potencialmente graves para quien toma las decisiones o para otros individuos o grupos clave que tengan intereses en la organización en cuestión.

Beneficios de una evaluación y usos que se le dan

Uso dado a los resultados de la evaluación

El uso que se da a los resultados de una evaluación implica, tradicionalmente, que se toman decisiones y se aplican medidas partiendo directamente de los resultados de la evaluación. Ahora bien, el uso de los resultados de una evaluación puede incluir también la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes nuevas que influirán indirectamente en lo que se decida y en lo que se ejecute. Estos usos son muy importantes cuando se evalúa el desarrollo de las capacidades de una organización. Los beneficios que se reciban más tarde pueden estar relacionados con el mejoramiento de las estrategias de desarrollo de capacidades, con el fortalecimiento de las capacidades y, en último término, con un mejor desempeño de la organización.

Uso directo

Se supone, generalmente, que se da uso a los resultados de una evaluación cuando un encargado de tomar decisiones toma una decisión y actúa partiendo de las conclusiones y las recomendaciones contenidas en un informe de evaluación (Figura 9). Se supone que este ‘uso directo’ ocurre, muchas veces, cuando un administrador, o su asistente, leen un informe de evaluación y usan la información contenida en él para trazar una nueva política o tomar una decisión.

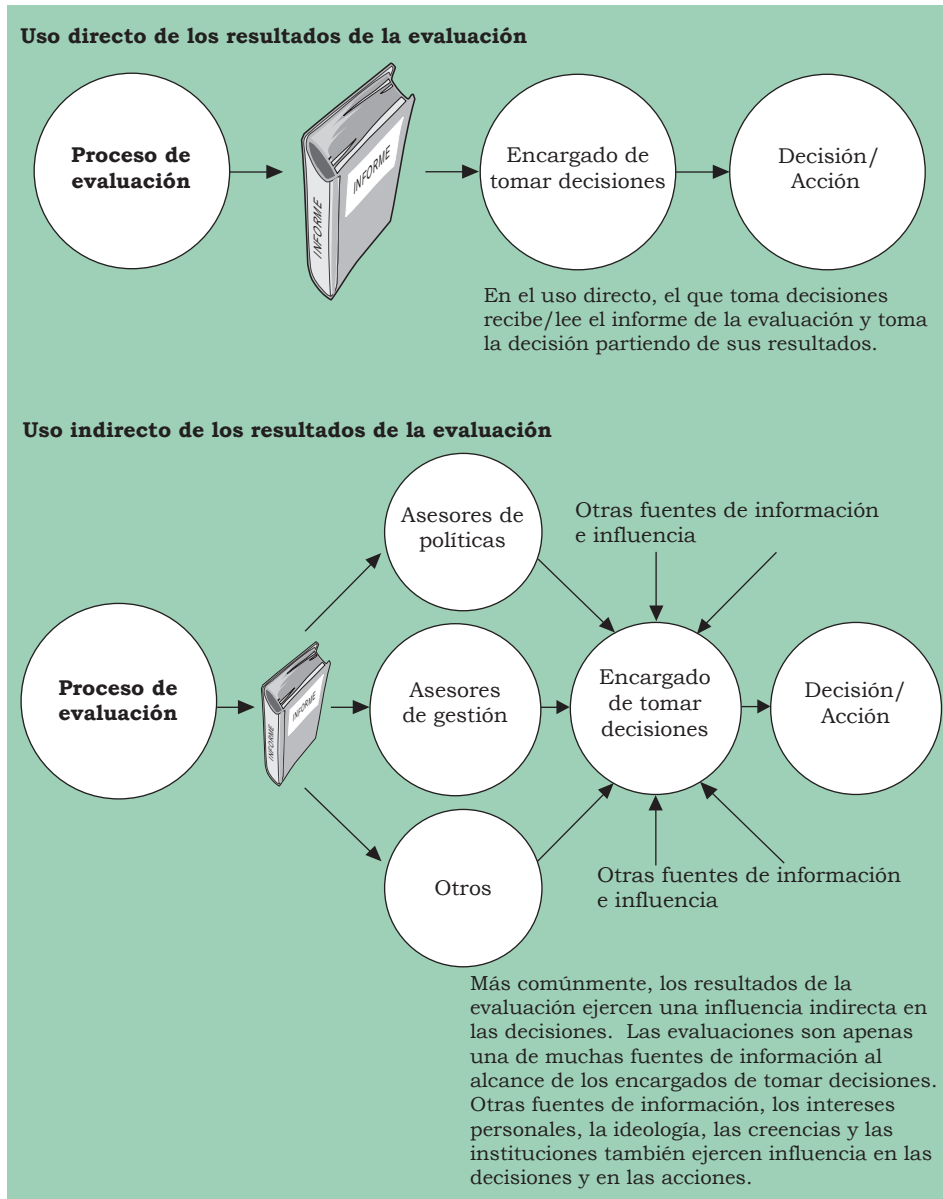


Figura 9. Uso directo y uso indirecto de los resultados de una evaluación.

Uso indirecto

La investigación reciente y nuestra propia experiencia indican que el uso directo de los resultados de una evaluación no es frecuente. Lo más común es que los asesores de la administración examinen a la ligera un informe de evaluación, junto con muchas otras fuentes de información, y

se preparen con todas ellas para adoptar una posición sobre un asunto que tiene importancia en el momento. Los asesores pueden conversar también con los evaluadores y demás personas que se consideran conocedoras y confiables. En este proceso, las ideas o conclusiones ofrecidas por un informe de evaluación pueden incorporarse selectivamente en una visión más amplia del tema.

Los criterios personales del evaluador (y de otras personas) pueden tener aún más influencia que el propio informe escrito. Por lo regular, los encargados de tomar decisiones prefieren ser informados y asesorados por colegas de confianza, y muchas veces leen poco o no leen nada sobre los asuntos relacionados con aquéllas. Este enfoque suele denominarse ‘uso indirecto’ de los resultados de la evaluación.

Uso simbólico

El tercer uso que se da a las evaluaciones se conoce como ‘uso simbólico’. Este uso se da cuando los resultados de la evaluación se aceptan en el papel o en las presentaciones públicas pero no se usan, en realidad, para tomar decisiones. Las organizaciones se someten a veces a una evaluación sencillamente para parecer modernas o para dar la impresión de que los administradores o los equipos directivos están preocupados por el desempeño aunque, de hecho, no lo están. Aunque los administradores o gerentes estarían tentados de pasar por alto los resultados de una evaluación, es cada vez más difícil ignorarlos en las actuales circunstancias en que el público está cada vez más preocupado por el desempeño y la responsabilidad contable.

Uso del proceso

El uso directo, el indirecto y el simbólico de una evaluación, que se describieron en los párrafos anteriores, se refieren al uso que se da a los resultados de ésta; es decir, a las conclusiones o a las recomendaciones que aparecen en los informes de la evaluación. Otro uso importante se deriva del propio proceso de evaluación. En

“Si el desarrollo de las capacidades de una organización es importante, entonces deberíamos ser capaces de evaluarlo y de entender que, si lo hacemos bien, mejorará nuestro trabajo”.

Fred Carden

En todos los estudios de evaluación, los beneficios principales se han derivado de la participación, en la planificación y en la realización de la evaluación, de los administradores, de los funcionarios y de quienes tienen intereses en la organización. Participando en el proceso de la evaluación han podido adquirir nuevos conocimientos, han desarrollado nuevas habilidades y han modificado sus actitudes. Estos cambios pueden influir más tarde en las decisiones que tomen y en las acciones que realicen. Este efecto es lo que denominamos ‘uso del proceso’ de una evaluación (Figura 10).

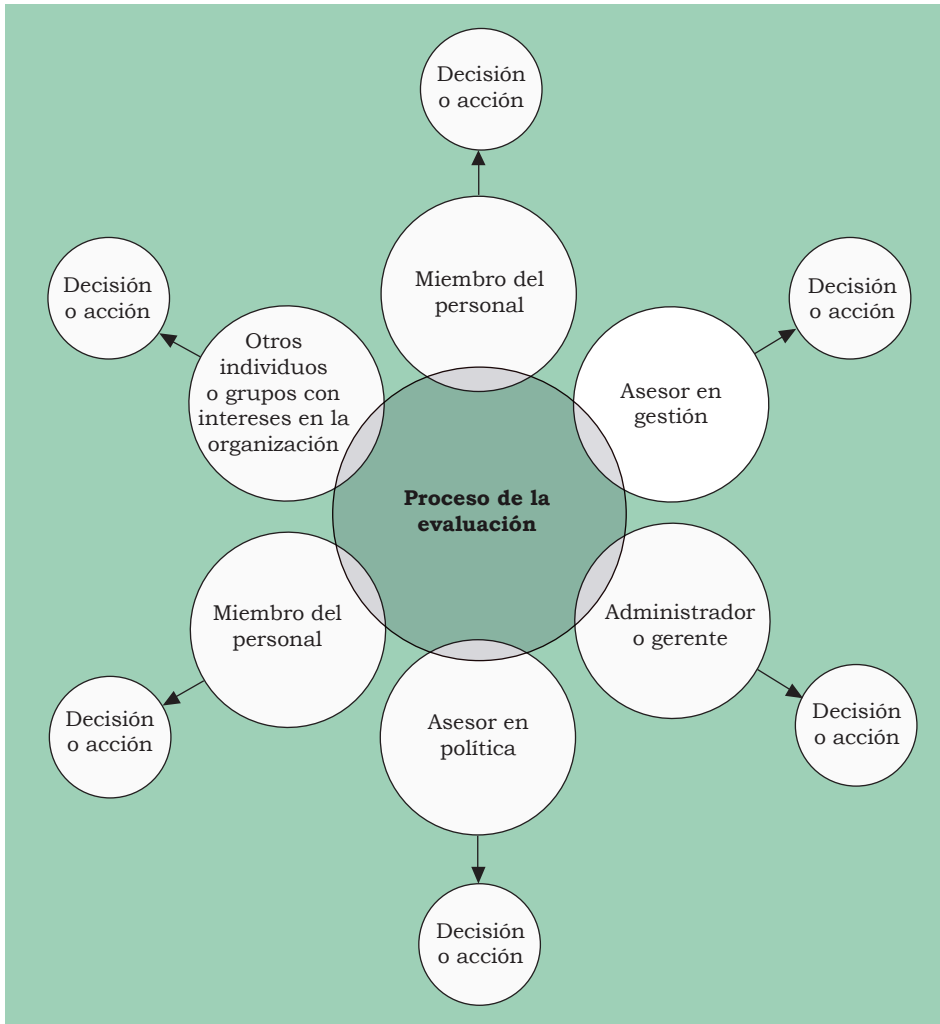


Figura 10. Uso del proceso de la evaluación.

El uso del proceso se refiere a los cambios que experimentan los participantes en sus conocimientos, en sus actitudes y en sus habilidades, como efecto de su participación en la evaluación. Estos cambios pueden llevar a los participantes a tomar decisiones y a realizar acciones, incluso antes de que haya terminado la evaluación y se haya emitido un informe oficial de ésta.

Todas las organizaciones que participaron en el Proyecto EDC han informado que hicieron uso del proceso de la evaluación y que han percibido los beneficios derivados de éste. Aunque el uso del proceso se manifiesta en los cambios que experimentarán los individuos en sus conocimientos, sus habilidades y sus actitudes, puede influir muy rápidamente en las decisiones y en la acción, tal como se ilustra en algunos de los siguientes ejemplos.

Mejor comprensión del desarrollo de capacidades y de su evaluación y mayor aprecio de ambas. La participación en los estudios de evaluación sirvió para que los administradores y el personal comprendieran mucho mejor el significado del desarrollo de capacidades de una organización, lo que esta actividad requiere y la manera como puede evaluarse.

Las dos organizaciones que participaron en el estudio de evaluación en Bangladesh concluyeron que uno de los beneficios de ésta fue que los socios colaboradores evaluaron juntos el desarrollo de capacidades a través de una 'lente de negociación', con la cual cada organización percibía que tenía intereses económicos en el resultado del proceso. La reflexión conjunta que ambas hicieron y las reflexiones que compartieron sobre los puntos fuertes y débiles de anteriores gestiones de desarrollo de capacidades se consideraron resultados positivos y útiles, porque ahondaron en los conocimientos de los participantes y en su comprensión del concepto de desarrollo de capacidades de una organización y de la evaluación de éste.

Un resultado de esta situación fue la puesta en práctica de varias recomendaciones del estudio en ambas organizaciones. El RDRS se ha comprometido a generar mecanismos que vinculen de modo más sistemático la capacitación del personal con la gestión global de desarrollo de capacidades de la organización. El IIRR se ha comprometido a mejorar sus cursos internacionales, de modo que tendrá en cuenta no sólo el desarrollo de las competencias individuales sino también la necesidad que tienen sus clientes de desarrollar las capacidades de su organización.

Discusiones abiertas y francas acerca del futuro de la organización. Se animó a los participantes a expresarse libremente y a manifestar directamente sus opiniones y sus ideas. El empleo de métodos participativos de autoevaluación generó un entorno positivo donde el personal se sentía involucrado y se comprometía con el desarrollo futuro de su organización. En algunos casos, esta situación los llevó a tomar decisiones y acciones casi inmediatamente.

"A través de nuestra evaluación aprendimos y entendimos que las responsabilidades se comparten cuando se establece una relación para el desarrollo de capacidades".

Albina Maestrey Boza

En el caso de Cuba, los participantes del estudio de evaluación se sintieron tan seguros acerca del uso que se da a un proceso de autoevaluación que lo recomendaron como parte del plan anual de trabajo de su organización. El personal del IIP solicitó que se le diera adiestramiento en la facilitación de una autoevaluación, y que este tipo de proceso de evaluación se convirtiera en parte de una estrategia para mejorar, en general, el aprendizaje y el desarrollo de la organización.

Beneficios derivados de hacer participar en el desarrollo de las capacidades de una organización a quienes tienen intereses en ella

- Comprensión y valoración más altas del desarrollo de capacidades y de su evaluación.
- Discusiones abiertas y francas sobre el futuro de la organización, que pueden llevar a ejecutar acciones, a obtener resultados y a que el personal se comprometa más en la realización de ese futuro.
- Información y motivación para mejorar la gestión del desarrollo de capacidades que esté en progreso en la organización y para ayudar a planificar el trabajo futuro.
- Consolidación de las fuentes de información internas para apoyar la planificación, el seguimiento y la evaluación del desarrollo de capacidades de una organización.
- Desarrollo de la capacidad interna de la organización para evaluarse a sí misma.
- Desarrollo de métodos y herramientas que puedan emplearse en los trabajos futuros de evaluación del desarrollo de capacidades o en otros aspectos del progreso de la organización.
- Fortalecimiento de las relaciones interpersonales e interinstitucionales con los socios colaboradores y con otros individuos o grupos que tengan intereses en la organización.
- Mayor nivel de conocimientos y de motivación en las organizaciones de los socios colaboradores.

Información y motivación para mejorar la gestión de desarrollo de capacidades que se esté realizando. En varios casos, la evaluación reveló las deficiencias del trabajo que se desarrollaba, y los participantes sugirieron formas de mejorarlo con las cuales estuvieron de acuerdo. En situaciones que requerían la intervención de quienes toman las decisiones, fue posible decidir rápidamente y realizar acciones de seguimiento. Por ejemplo, en el trabajo del Proyecto Nuevo Paradigma del ISNAR, se decidió incluir ejercicios periódicos de autoevaluación en los trabajos de desarrollo de capacidades que estaban en curso y en los que se harían en el futuro.

Información y motivación para planificar las actividades futuras. De las evaluaciones se desprendían muchas veces resultados que prometían mejorar el trabajo de una o de ambas organizaciones participantes. En FARENA, en Nicaragua, el ejercicio de autoevaluación llevado a cabo por la Facultad concluyó que ésta tenía una capacidad de gestión estratégica relativamente débil, en particular respecto a la asignación de prioridades a sus actividades partiendo de las metas y de las funciones de la Facultad. Por no asignar prioridades se causó una sobrecarga de trabajo a los funcionarios y las tareas quedaban sin terminar. Después del

consenso logrado por los participantes alrededor de este punto débil, éstos organizaron un taller de planificación en el cual se decidió que el desarrollo de los programas de estudio era la primera prioridad para el siguiente año.

Consolidación de las fuentes internas de información para apoyar la planificación, el seguimiento y la evaluación. Los equipos de evaluación tuvieron dificultades con la documentación incompleta o desorganizada que hallaron en casi todos los estudios. En consecuencia, una de sus principales tareas fue compilar y consolidar los documentos registrados en la organización para que sirvieran a la evaluación como una base sistematizada de información. En algunos de los casos, la información reunida se usó en otros análisis o para hacer informes de la organización. Estas dificultades sirvieron también como incentivo para mejorar la documentación interna, con el fin de ponerla al servicio de la planificación y de los propósitos de las evaluaciones futuras.

“La evaluación trajo beneficios a ambas organizaciones porque nos permitió tratar el asunto del desarrollo de capacidades de una manera más sistemática y efectiva”.

Imrul Kayes Munirazzaman

Filipinas, una de las recomendaciones clave para mejorar las evaluaciones del desarrollo de capacidades que se harán en el futuro, incluía la conservación mejorada y programada de archivos, para impedir la pérdida de las ideas acertadas y de los detalles importantes.

Desarrollo de la capacidad interna de evaluación. Llevando a cabo estos estudios de evaluación y aplicando el enfoque de ‘aprender en la acción’, los individuos de las organizaciones que participaron en dichos estudios han fortalecido su propia capacidad de evaluación. En algunos casos, esta capacidad individual se ha transformado en capacidad de la organización. Por ejemplo, en el IIP de Cuba se incorporó un ejercicio de autoevaluación de la organización en el ciclo anual de gestión de los programas, y los individuos que dirigían el estudio de evaluación se encargaban de organizar el evento anual.

Desarrollo de métodos y de herramientas que se emplearían en gestiones futuras para evaluar el desarrollo de capacidades u otros aspectos del desarrollo de una organización. Gracias a las evaluaciones, se desarrollaron y probaron en el campo diversos métodos y herramientas empleando un proceso de ‘aprender en la acción’. Estos métodos podrían emplearse en evaluaciones posteriores ejecutadas por nuestras propias organizaciones o por otras equivalentes. En Vietnam, el equipo de evaluación elaboró una guía que contenía información detallada sobre sus experiencias con las herramientas de autoevaluación participativa, con los cuestionarios y con la recopilación de datos secundarios, entre otras metodologías de evaluación.

Fortalecimiento de las asociaciones colaborativas. La evaluación ayudó a desarrollar la capacidad de crear y de fortalecer las asociaciones colaborativas interinstitucionales. Al hacer las evaluaciones, la mayoría de las organizaciones nacionales trabajaron en contacto estrecho no sólo con la organización internacional correspondiente, sino también con los socios colaboradores de la localidad. En realidad, se estableció una asociación colaborativa de aprendizaje con diversas organizaciones, representadas por individuos clave. Varios de los equipos de estudio informaron que, durante el trabajo colaborativo de la evaluación, los participantes mejoraban sus relaciones interpersonales e interinstitucionales, así como sus habilidades para la formación de redes, la negociación y la acción de compartir los beneficios.

Un resultado del estudio de evaluación fue la conciencia que adquirieron el Centro de Cultivos de Raíz de Filipinas, y la red UPWARD de que sus proyectos colaborativos habían arrojado dividendos importantes para cada una de las partes. La experiencia ha enseñado, además, a ambas organizaciones a apartarse de una relación ‘patrocinador–cliente’ y a avanzar hacia una asociación colaborativa más plena, que debería abrir nuevas oportunidades para la colaboración y el aprendizaje mutuos.

“El Proyecto EDC no ha terminado. Necesitamos desarrollar todavía más nuestra capacidad para la evaluación y tenemos necesidad de mejorar lo que hemos hecho para institucionalizarla. Esa capacidad puede modificarse, mejorarse y emplearse más de lo que ya se ha hecho”.

Jocelyn Perez

Mejoramiento de los conocimientos y de la motivación en las organizaciones asociadas. En los párrafos anteriores hemos hecho énfasis en los beneficios recibidos por los individuos de una organización nacional, por la propia organización nacional, o por la iniciativa encaminada al desarrollo de capacidades. Asimismo, las evaluaciones, aplicadas de múltiples maneras, han reportado muchos beneficios para las organizaciones internacionales que participaron en ellas.

Por ejemplo, el IPGRI y el ISNAR han aplicado los estudios de evaluación a la preparación de sus revisiones externas. UPWARD empleó los conceptos y los métodos aprendidos en el estudio de Filipinas en otras evaluaciones que ha hecho desde entonces. Esta organización ha llevado también material sobre el desarrollo de capacidades de las organizaciones a un curso internacional que se ofrece anualmente.

Las evaluaciones aquí comentadas han sido útiles, primero y ante todo, para las organizaciones relacionadas directamente con la iniciativa del desarrollo de capacidades y con las actividades de evaluación. No

obstante, otras organizaciones pueden emplear también esos resultados y beneficiarse de los estudios mencionados de una u otra manera. En algunos de estos estudios, otras organizaciones se sintieron motivadas a hacer su propia evaluación. Así ocurrió en Cuba donde el Instituto Nacional de Fitopatología, fundándose en la evaluación del IIP que había arrojado buenos resultados, llevó a cabo también una iniciativa encaminada al desarrollo de capacidades; se trataba de un estudio sobre el desarrollo de las capacidades de una organización para desarrollar y manejar algunas tecnologías participativas.

Efectos no esperados de la evaluación

La evaluación de una iniciativa encaminada al desarrollo de capacidades, en especial si es altamente participativa e incluye a los representantes de diversas organizaciones que tienen perspectivas e intereses diferentes, es un proceso social dinámico cuyos resultados son un poco impredecibles. Hay que esperar que todas las evaluaciones produzcan resultados, ya sea positivos o negativos.

El manejo de los resultados positivos es relativamente fácil y carece de conflictos, salvo cuando aquellos que tienen intereses en los resultados de la evaluación cuestionan su legitimidad y su exactitud si la consideran demasiado positiva. Manejar, en cambio, los resultados negativos es un asunto mucho más delicado. Aunque los resultados negativos pueden ser una fuente inestimable de aprendizaje y llevarían más tarde a algunas mejoras, también pueden emplearse para sancionar a los individuos y a las organizaciones.

En casi todos los estudios, algunas personas desconfiaban de los motivos que se exponían para iniciar el estudio evaluativo, y se necesitaba convencerlos de que el objetivo era mejorar la organización y no censurar o sancionar a los individuos. En ciertos casos, nunca se obtuvo el respaldo de los grupos que esperábamos se vincularan al estudio.

Anteriormente se mencionó que, en Filipinas, el estudio de evaluación del Centro de Cultivos de Raíz y de UPWARD se realizó en la época en que el Centro pasaba por una auditoría financiera externa delicada. Esta situación dificultó el acceso a la información y puso en duda la legitimidad de la evaluación. El equipo de estudio tuvo que redoblar sus esfuerzos para disipar las percepciones negativas que suscitaba el estudio.

Tal como lo indicaron algunos de los resultados preliminares de la evaluación, se habían desarrollado menos capacidades de las que se esperaban. De otros resultados se dedujo que los organismos externos habían contribuido menos de lo previsto. La ejecución conjunta de la evaluación planteó varios retos a las organizaciones asociadas en

colaboración. En la mayoría de los casos, el trabajo de conjunto fortaleció las relaciones entre las organizaciones nacionales e internacionales involucradas; en algunos casos, sin embargo, esas relaciones se debilitaron o se volvieron tirantes, al menos durante cierto tiempo.

Ideas para recordar

El empleo de los resultados de un proceso de evaluación no es una acción automática. Debe planificarse y cultivarse durante todo ese proceso. Es necesario que los administradores y los evaluadores tomen varias medidas para aumentar la probabilidad de que se haga uso de las evaluaciones realizadas y de que éstas produzcan los beneficios previstos.

Cuando se planea la evaluación de una iniciativa para el desarrollo de capacidades, uno de los pasos clave es identificar a los posibles usuarios de esa evaluación y hacerlos participar en el proceso. Se logran así dos objetivos: fomentar un conocimiento más profundo de los conceptos y prácticas del desarrollo de capacidades y una mayor comprensión del proceso evaluador y de sus resultados, y promover la aceptación y el uso de las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación.

El empleo de métodos participativos de autoevaluación da origen a un ambiente en que se anima a los participantes a expresarse libremente y a emitir opiniones e ideas. El resultado será que aumenta la probabilidad de que se tomen decisiones y medidas inmediatas y se fomente un sentimiento de mayor compromiso en la construcción del futuro de una organización.

Emplear un enfoque de ‘aprender en la acción’ sirve para que los individuos que integran las organizaciones fortalezcan sus propias capacidades de evaluación y transmitan esos conocimientos a otros. Mediante ese enfoque, los individuos aprenden conceptos y métodos de evaluación que pueden aplicar en un futuro en sus propias organizaciones o en otras.

Cuando se haga una labor conjunta en un proceso de autoevaluación, los socios colaboradores pueden fortalecer sus relaciones. Lo ideal es que ambas organizaciones participantes mejoren sus capacidades como resultado del proceso. Por último, los resultados y los beneficios de un proceso de evaluación pueden servir de motivación a otras organizaciones para que hagan ellas su propio trabajo de evaluación.

Guía de lecturas adicionales

Durante muchos años, Patton ha hecho campaña para que se planifiquen y realicen evaluaciones en forma tal que los usuarios designados se sientan animados a aplicarlas. Su obra *Utilization-focused evaluation: The new*

century text (1997) es un trabajo maestro sobre este tema y uno de los principales textos de evaluación disponibles. El artículo escrito por Patton en 1999, titulado “*Organizational development and evaluation*”, aplica al campo del desarrollo de las organizaciones muchos de los principios en que se apoya una evaluación centrada en la utilización.

Los factores que influyen en el uso que se da a la evaluación en las organizaciones de investigación y desarrollo se tratan en un documento cuyos autores son Mackay y Horton (2003). Los cuatro factores que influyen en que los resultados de una evaluación se apliquen a la formulación de la política y a la administración (intereses, ideología, instituciones e información) son tratados por Weiss en un artículo escrito en 1999 en la revista *Evaluation*. Los usos principales que se dan a los resultados de una evaluación (directo, indirecto y simbólico) se estudian en el libro *Evaluation*, del mismo autor (1998).

En el documento de Mackay y Horton, mencionado en el párrafo anterior, se presentan varias formas de ampliar el uso dado a una evaluación. En trabajos y escritos de Love (1991), Russ-Eft y Preskill (2001), Sonnichesen (2000), Preskill y Torres (1999) y Horton et al. (2003) se comenta en detalle la función de la evaluación interna en el aprendizaje y en el cambio de una organización.

La obra *Building effective evaluation capacity*, editada por Boyle y Lemaire (1999), presenta varios enfoques para fortalecer la capacidad de evaluación, y para saber usarla, en una organización.

Anexo. Resúmenes de los informes de evaluación

Exploración del desarrollo de capacidades en una ONG de desarrollo rural, en Bangladesh

Marise B. Espineli, Imrul Kayes Muniruzzaman, Victoria Bautista y Snehalata Saha

El escenario

A pesar de los recientes progresos que ostenta Bangladesh, el país sigue siendo uno de los más pobres del mundo. La anarquía política, la corrupción y la ausencia de responsabilidad contable del sector público, las desigualdades sociales y económicas en aumento unidas al desempleo y al subempleo, el bajo nivel social en que viven las mujeres, y las altas tasas de analfabetismo son, precisamente, algunos de los obstáculos que impiden aliviar la pobreza. Los desastres naturales recurrentes, como las inundaciones y la sequía, siguen socavando también los avances que el país logra en su desarrollo. Desde mediados de los años 70, han surgido organizaciones no gubernamentales (las ONG) que son ahora socios importantes del Gobierno de Bangladesh, de los donantes de ayuda internacional y de los organismos internacionales de desarrollo en el trabajo que todos hacen para aliviar la pobreza del sector rural.

El Servicio Rural Rangpur Dinajpur (RDRS) y el Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR), con sede en Filipinas, son dos ONG sin ánimo de lucro. Ambas organizaciones se conocieron a mediados de los años 90 cuando el personal del RDRS se inscribió en el curso de capacitación del IIRR. Esta actividad dio origen a una relación proveedor-cliente que ha durado 5 años, y en la que ha participado una corriente casi continua de personal del RDRS para asistir a los cursos de capacitación del IIRR.

El RDRS se estableció hace 30 años como un programa de campo de la Federación Mundial Luterana, con sede en Ginebra, que ofrecía ayuda a los refugiados de la guerra que regresaban del vecino país, India. Después de pasar por diversas transiciones, el RDRS se dedica ahora a mejorar las condiciones de vida de la población rural de escasos recursos en el noroeste de Bangladesh mediante las siguientes acciones: fortalecimiento de las instituciones y desarrollo de las mujeres; preparación de la población

para casos de desastres y movilización social; y entrega de microayudas financieras a la población de escasos recursos que se haya organizado, a sus comunidades y a otros agentes de la sociedad civil.

El IIRR fue fundado en los años 20 por el Dr. Y.C. James Yen, en China, y fue establecido más tarde en Filipinas con el fin de difundir la filosofía del desarrollo de la reconstrucción rural, la cual promueve un enfoque del desarrollo rural que se centra en las personas y que es integrado y sostenible. El IIRR tiene tres programas:

- el programa comunitario de aprendizaje, que trabaja con la población rural de escasos recursos en los sectores de agricultura, de manejo de los recursos naturales y de gestión de la salud comunitaria;
- el programa de educación y capacitación, que capacita a los practicantes de desarrollo rural en enfoques participativos de este desarrollo;
- el programa de publicaciones y comunicaciones, que se encarga de mantener un registro de las mejores prácticas de campo realizadas en los enfoques participativos de desarrollo rural.

El proceso de desarrollo de capacidades

El RDRS y el IIRR recibieron el mandato de trabajar en el desarrollo de capacidades. Cuando el RDRS cambió su condición de ONG internacional administrada por expatriados a ONG local administrada por personal local, la necesidad de desarrollar sus propias capacidades se convirtió en una prioridad.

El desarrollo del personal necesitó mucha atención y consumió recursos importantes entre 1996 y 2000. Durante este período, cerca del 20% del personal de RDRS se capacitó en el IIRR y ese personal representó más del 7% de todos los que se capacitaron en el IIRR. En consecuencia, el RDRS ha invertido muchos recursos en actividades de capacitación en el IIRR, institución de la cual se ha convertido en el 'cliente' más grande. La coherencia en la misión, el uso de métodos participativos y los mandatos semejantes de desarrollo rural de las dos organizaciones contribuyeron a fomentar su relación.

El estudio de evaluación

Objetivos. El estudio de evaluación giró alrededor de tres objetivos principales: determinar la importancia de los cursos de capacitación del IIRR respecto a las capacidades que necesitaba el RDRS, examinar los puntos fuertes y débiles de la adquisición de esas capacidades a través de la capacitación del IIRR, y ofrecer recomendaciones para mejorar el desarrollo de las capacidades de ambas organizaciones.

Principios orientadores. El estudio se guió por tres principios fundamentales: concentrarse en la información que sería de utilidad para ambas organizaciones, ser receptivos a la reflexión y a las ideas de los diversos niveles de personal de cada organización, y emplear la autoevaluación participativa.

Métodos de estudio. El ejercicio de evaluación empleó varios métodos para obtener datos de diversas fuentes. La principal metodología utilizada para obtener información sobre las preguntas específicas de la investigación que hacía el estudio fue la reflexión sobre los procesos internos relacionados con el desarrollo de capacidades de la organización. Las actividades de reflexión consistían en discusiones de grupo pequeño en las que participaban el equipo de evaluación y otros miembros clave del personal de cada organización. Se hicieron además pruebas cruzadas con los resultados de la reflexión que hacía el grupo, y el personal apropiado para esa tarea las perfeccionó.

Las dos organizaciones hicieron, por separado, talleres de autoevaluación. En el taller que organizó el RDRS había un 65% de gerentes tanto de alto rango como de nivel medio, capacitados por el IIRR. El taller se concentró primordialmente en los temas que tenían que ver con las capacidades clave que se estaban desarrollando, con los procesos empleados, y con la manera como estas capacidades podían institucionalizarse en el RDRS. El IIRR llevó a cabo también un proceso de autoevaluación enfocado en los procesos con que desarrolla, organiza, ejecuta y evalúa sus propios cursos de capacitación. Concluidos estos talleres, las dos organizaciones reflexionaron juntas sobre el tema de mejorar tanto su proceso de desarrollo de capacidades como las asociaciones colaborativas para el desarrollo de capacidades que habían establecido.

Se hizo entonces una encuesta especial a ex-alumnos del IIRR y a sus supervisores, ambos seleccionados al azar. Esta encuesta sirvió para identificar las capacidades que habían logrado los ex-alumnos de los cursos del IIRR y suministró una apreciación de las aptitudes que ellos podían aplicar en su trabajo y de los factores que apoyaban dichas aplicaciones o que las obstaculizaban.

Entre los documentos revisados había informes de los programas y de las instituciones, planes de desarrollo del personal, documentos de planificación estratégica, informes de evaluación, documentos sobre política e informes de capacitación del personal.

Se hicieron entrevistas a individuos que poseían información clave, y que fueron seleccionados entre el personal y los administradores del RDRS;

a ellos se les pidió su opinión acerca de la gestión para el desarrollo de capacidades que hacia el RDRS y del desempeño esperado del personal que había culminado los cursos de capacitación del IIRR.

Limitaciones de la recopilación de datos. El empleo de datos preceptuales de un número limitado de ex-alumnos del IIRR hizo difícil la tarea de sacar conclusiones sobre la competencia que ellos habían adquirido después de tomar los cursos del IIRR. La ausencia de requisitos de competencia específicos para los cargos y de instrumentos de valoración en el RDRS hizo imposible la comparación entre el desempeño del personal antes de la capacitación y después de ella.

Los resultados de la evaluación

Metas comunes pero relaciones difusas. A pesar de que el IIRR y el RDRS mantienen una relación difusa, comparten una visión común del desarrollo. Por ello, los cursos ofrecidos por el IIRR se consideraban apropiados, ya que enfatizaban el desarrollo integral y participativo. Aunque las dos organizaciones no iniciaron negociaciones directas para asegurarse de que hubiera correspondencia entre los cursos ofrecidos y la capacitación que se necesitaba, los valores comunes constituyeron una base firme que sostuvo una relación de 5 años.

Conexión entre el desarrollo de la capacidad de los individuos y las capacidades que necesita la organización. Desde la perspectiva del RDRS, el desarrollo de capacidades se interpreta como el aumento de las capacidades individuales del personal y como el aumento de la capacidad de la organización. Por su parte, el programa de capacitación del IIRR está centrado, principalmente, en el perfeccionamiento de la capacidad de los individuos y no en el perfeccionamiento de la capacidad de la organización. No fue fácil analizar la conexión que existía entre la capacitación individual ofrecida por el IIRR y la capacidad que necesitaba el RDRS como organización.

Desarrollo de las capacidades clave. Aunque era difícil determinar enlaces directos entre la capacitación ofrecida por el IIRR y las capacidades de tipo organizativo del RDRS, la evaluación dio pruebas de que la capacitación contribuyó al trabajo de los ex-alumnos del IIRR y al desarrollo de varias capacidades básicas de una organización. Entre éstas están la innovación y el cambio, el manejo y el liderazgo estratégicos, la gestión de programas participativos, la consecución de recursos y la conformación de asociaciones colaborativas. La gestión para el desarrollo de capacidades realizada por el RDRS logró que esta organización se transformara sin tropiezo, de un programa de campo de una institución internacional de beneficencia, en una ONG nacional sólida, respetada y autoadministrada.

Procesos empleados para el desarrollo de capacidades. Aunque la percepción de la importancia estratégica del desarrollo de capacidades era cada vez mayor en el RDRS, la revisión de los procesos que se aplicaban a esta actividad indicó que muchos de ellos eran informales. No queremos dar a entender que los procedimientos informales hayan sido ineficaces. Los administradores y el personal señalaron que, casi siempre, quienes se inscribían para capacitarse se ajustaban bien a los cursos de capacitación ofrecidos.

El estudio reveló también que transferir capacidades desde el plano individual hasta el de la organización era una tarea que algunos lograban hacer pero otros no. La iniciativa individual y el estilo administrativo influían mucho, cuando no había guías ni procedimientos claros, en la aplicación y en el uso de los conocimientos y las habilidades adquiridos mediante la capacitación. Hasta cierto punto, la ausencia de procedimientos formalmente establecidos para emplear las capacidades adquiridas mediante la capacitación dio campo a la creatividad y a la innovación. Por otra parte, depender del trabajo individual podía llevar a que algunas de las capacidades adquiridas se perdieran cuando la innovación y la iniciativa individuales se debilitaran.

Mejoramiento del desarrollo de capacidades del IIRR y del RDRS. El estudio concluyó que los procesos con que el IIRR proporcionaba capacitación podrían mejorarse en tres áreas principales: diseño, gestión y evaluación. El RDRS podría lograr una gestión óptima en el desarrollo de capacidades mejorando la capacitación de su personal, los procedimientos administrativos y la ideología. Este resultado se obtendría si, con el ánimo de entender mejor las necesidades actuales y futuras, se definiera un conjunto de indicadores cuya importancia para la organización se revisara periódicamente. Hay que dar prioridad también a los planes de largo y de corto plazo que se hagan para adquirir las capacidades.

Otro de los desafíos que enfrenta el RDRS es hallar el modo de transformar en capacidades de la organización las capacidades individuales adquiridas mediante la capacitación. Este estudio recomienda emplear una planificación operativa que aborde el tema, y anime a los supervisores y a los directores de departamento a desarrollar procesos y procedimientos que integren lo aprendido en los cursos de capacitación.

Por último, el estudio sugiere que el RDRS debe evaluar, en forma sistemática, todas las demás dimensiones del desarrollo de capacidades de una organización. Otros factores que también contribuyen al desarrollo efectivo de las capacidades de una organización son el liderazgo, las estructuras administrativas, los sistemas y los procedimientos, las instalaciones físicas y la tecnología.

Lecciones aprendidas sobre la evaluación del desarrollo de capacidades de una organización. El estudio deja, en síntesis, siete lecciones principales:

- Definir el desarrollo de capacidades de una organización en función del impacto causado por la capacitación genera una perspectiva estrecha del desarrollo de capacidades y expectativas poco realistas de los cursos de capacitación. Es necesario diferenciar los conceptos de impacto de la capacitación y de desarrollo de capacidades de una organización.
- La capacitación que se orienta al desarrollo de capacidades tiene que apoyarse en otros procesos que vinculen los conocimientos, las actitudes y la adquisición de habilidades de los individuos con las capacidades de la organización. Estos vínculos son importantes para que las capacidades individuales se transformen en capacidades de la organización.
- El desarrollo de las capacidades de una organización necesita una relación con un organismo externo que promueva la responsabilidad, el crecimiento, el desarrollo y la comprensión mutuos.
- El marco esquemático en que se evaluará el desarrollo de las capacidades de una organización debería establecer un vínculo cognoscitivo entre las metas de la organización y los objetivos de la gestión encaminada al desarrollo de sus capacidades.
- Dada la variedad de elementos que deben considerarse cuando se evalúa el desarrollo de capacidades de una organización, los resultados pueden ser difusos y, a veces, poco convincentes.
- No hay que pasar por alto los vínculos que existen entre las capacidades del individuo y las de la organización cuando se evalúa el desarrollo de las capacidades de ésta. El análisis de esos vínculos puede servir para determinar si la capacitación ha ocasionado cambios tanto en los individuos como en toda la organización, y para precisar con exactitud la forma en que lo ha hecho.
- Como el desarrollo de capacidades no es un proceso unidireccional, es importante que haya una participación óptima de ambas organizaciones en todas las fases del proceso, desde su planificación hasta su evaluación.

Usos y beneficios de la evaluación

Por primera vez, el IIRR, un proveedor de servicios de desarrollo de capacidades, y el RDRS, un beneficiario de esos servicios, habían examinado y evaluado juntos el desarrollo de las capacidades de sus organizaciones. Este tipo de evaluación ofrecía varias ventajas:

- Reunía a los socios colaboradores para que examinaran el desarrollo de las capacidades de una organización a través de un proceso de

negociación en el que cada participante estaba interesado en su resultado.

- Contribuía a aumentar el conocimiento y la comprensión que tenía la organización del desarrollo de sus capacidades y de la evaluación de este proceso.
- El marco esquemático para la evaluación, las preguntas orientadoras y la facilitación del Proyecto EDC estimulaban la reflexión colectiva y la participación de las apreciaciones.
- Los procesos que se seguían, las dificultades que se encontraban y los resultados que se identificaban conducían a un mayor compromiso de cada organización participante con el desarrollo de capacidades de esta misma.
- El ejercicio ofrecía oportunidades en que todos por igual aprendían a reflexionar sobre los puntos fuertes y débiles que tenían ambas organizaciones respecto al desarrollo de sus capacidades.

Una vez finalizado el estudio, el RDRS y el IIRR se comprometieron a poner en acción los planes de mejorar sus iniciativas de desarrollo de capacidades. El RDRS planificó una valoración de la organización en la que se haría un uso extenso de los resultados del estudio de evaluación, con el fin de fortalecer la organización en el futuro. El RDRS se comprometió a vincular, en forma más sistemática, la capacitación del personal con el desarrollo de las capacidades de la organización. El IIRR se comprometió, por su parte, a mejorar sus cursos internacionales de capacitación, orientándose, para lograrlo, al desarrollo no sólo de las competencias individuales sino también de las capacidades de la organización.

La evaluación convenció a ambas organizaciones de la necesidad de pensar más integralmente en el desarrollo de capacidades. Pasada la evaluación, el RDRS introdujo, valiéndose de personal capacitado, un sistema de seguimiento que será incorporado en un sistema de información para el manejo del personal. El RDRS ha estado reconsiderando y negociando asociaciones colaborativas para el desarrollo de capacidades de una organización, en varios campos nuevos como la promoción, la formación de redes y la investigación alterna. La evaluación inspiró también al RDRS y al IIRR para que manejen la relación que tienen en el área del desarrollo de capacidades en forma más creativa, según el mandato de sus organizaciones y las oportunidades que se presenten. Por último, los resultados del estudio de evaluación fueron compartidos por todos en ambas organizaciones, con el fin de ampliar la comprensión del desarrollo de capacidades de una organización y de la evaluación de este proceso, y de estimular un compromiso más firme respecto a ambas actividades.

Hacia la gestión estratégica en un instituto cubano de investigación agrícola

Albina Maestrey Boza, María Adriana Mato, Carmen María Mederos, José Antonio González, Adriana Ballester, Jorge Luis Piloto, José de Souza Silva y Juan Cheaz

El escenario

Durante los años 90, Cuba experimentó cambios profundos y rápidos en su situación económica. La desintegración de la antigua Unión Soviética puso punto final a una relación comercial sobre la que se había basado la economía de Cuba desde los años 60. El bloqueo comercial impuesto por Estados Unidos dio lugar a una escasez de alimentos y de insumos agrícolas. Todos estos factores plantearon un desafío considerable para la investigación y el desarrollo agrícolas en Cuba.

Anteriormente, las granjas administradas por el estado, a las cuales se garantizaban tanto los insumos traídos de la Unión Soviética como el mercado de sus productos, habían podido entenderse directamente con las organizaciones de investigación agrícola y señalar un rumbo preciso a sus prioridades de investigación. En la actualidad, las granjas estatales han desaparecido y las organizaciones de investigación agrícola necesitan encontrar una respuesta a las necesidades de los productores pequeños y medianos; además, de planificar junto con ellos las prioridades de investigación y la difusión de los resultados. Para lograrlo, necesitan mirar más allá de lo que está sucediendo en el sector agrícola y entender, de principio a fin, toda la cadena agroalimentaria.

Había, por tanto, una necesidad apremiante de realizar cambios profundos en las instituciones de investigación agrícola de Cuba, y era también necesario evaluar el proceso que dio origen al cambio y a los resultados que éste trajo consigo. Desde 1996, el Proyecto Nuevo Paradigma del ISNAR y la Dirección de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Agricultura de Cuba han trabajado conjuntamente en una serie de actividades orientadas al establecimiento de un Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria (SINCITA) y al fortalecimiento de las capacidades de gestión estratégica dentro del sistema. Adquirió entonces una importancia particular la capacidad de analizar las cadenas agroalimentarias. El estudio de evaluación se concentró en una sola gestión de desarrollo de capacidades: el análisis de la cadena de carne de cerdo en el Instituto de Investigaciones Porcinas (IIP).

El proceso de desarrollo de capacidades

Dado el cambio ocurrido en el entorno político y en el económico, el IIP —uno de los 17 institutos que conforman el SINCITA— vio la necesidad de desarrollar su capacidad institucional para corresponder mejor a los cambios del entorno y a las exigencias del mercado. El análisis de la cadena agroalimentaria le permitió al IIP estudiar su entorno de manera muy sistemática, porque lo estimuló a identificar los factores críticos y las posibles exigencias tecnológicas que se relacionaban no sólo con los proveedores agrícolas, los procesadores y los comerciantes (y además con el ambiente de la organización y con el medio jurídico), sino también con las granjas como tales. Este tipo de análisis servirá para mejorar el aporte del IIP a la formulación de la política agrícola nacional, para que comparta mejor su capacidad con las organizaciones de sus socios colaboradores, y para que acreciente su propia credibilidad, lo que le garantizará un apoyo considerable tanto en lo político, como en lo financiero y en lo institucional.

Entre 1998 y 2000, el Proyecto Nuevo Paradigma organizó varios talleres —tanto en el ámbito regional como en el nacional— cuyo tema giró en torno al desarrollo y a la ejecución de los módulos de capacitación en el análisis de las cadenas agroalimentarias. Estos módulos se sumaron a las gestiones encaminadas al desarrollo de las capacidades del IIP, en las cuales casi todas las actividades se llevaron a cabo mediante el enfoque ‘aprender en la acción’. En el año 2000, en particular, el Instituto se puso al frente del análisis de la cadena agroalimentaria de la carne de cerdo en Cuba. El Director de Investigaciones del IIP y un núcleo de colaboradores organizaron varios talleres y estudios participativos, con el apoyo de la unidad de facilitación del SINCITA. El propósito de estos talleres era recopilar información sobre la cadena de la carne de cerdo, analizarla luego y llegar a un acuerdo acerca de la naturaleza de dicha cadena, de sus vínculos y segmentos clave, y de sus factores críticos, y acerca de las implicaciones que la cadena tenía para las actividades de investigación y desarrollo en este campo.

El estudio de evaluación

Objetivos. Inicialmente, el estudio pretendía abarcar todo el proceso del cambio institucional en el SINCITA. Se decidió luego que no sería posible completar un estudio tan complejo dentro del plazo señalado y con los recursos disponibles.

En consecuencia, el equipo decidió concentrarse en una sola gestión de desarrollo de capacidades y en un solo instituto, es decir, el análisis de la cadena agroalimentaria en el IIP.

Metodología. La evaluación se considera muchas veces como un juego de escondidas en el que las personas que son objeto de la evaluación tratan

de dar la mejor impresión posible de su trabajo ante los evaluadores y de ocultar todos sus defectos. Esta situación lleva a que los evaluadores rara vez crean lo que les dicen y deben tratar de descubrir la ‘verdadera’ historia. Para evitar esta desconfianza profunda acerca del proceso de evaluación, el equipo evaluador optó por una metodología de autoevaluación, que incorporaba la participación, la interpretación y la interacción para alentar a los participantes a aprender unidos.

El estudio de evaluación pretendía llegar a un consenso acerca de la importancia y la trascendencia de la gestión encaminada al desarrollo de capacidades; de los momentos clave en el proceso de desarrollo de capacidades y de los principales factores que lo dirigían y limitaban; de los resultados del proceso de desarrollo de capacidades dentro y fuera del IIP; y de los méritos de la metodología de autoevaluación que se aplicaba.

El estudio incluyó ocho pasos principales: una reunión preparatoria, talleres internos para el grupo de facilitación del SINCITA, un taller preparatorio para el IIP, una revisión de documentos, entrevistas individuales, un taller de autoevaluación, la preparación del informe del taller y la preparación del informe de evaluación.

El taller de autoevaluación se estructuró y facilitó para que generara opiniones entre los individuos y los grupos de interés y para hacer conocer estos criterios a otros grupos. Posteriormente, los grupos negociaron un conjunto de conclusiones comunes, y las opiniones divergentes se registraron y se incluyeron en el informe del taller.

Los resultados de la evaluación

Pertinencia e importancia de las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades. Los participantes en el estudio de evaluación que provenían del IIP y de organizaciones de colaboradores y de clientes concluyeron que el trabajo hecho en las cadenas agroalimentarias había sido de gran valor para el IIP, por tres razones principales:

- En primer lugar, sirvió para que el IIP entendiera los cambios que estaban sucediendo en el sector porcino y definiera las áreas que tenían prioridad para su trabajo de apoyo a ese sector.
- En segundo lugar, a medida que los participantes preparaban el estudio de la cadena agroalimentaria y fijaban prioridades para sus trabajos de investigación y desarrollo, adquirían una nueva percepción del rumbo de su trabajo, lo que les daba más confianza en las negociaciones que hacían con otras organizaciones.
- En tercer lugar, el énfasis multidisciplinario y multiinstitucional con que se diseñó el estudio sirvió para que los participantes comprendieran dos cosas: la forma en que su trabajo individual se

relacionaba con toda la organización, y el grado de interconexión de los diversos factores técnicos e institucionales en diferentes puntos a lo largo de la cadena alimentaria.

Sucesos clave en el proceso de desarrollo de capacidades. Quienes participaron en la evaluación identificaron varios hechos clave que llevaron a un buen final el proceso de desarrollo de capacidades del IIP:

- En primer lugar, el Ministerio de Agricultura decidió consolidar el SINCITA, lo que inició un proceso general de cambio institucional y urgió luego a los institutos de investigación a hacer estudios de cadenas agroalimentarias.
- Frente a este hecho, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) decidió financiar las actividades del Proyecto Nuevo Paradigma en Cuba.
- La labor de sensibilización realizada entonces por el Proyecto Nuevo Paradigma y por SINCITA generó una actitud de compromiso en los actores clave del estudio y una actitud positiva entre los participantes en el desarrollo de las capacidades del IIP.
- Por último, los talleres participativos organizados por el Proyecto Nuevo Paradigma, por SINCITA y por el equipo de facilitación del IIP estimularon entre los participantes el espíritu de compromiso y la motivación respecto a su propósito de trabajar por el desarrollo de capacidades; además, proporcionaron un foro en el que se compartían los conceptos, la información y las experiencias.

Factores que promovieron el proceso de desarrollo de capacidades. Los que participaban en la evaluación identificaron varios factores críticos que llevaron las gestiones encaminadas al desarrollo de las capacidades del IIP a un final exitoso:

- Hubo liderazgo político en el Ministerio de Agricultura, liderazgo en las gestiones en el SINCITA y en el IIP, y liderazgo técnico en el Proyecto Nuevo Paradigma.
- La gestión encaminada al desarrollo de capacidades del IIP formó parte de un proceso de cambio institucional más general, dinámico y vital dentro del SINCITA.
- Entre las características especiales del Proyecto Nuevo Paradigma estaban la orientación hacia el desarrollo de capacidades de una organización, el respeto por la autonomía y la negociación del cliente local y un énfasis en la generación de conocimientos dentro del contexto local.
- El método altamente participativo empleado por el IIP para hacer el análisis de las cadenas agroalimentarias mejoró los resultados y los

legitimó, enriqueció la información básica del estudio de prueba y logró que los usuarios potenciales se comprometieran a aceptar los resultados y a poner en práctica las recomendaciones.

Factores limitantes. Las limitaciones de tiempo y de recursos restringieron el trabajo de capacitación que se hacía para desarrollar las capacidades del IIP, de manera que fue necesario depender mucho de la metodología ‘aprender en la acción’. Asimismo, era reducido el número de interesados en el estudio de la oferta que hacían las cadenas agroalimentarias. El tamaño limitado, la composición y la rotación frecuente de los equipos del Proyecto Nuevo Paradigma, del SINCITA y del IIP afectaron mucho la diversidad y la cantidad de expertos competentes de que se disponía para apoyar tanto la gestión de desarrollo de capacidades del IIP como la continuidad y el ritmo del proceso.

Resultados y beneficios del proceso de desarrollo de capacidades. El IIP ha desarrollado, sin duda, la capacidad de llevar a cabo un análisis práctico de una cadena agroalimentaria. El estudio causó un amplio impacto institucional. Mejoró las relaciones laborales y el trabajo en equipo tanto dentro del Instituto como en relación con sus socios colaboradores. Además, el personal del IIP aplicó, en sus propias actividades de capacitación, las técnicas de capacitación aprendidas en los talleres del Proyecto Nuevo Paradigma y del SINCITA. El estudio de las cadenas agroalimentarias influyó en el rediseño del programa de investigación y desarrollo del sector porcino del Ministerio de Agricultura, y en la formulación de 13 nuevos proyectos basados en los resultados del estudio de la cadena agroalimentaria.

El estudio produjo también un aumento en la credibilidad institucional del IIP y mejoró las relaciones del Instituto con quienes actuaban fuera de él en este campo. En 2000, el Ministerio de Agricultura designó al IIP como su ‘centro de investigación sobresaliente’. Ese mismo año, el Director del IIP fue nominado como ‘gerente sobresaliente’ por el Consejo de Estado de la Nación. El apoyo financiero que recibía el IIP aumentó en un 11% entre 1998 y 2000, y el estudio de las cadenas agroalimentarias realizado por el IIP se considera hoy en día como modelo de estudios similares que se hagan en Cuba.

Quienes participaron en el ejercicio de autoevaluación pensaron que los resultados más importantes —aunque fueran muy intangibles— del proceso de desarrollo de capacidades se hallaban en el campo de la motivación y de la cultura de la institución. Se ha comprobado un mejoramiento evidente en la motivación de los funcionarios del IIP, en su compromiso con la misión y los objetivos del instituto, y en la intensidad de la conexión entre sus actividades individuales y los proyectos.

Usos y beneficios de la evaluación

Este estudio de evaluación permitió, a quienes lo hicieron, participar por primera vez en un ejercicio de autoevaluación. Los participantes consideraron que, en general, el enfoque ofrecía varias ventajas al compararlo con las metodologías convencionales de evaluación externa. Reunió además a quienes actuaban dentro y fuera de la institución en esta área, para que debatieran su trabajo y lo evaluaran. Contribuyó directamente a mejorar los conocimientos de los individuos. Las preguntas orientadoras y la facilitación estimularon la reflexión y el análisis colectivos, y el proceso, que estaba orientado hacia la acción, llevó a los participantes a comprometerse a aplicar los resultados. Los participantes valoraron el tono participativo de esta evaluación. El acuerdo sobre el proceso de evaluación surgió espontáneamente entre los socios colaboradores, lo que dio campo al aprendizaje en las organizaciones.

Los participantes hicieron varias sugerencias para mejorar la evaluación del IIP:

- institucionalizar la autoevaluación introduciéndola en el plan anual de trabajo;
- asignar recursos financieros para la evaluación en el presupuesto del IIP;
- desarrollar la capacidad de autoevaluación como se había hecho con la metodología de las cadenas agroalimentarias;
- promover la autoevaluación como una estrategia para mejorar la gestión general de aprendizaje y de desarrollo de capacidades del Instituto.

Partiendo de los resultados positivos que arrojó este primer ejercicio de autoevaluación, el IIP ha introducido los ejercicios de autoevaluación en su plan anual de trabajo y ha incluido en su presupuesto recursos para esta actividad. En 2001, el SINCITA organizó un segundo ejercicio de autoevaluación en el Instituto de Protección Fitosanitaria. Partiendo de los resultados promisorios obtenidos en estos dos casos, el Viceministro de Agricultura ha solicitado que el equipo de facilitación del SINCITA organice, en el 2002, una autoevaluación de todo el sistema, para valorar el proceso de cambio y sus resultados, y para recomendar medidas que mejoren las actividades futuras del Ministerio en el campo del desarrollo y del cambio institucional.

Comprender el desarrollo de capacidades en un centro de recursos fitogenéticos de Ghana

Samuel Bennett-Lartey, Raymond Vodouhe y Jamie Watts

El escenario

Cerca del 70% de la población de Ghana vive en zonas rurales y depende para su subsistencia, directa o indirectamente, de la agricultura y de actividades relacionadas con ella. La agricultura equivale, aproximadamente, al 70% de las exportaciones de Ghana y ocupa un 66% de la fuerza laboral del país.

Los recursos fitogenéticos son fundamentales para el mejoramiento de la calidad de vida porque constituyen la base del suministro de alimentos, y son esenciales para poder mejorar la agricultura sin amenazar el medio ambiente. Entre los recursos fitogenéticos importantes de Ghana figuran los cereales, las raíces y tubérculos útiles, las leguminosas, los calabacines, las hortalizas, los árboles frutales, las especias, las especies oleaginosas, el cacao y el café. La recolección y la conservación de los recursos fitogenéticos son actividades indispensables para proteger la diversidad genética, que se encuentra amenazada por la degradación del suelo y por otros agentes. La caracterización, la evaluación y la documentación de dichas especies ayuda a comprender el carácter genético del material vegetal conservado, con el fin de que caracteres deseables, como la resistencia a las enfermedades o la productividad, puedan ser aislados y empleados para mejorar los sistemas agrícolas.

El Centro de Recursos Fitogenéticos es uno de los ocho institutos agrícolas del Consejo para la Investigación Científica e Industrial de Ghana. Recibió el mandato de coordinar las actividades relacionadas con los recursos fitogenéticos de Ghana y de recolectar, conservar, caracterizar, evaluar y documentar los recursos fitogenéticos de ese país. Hace también investigación sobre la diversidad biológica agrícola de Ghana y anima a los fitogenetistas, a otros investigadores y a los agricultores a que utilicen estos recursos.

Los principales agentes externos de las gestiones encaminadas al desarrollo de las capacidades del Centro han sido el Gobierno de Ghana y el IPGRI. El primero suministra el personal capacitado, la infraestructura y otras instalaciones que se necesiten. El IPGRI es una organización internacional sin ánimo de lucro, con sede en Roma, Italia, que ha estado trabajando con el Centro durante cerca de 20 años. Su misión es promover la conservación y el uso de los recursos fitogenéticos para mejorar la calidad de vida de la gente en todo el mundo. Puesto que la responsabilidad por los recursos fitogenéticos y la autoridad que los controla recaen en los países,

el IPGRI trabaja muy de cerca con las organizaciones y gobiernos nacionales para ayudarlos a capacitarse en la investigación y el manejo de los recursos fitogenéticos.

Una entidad que ha hecho aportes recientes al desarrollo de las capacidades del Centro ha sido la Red de Recursos Genéticos para África Occidental y Central (GRENEWECA), cuya sede está en Cotonou; este organismo fue establecido en 1998 bajo el auspicio del Consejo de África Occidental y Central para la Investigación Agrícola hacia el Desarrollo. La meta de GRENEWECA es contribuir al desarrollo agrícola sostenible en los países que conforman esa red, mediante la conservación y el uso de la diversidad de los recursos fitogenéticos locales. La red procura aumentar, mediante la colaboración regional, la eficacia de los programas de recursos fitogenéticos de cada uno de los países que son miembros de ella.

El proceso de desarrollo de capacidades

El esfuerzo para el desarrollo de capacidades considerada en este estudio no fue una intervención aislada o de corto tiempo, sino el desarrollo de las capacidades de un Centro en un período de 20 años. Diversos factores contribuyeron al desarrollo del Centro; entre ellos, las intervenciones del IPGRI y de GRENEWECA. El IPGRI y GRENEWECA contribuyeron al desarrollo de las capacidades del Centro con la ayuda de tres grandes categorías de apoyo: la capacitación, el apoyo técnico y los servicios de información.

El Centro, el IPGRI y GRENEWECA se sienten motivados a colaborar en gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades porque comparten una misión común. Aunque las dos primeras organizaciones fueron creadas para promover la conservación y el uso sostenible de los recursos fitogenéticos, ninguna de ellas controla, en realidad, el germoplasma. En consecuencia, para cumplir sus propias misiones deben desarrollar las capacidades de una organización como el Centro.

El Centro trabaja con el IPGRI y con GRENEWECA porque poseen los conocimientos y las habilidades especializados en la conservación y el uso de los recursos fitogenéticos. El IPGRI y GRENEWECA pueden captar y retener recursos de organismos oficiales internacionales de desarrollo y de otras organizaciones y fundaciones internacionales, para ayudar a que organizaciones como el Centro alcancen sus metas.

El estudio de evaluación

Objetivos. El estudio evaluó el desarrollo de capacidades realizado en el Centro entre 1980 y 1999, período en que se presentaron en el Centro el crecimiento y el cambio más importantes. La evaluación del aporte del IPGRI comprendía un análisis retrospectivo del apoyo que el Instituto había

dado al Centro, con la intención de identificar la forma en que podrían mejorarse, en el futuro, los programas de desarrollo de capacidades. Para GRENEWECA, el punto focal de la evaluación era una visión más progresista que se dirigía a un modo de resolver los problemas de manera colaborativa entre los miembros de la red, con el fin de diseñar un programa más eficaz de desarrollo de capacidades en el futuro.

Los objetivos específicos de la evaluación eran los siguientes:

- analizar el desarrollo de la capacidad del Centro para conservar, evaluar y utilizar los recursos fitogenéticos —en particular, el desarrollo de su personal, sus instalaciones y sus métodos de conservación— para que el Centro lleve a cabo su mandato con mayor efectividad;
- ilustrarse con las experiencias de desarrollo de capacidades de Ghana y aprender de ellas, para ayudar así a desarrollar los demás programas nacionales del IPGRI y de GRENEWECA en África y en otras partes;
- promover el empleo de la evaluación para desarrollar las capacidades de las tres organizaciones participantes, y para aumentar en ellas las habilidades que se necesitan para hacer los análisis correspondientes.

Motivación para emprender la evaluación. Las tres organizaciones participantes se involucraron en este estudio para conocer mejor los procesos de desarrollo de capacidades y la manera de evaluarlos:

- Para el Centro, el estudio fue un medio para evaluar su desempeño general y para identificar en él los puntos débiles. Fue también una oportunidad de hacer más conocido el Centro entre quienes tenían intereses en él y entre los administradores o gerentes de alto rango, y de comprometerlos en la tarea de resolver dificultades y de establecer prioridades.
- Para el IPGRI y para GRENEWECA, el desarrollo de capacidades era un asunto de alta prioridad y una parte importante de su misión básica. En consecuencia, estaban interesados en entender mejor la forma en que su gestión para el desarrollo de capacidades de la organización podía ser más eficaz.
- Para ambas organizaciones, esta evaluación representaba la oportunidad de hacer un examen concienzudo de la experiencia adquirida con un programa nacional y de extender a otros programas lo que habían aprendido.

Diseño de la evaluación. Se aplicó un enfoque de estudio de casos, en que se enfatizó mucho la autoevaluación que hacía cada una de las *organizaciones participantes*. Este enfoque se convirtió en un medio de evaluar las interacciones y procesos, de relativa complejidad, que implicaba el cambio experimentado por las organizaciones.

El estudio fue diseñado y ejecutado por un equipo integrado por miembros de cada una de las tres organizaciones que participaban; entre ellos, el jefe del Centro. El estudio comprendía tres componentes principales, cada uno de los cuales giraba en torno a una de las organizaciones involucradas en él. En cada componente se hicieron talleres de autoevaluación, entrevistas con personas que poseían información clave (incluyendo aquí a funcionarios del Centro y a quienes tenían intereses en él), y una revisión de archivos, registros y demás documentos importantes.

Una vez concluidos todos los componentes del estudio, los miembros del equipo de evaluación de las tres organizaciones se reunieron para comparar y consolidar lo que habían hallado, sacar conclusiones y hacer recomendaciones generales. Los borradores del informe de evaluación fueron revisados por los individuos o grupos clave que tenían intereses en el Centro, y se hicieron correcciones cuando se consideraron necesarias.

Los resultados de la evaluación

Capacidades desarrolladas. El estudio de evaluación concluyó que las capacidades del Centro habían crecido de manera apreciable durante los 20 años del período estudiado. Entre las áreas mejoradas están el desarrollo de infraestructuras, la adquisición de personal administrativo y de personal técnico clave, las metodologías de investigación perfeccionadas y un mayor compromiso de los individuos o grupos, tanto nacionales como internacionales, que tenían intereses en el Centro. El Centro diversificó también sus servicios y productos, lo que le permitió aumentar sus recursos financieros.

El Gobierno de Ghana desempeñó una función importante en el proceso de desarrollo del Centro, puesto que proporcionó terrenos, pagó sueldos y asignó varios presupuestos operativos básicos. En 1994 se logró un mejoramiento significativo en la capacidad del Centro para llevar a cabo su mandato, porque el Gobierno le otorgó la condición de centro de investigación semiautónomo. Esta nominación trajo consigo para el Centro una asignación directa de su financiación y un mayor control de sus recursos presupuestarios.

Aporte del IPGRI. El IPGRI contribuyó al desarrollo de las capacidades del Centro mediante la asociación colaborativa que mantuvo con él durante cerca de 20 años. Si lo comparamos con otros colaboradores externos asociados, el IPGRI dio más apoyo que ellos y durante un período más largo. El apoyo del IPGRI al Centro adoptó las siguientes formas:

- aumento de la pericia técnica mediante el patrocinio de la capacitación de largo y de corto plazo que se dio al personal del Centro;

- fortalecimiento del desarrollo de la infraestructura, al proporcionarle al Centro instalaciones básicas para la conservación y la investigación;
- suministro de apoyo técnico para facilitar la introducción de nuevas metodologías;
- provisión de publicaciones para mejorar el acceso del personal del Centro a la información técnica importante;
- patrocinio de la investigación colaborativa en metodologías y tecnologías innovadoras;
- impulso al desarrollo de un entorno político internacional más propicio a los recursos fitogenéticos, el cual hará, como se espera, un impacto en la legislación y en la política de Ghana, las que servirán, a su vez, de apoyo a las operaciones del Centro;
- ayuda en la promoción de prácticas de manejo mejoradas;
- aumento de la conciencia pública sobre la importancia de los recursos fitogenéticos;
- promoción y fortalecimiento de la colaboración interregional mediante el respaldo dado a la secretaría de la red GRENEWECA.

Aporte de GRENEWECA. Aunque sólo hasta hace poco GRENEWECA empezó a ser una entidad operativa, su aporte al desarrollo de las capacidades del Centro se ha concretado en las siguientes acciones:

- patrocinar actividades de investigación colaborativa en recolección y evaluación de germoplasma;
- capacitar al personal en documentación, en redacción de propuestas de proyectos y en manejo de recursos fitogenéticos;
- hacer más concientes a los individuos o grupos que tengan intereses en el Centro y a quienes toman en él las decisiones, de la importancia que tienen los recursos fitogenéticos para la alimentación, la agricultura, la salud y el desarrollo económico;
- fomentar la colaboración en los países miembros mediante el auspicio de reuniones del comité nacional de recursos fitogenéticos;
- proporcionar una plataforma para que el Centro solicite activamente un apoyo más grande para el desarrollo de los recursos fitogenéticos en el ámbito internacional.

Mejoramiento de la gestión para el desarrollo de capacidades. El estudio indicó que las capacidades del Centro podrían desarrollarse más en el futuro si se mejoran cuatro áreas clave:

- Primera, orientar mejor las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades para que se ajusten a las necesidades y prioridades del Centro.

- Segunda, definir el desarrollo de capacidades en términos más generales y que superen el concepto de capacitación técnica, para que en él se consideren las habilidades administrativas y de planificación estratégica.
- Tercera, hacer que el seguimiento y la evaluación de las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades sean mejores.
- Cuarta, desarrollar las capacidades del personal del IPGRI y de GRENEWECA para que logren más eficazmente su meta de ser agentes de desarrollo de capacidades.

Usos y beneficios de la evaluación

El enfoque participativo empleado en el estudio de evaluación sirvió para que los miembros del equipo de estudio, sus organizaciones y quienes tenían intereses en ellas aumentaran su capacidad para evaluar y su comprensión del desarrollo de capacidades. Es más probable, en este momento, que quienes participaron en el estudio comprendan, valoren, usen y pongan en práctica los resultados de la evaluación.

Limitaciones de la metodología. Se estableció una buena base para la evaluación durante la fase de planificación, pero debió haberse hecho más para elaborar, de manera verdaderamente participativa, los supuestos, los indicadores y el esquema teórico. Los miembros del equipo debieron desarrollar una mayor comprensión y un consenso más fuerte respecto al esquema teórico del desarrollo de capacidades. Los administradores o gerentes y el personal de las tres organizaciones participantes hubieran podido intervenir más en la fase de planificación, para asegurarse mejor de la comprensión plena de los fundamentos del estudio y del compromiso de aceptar las recomendaciones.

Aplicación de los resultados. El informe de evaluación se empleó en una revisión externa de la Oficina Regional del IPGRI en África al Sur del Sahara, que tuvo lugar en septiembre de 2001, y en una revisión de su proyecto de desarrollo de capacidades que se hizo en la primavera de 2002. Los resultados del estudio se emplearon también para elaborar un nuevo plan estratégico para el desarrollo de capacidades que orientará las actividades del IPGRI sobre dicho desarrollo durante los próximos 5 años.

Mediante la difusión del informe del estudio entre las diversas entidades interesadas en Ghana y en otras partes, el Centro pudo conseguir apoyo para poner en práctica las recomendaciones del estudio y para realizar, en 2002, un ejercicio de planificación estratégica. Finalmente, los resultados del estudio se presentaron en varias conferencias internacionales, y el informe final se publica para distribuirlo entre quienes tengan intereses en el Centro. Se espera que esta difusión de la información aumente la conciencia de todos sobre la importancia del proceso de evaluación y de sus resultados.

Valoración del cambio organizacional de una facultad de ciencias agrícolas, en Nicaragua

Matilde Somarriba Chang, Esther Carballo Madrigal, Javier López, Edmundo Umaña y Francisco Reyes

El escenario

Aunque Nicaragua posee abundantes recursos naturales, el país experimenta todavía situaciones extremas de pobreza. Esto se debe, en parte, a una falta de visión y de compromiso por parte de las organizaciones nacionales para administrar los recursos naturales. Refleja también la falta de esquemas y métodos apropiados para que los profesionales se desempeñen mejor en los sectores ambiental y agropecuario. Es indispensable, por tanto, ofrecer una educación que sea, a la vez, relevante y práctica para los sectores agropecuario y silvícola, si se desea que el país avance.

La Universidad Nacional Agraria (UNA) de Nicaragua ofrece una educación de nivel profesional a sus estudiantes y, a través de sus programas, trata de abordar las necesidades que tiene el país en su desarrollo y en las áreas política, económica, social y cultural. La UNA tiene cuatro departamentos independientes; entre ellos, la Facultad de Recursos Naturales y del Ambiente (FARENA), a la cual se dirige este estudio de evaluación.

FARENA se encarga de preparar estudiantes para las carreras de silvicultura y de ingeniería agronómica, con un doble enfoque: suelos y aguas, y manejo de recursos naturales renovables. Su misión es formar profesionales que puedan contribuir al desarrollo agrícola del país generando tecnologías apropiadas para el manejo de los recursos naturales; el objetivo final es establecer sistemas de producción agrícola sostenibles y competitivos.

El proceso de desarrollo de capacidades

FARENA ha recibido de la UNA autonomía académica y administrativa, y ha procurado desarrollar su capacidad por medio de asociaciones colaborativas con varias organizaciones gubernamentales y con algunas ONG internacionales. Entre estas últimas están el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el Programa para la Agricultura Sostenible en las Laderas de América Central, el programa Bosque, Árboles y Personas, la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional, y la Universidad A&M de Texas. Las gestiones para el desarrollo de capacidades comprendían proyectos de investigación en colaboración, apoyo tecnológico y financiero, desarrollo de capacidades institucionales e intercambio de información.

El estudio de evaluación

Motivación para realizar el estudio de evaluación. En 1999, la UNA hizo una evaluación de las necesidades profesionales del sector agrícola de Nicaragua, la cual llevó a reformas en los programas de estudio y a una reorganización de FARENA. Cuando se presentó la oportunidad de participar en el presente estudio de evaluación, la dirección de FARENA manifestó interés en participar en él, puesto que el cambio introducido en su organización había sido abordado, en esencia, con un criterio técnico y no desde la perspectiva de una organización.

Objetivos. La finalidad que tenía el estudio inicialmente era evaluar la contribución del CIAT al desarrollo de la capacidad que tenía FARENA para el manejo integrado de los recursos naturales, haciendo mucho énfasis en el manejo de las cuencas hidrográficas. Gracias a los aportes de diversas organizaciones, el enfoque del estudio se desplazó hacia una evaluación general de la capacidad de FARENA para cumplir su misión entre 1997 y 2000, período en el cual ocurrieron en el país cambios políticos de gran alcance y se hicieron modificaciones críticas en la organización de la UNA y de FARENA.

Los objetivos específicos del estudio eran los siguientes:

- identificar los procesos que empleó FARENA para llevar a cabo su misión;
- analizar los cambios recientes ocurridos en el contexto, en la motivación, en las capacidades y en el desempeño de FARENA, y el impacto que esos cambios hicieron en la capacidad de la organización para realizar su misión;
- identificar la contribución que las organizaciones externas a la Facultad hacen al desarrollo de FARENA como organización y la forma en que esa contribución influye en su capacidad para realizar su misión;
- identificar las capacidades que necesita FARENA para realizar su misión.

Principios del estudio de evaluación. La evaluación se basó en los siguientes principios:

- reflexionar, en colaboración, sobre los logros, las limitaciones y las opciones futuras del desarrollo de FARENA como organización, excluyendo los resultados específicos que se hubieran logrado;
- tomar a FARENA como una unidad administrativa, y no a los individuos de la organización;
- considerar el desarrollo de capacidades como una gestión integral, donde se estudian las principales funciones de la organización y

donde se examina la forma en que ellas benefician al grupo meta de la organización;

- comprender que en el desarrollo de capacidades se presenta una gestión interactiva múltiple con muchos agentes externos cuyos aportes se diferencian entre sí con dificultad.

Métodos y actividades del estudio. La evaluación se hizo a través de una serie de talleres participativos y de autoevaluación en los que participaron FARENA, otros departamentos de la Universidad, los estudiantes y algunas organizaciones de colaboradores asociados que no pertenecían a la Universidad. Se realizó un taller de sensibilización, al cual siguió un segundo taller en el que se analizaron el ambiente externo, la motivación y las capacidades de organización de FARENA. En un tercer taller se evaluaron los aportes de los organismos externos al desarrollo de las capacidades de FARENA, y en el cuarto taller se evaluaron las capacidades de FARENA relacionadas con los servicios de extensión. Se hizo un taller final para examinar los procesos que conducían al desarrollo de las capacidades de FARENA. Un equipo conformado por cuatro personas revisó las conclusiones de cada taller y la información secundaria, y ayudó a compilar un informe final.

Lo que se halló en la evaluación

Procesos empleados por FARENA para cumplir su misión. El estudio concluyó que los procesos de manejo, de enseñanza, de investigación y de extensión empleados por FARENA contribuyeron a formar estudiantes graduados de nivel profesional, y a suministrar información técnica y científica, además de servicios, en relación con los recursos naturales renovables. El estudio concluyó también que el proceso educativo de FARENA comprendía actividades planificadas y orientadas a ofrecer a un individuo los conocimientos, las habilidades y los valores que le permiten desarrollar un manejo más efectivo de los recursos naturales de Nicaragua.

Cambios en el ambiente externo. Aunque la política nacional ha generado un ambiente polarizado en Nicaragua, el estudio concluyó que, al parecer, ya existe un ambiente más favorable para la cooperación entre las universidades y las instituciones del gobierno. FARENA sostiene actualmente una buena relación con varias organizaciones gubernamentales locales y con algunas ONG del mismo sector.

Cambios en la motivación de la organización. En lo referente al desarrollo general de la organización, el estudio concluyó que se establecieron procesos de cambio que han servido para motivar a FARENA a redefinir su misión, su visión y su función en el campo del manejo de los recursos naturales renovables de Nicaragua, aun cuando FARENA, originalmente, no estaba técnicamente preparada ni organizada para someterse a ese cambio.

Al considerar la cultura de la organización, el estudio encontró que la mayor parte del personal estaba dispuesto a trabajar en grupos sobre temas de interés común y que, en general, la actitud del personal hacia el cambio era muy positiva. Sin embargo, algunos aspectos de la cultura de la organización afectaron la motivación del personal; por ejemplo, los hábitos de improvisación no permitieron, muchas veces, que la planificación se hiciera de manera cuidadosa, y que los planes previamente aprobados no se aplicaran, a veces, en la práctica.

Los incentivos y recompensas dados al personal fueron también importantes. La estabilidad laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y los sueldos competitivos ayudaron al personal de FARENA a mantener sus compromisos.

Capacidades desarrolladas por FARENA y capacidades que desarrollará para cumplir su misión. La evaluación hizo posible que FARENA determinara las capacidades que han mejorado o limitado su desempeño general. Ente ellas están las siguientes: liderazgo; planificación estratégica; gobernabilidad, estructura y organización; planificación, seguimiento y evaluación; asuntos relativos al personal; comunicación interna y externa; tecnologías para desarrollar la capacidad didáctica y la de investigación; recursos financieros; instalaciones e infraestructura.

Cambios en el desempeño de FARENA. En este estudio se midió el desempeño partiendo de la eficiencia, la eficacia, la relevancia y la viabilidad financiera. El estudio indicó que FARENA habría podido emplear más eficientemente sus recursos profesionales. El sistema administrativo lento y centralizado de la Universidad tuvo también efectos directos en el desempeño del departamento. La administración de FARENA cuenta con poco personal y requiere capacitación en las técnicas administrativas y de manejo de la educación superior. FARENA necesita también instalar un mecanismo para evaluar su desempeño como organización y la eficacia individual de sus funcionarios.

FARENA se las ha ingeniado para mantener su relevancia mediante el diseño de una reforma del programa de estudios basada en la valoración de la demanda nacional de ciencias agrícolas y de las necesidades nacionales en ese campo. No obstante, los recursos financieros asignados a FARENA no le permiten emprender todas las actividades que contiene el mandato recibido, y necesitará desarrollar una estrategia específica para recaudar fondos de manera más sostenible.

Aporte de los organismos externos. El estudio concluyó que los organismos externos a FARENA contribuyeron al interés en el manejo integrado de los recursos naturales de esa Facultad y al desarrollo de sus capacidades de investigación y extensión. El empleo de las herramientas

del CIAT para tomar decisiones sobre el manejo de los recursos naturales sirvió para que la Facultad adquiriera conocimientos y habilidades. Una mayor comprensión de la necesidad de que participara la comunidad en los procesos de planificación de un manejo apropiado de los recursos naturales condujo a un cambio de actitud entre los técnicos y los extensionistas.

Los diversos aportes que hicieron las entidades externas ayudaron a lograr los siguientes resultados:

- mayor colaboración y comunicación con una gama de organizaciones nacionales y de redes nacionales e internacionales;
- mayor capacidad de investigación al mejorarse las capacidades de los investigadores, de los estudiantes y de los graduados como profesionales;
- mayor capacitación para los sectores relacionados con el manejo de los recursos naturales;
- equipo y metodologías actualizados.

La evaluación también recomendó nuevos enfoques en el trabajo con los organismos externos, por las siguientes razones:

- para poder negociar con organismos externos de manera que FARENA decida las condiciones del apoyo, a fin de que las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades contribuyan al desarrollo de los planes estratégicos de FARENA;
- para lograr que el desarrollo de la organización forme parte de la meta que se fijan los proyectos específicos;
- para mejorar las capacidades administrativas y de manejo en FARENA, con el fin de satisfacer los requisitos de responsabilidad contable que establece la organización externa;
- para establecer estrategias de seguimiento y evaluación para el proyecto o para los acuerdos logrados (o para ambos), que sirvan para tomar decisiones acertadas.

Capacidades que necesitan desarrollo. Entre las capacidades que FARENA necesita desarrollar están la mejor comprensión de los conceptos sobre el manejo integrado de cuencas hidrográficas, la valoración del impacto ambiental, las herramientas para hacer seguimiento a los recursos naturales e hídricos, la mejor comprensión del impacto que hace su actividad en el desarrollo socioeconómico del país, y un mecanismo para establecer tarifas para los servicios ambientales.

Usos y beneficios de la evaluación

La evaluación contribuyó no solamente a que FARENA entendiera sus procesos de desarrollo de capacidades sino también a que enfrentara el

asunto de su desempeño como organización. La Facultad podrá ahora introducir mejoras contra sus limitaciones y desarrollar las capacidades que necesita para cumplir con su misión. Se hicieron recomendaciones sobre el trabajo que deben realizar no sólo FARENA sino también la Universidad, y sobre la manera de mejorar la colaboración con los socios externos a la Facultad.

Se espera que este estudio sirva de referencia a otras organizaciones de Nicaragua que trabajan en educación, en investigación y en extensión, y que desean hacer una evaluación de la labor que hacen para desarrollar sus capacidades. El estudio se usó para asignar prioridades en plan de trabajo de FARENA en 2002, y para diseñar un programa de capacitación para su personal académico. El estudio de evaluación fue compartido con un equipo de evaluación de la UNA que está aplicando un proceso de evaluación y de acreditación a un proyecto regional financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

FARENA se propone llevar a cabo otra evaluación en los próximos dos años, con la cual podrá evaluar el progreso logrado aplicando las recomendaciones derivadas de este informe. La evaluación servirá también para determinar los avances que ha logrado FARENA en su desempeño y la forma en que éstos han sido de provecho para la organización.

Fortalecimiento de las capacidades de investigación participativa en un centro de investigación de cultivos de raíz, en Filipinas

Dindo Campilan, Jocelyn Perez, Jovita Sim y Raul Boncodin

El escenario

Los cultivos de raíz desempeñan una función vital en la seguridad alimentaria y en la generación de ingresos entre los agricultores de escasos recursos de Filipinas. Los cultivos de raíz —como la batata, la yuca, la papa, el taro y el ñame— pueden desarrollarse en áreas marginales, dan buenos rendimientos aunque reciban pocos insumos o poco cuidado, y tienen un gran potencial para ser usados comercialmente con fines alimenticios y no alimenticios. A muchos agricultores y a muchas familias filipinas las raíces alimenticias les garantizan un suministro uniforme de alimentos y de ingresos en dinero efectivo.

Dado que los cultivos de raíz pueden contribuir al alivio de la pobreza en Filipinas, a principios de los años 70 fueron declarados producto básico principal de investigación. En 1977, un Decreto Presidencial dio origen a

un centro de investigación regional en el norte de Filipinas, que ahora se llama Centro de Investigación y Capacitación en Cultivos de Raíz para el Norte de Filipinas.

El Centro de Cultivos de Raíz recibió el mandato de dirigir las actividades de investigación, capacitación y extensión sobre raíces útiles en los altiplanos del norte de Filipinas. Fue establecido como una organización autónoma del sector público y anexado operativamente a la Universidad del Estado de Benguet (BSU). A finales de los años 80, el Centro inició actividades colaborativas con diversas organizaciones nacionales e internacionales; entre ellas, la red denominada Perspectivas de los Usuarios con la Investigación y el Desarrollo Agrícola (UPWARD).

UPWARD es una red extendida por todo Asia, conformada por profesionales en investigación y desarrollo cuyo propósito es involucrar más seriamente a los agricultores y a otros usuarios de la tecnología agrícola en las actividades de investigación y desarrollo de los cultivos de raíz. Su máximo objetivo es aplicar los métodos de la investigación participativa a mejorar el aporte que hacen los cultivos de raíz a la generación de ingresos, respecto a los agricultores, y a la introducción de una dimensión participativa en las actividades de investigación agrícola, en relación con algunos individuos y organizaciones.

El proceso de desarrollo de capacidades

A comienzos de los años 80, la comunidad internacional dedicada a la investigación agrícola reconoció la necesidad de desarrollar y aplicar enfoques nuevos de investigación y desarrollo, en especial el de investigación participativa, para atender las necesidades de los grupos de cultivadores marginados. Como es frecuente que los cultivos de raíz estén asociados, en Filipinas, a unidades agrícolas familiares de escasos recursos, el Centro de Cultivos de Raíz halló que la investigación participativa era una capacidad relevante y esencial para llevar a la práctica con éxito su misión y sus objetivos. En consecuencia, el Centro desarrolló su capacidad de emprender investigación participativa mediante la capacitación de su personal, la adquisición y uso de publicaciones, y el desarrollo de pequeños proyectos financiados por subvención, todo lo cual ayudó al personal a 'aprender en la acción'.

El Centro Internacional de la Papa (CIP) tiene un largo historial de asociación colaborativa con el Centro de Cultivos de Raíz, y su principal intervención en el desarrollo de las capacidades de investigación participativa se formalizó a través de UPWARD. Las acciones de 'aprender en la acción' y de 'aprender compartiendo' son decisivas en la estrategia de trabajo en red de UPWARD. La asociación colaborativa entre el Centro y UPWARD, lanzada formalmente en 1990, se basó en un interés compartido

por las raíces como enfoque prioritario de la investigación, y en la investigación participativa como un medio capaz de lograr tanto los resultados previstos como los propósitos del desarrollo en la labor de investigar los cultivos de raíz.

Los proyectos de campo de tipo colaborativo constituyeron una estrategia importante de UPWARD para desarrollar la capacidad de investigación participativa entre sus organizaciones asociadas. La colaboración entre el Centro y UPWARD empezó con un proyecto de investigación sobre huertas caseras dedicadas principalmente a batata, en la Ciudad de Baguio. Durante los 12 últimos años, UPWARD ha sostenido el trabajo de desarrollo de capacidades del Centro de Cultivos de Raíz a través de proyectos colaborativos, capacitación, servicios de información, y del estímulo al intercambio de experiencia. A continuación se presentan las ocho fases del desarrollo de la asociación colaborativa:

- | | |
|-----------------|--|
| 1970–1980 | (Preproyecto) Determinar las preferencias de los cultivadores por las variedades de batata y la aceptabilidad que éstas tienen. |
| 1990–91 | Registrar en documentos y analizar las huertas caseras urbanas. |
| 1992–93 | Desarrollar e introducir tecnologías para mejorar las huertas caseras urbanas. |
| 1993–94 | Promover las huertas caseras y las escolares. |
| 1995–97 | Hacer seguimiento a las huertas caseras y escolares y evaluarlas; asimismo, institucionalizarlas e incrementar progresivamente su número. |
| 1998–99 | Apoyar el desarrollo de empresas de pasabocas a base de batata para quienes mantienen huertas caseras y escolares. |
| 1999–2000 | Fortalecer los sistemas de producción–procesamiento–mercadeo que apoyan a las empresas fabricantes de pasabocas. |
| 2000–a la fecha | Mejorar las empresas de producción de batata de los hogares peri-urbanos haciendo un meta-análisis del medio de subsistencia, de la nutrición y del rol de los géneros, hombres y mujeres, en la empresa y el hogar. |

El estudio de evaluación

Objetivos. El Centro de Cultivos de Raíz y UPWARD participaron en el Proyecto EDC del ISNAR por una razón principal: su interés común por la evaluación y por aprender de su asociación colaborativa de 12 años. El Centro estaba pasando por una situación de descenso en su financiación y necesitaba redefinir su nicho dentro del amplio sistema de investigación de cultivos de raíz del país. Deseaba también conservar la importancia

que tenía en el desarrollo agrícola de Filipinas y su capacidad de contribuir a él, y pretendía usar la evaluación como una contribución a su revisión interna y a su proceso de planificación. UPWARD vio la necesidad de hacer una revisión sistemática de la forma en que su labor de desarrollo de capacidades, realizada durante más de una década, había contribuido a que las organizaciones asociadas en la red se desarrollaran como tales.

La evaluación conjunta perseguía los siguientes objetivos:

- analizar los procesos con que se desarrolla la capacidad de investigación participativa del Centro de Cultivos de Raíz y los resultados que éste produce;
- determinar la forma en que la capacidad de investigación participativa del Centro había contribuido a su desempeño eficaz como organización de investigación;
- examinar la manera en que UPWARD había contribuido al desarrollo de la capacidad de investigación participativa del Centro;
- hacer recomendaciones para mejorar la gestión encaminada al desarrollo de las capacidades del Centro.

Métodos de estudio. La evaluación empleó principalmente una metodología de autovaloración, en la cual el personal del Centro y quienes tenían intereses en él participaban en el diseño de la evaluación, recopilaban los datos y analizaban los resultados. La evaluación contenía varias fases. A la recopilación de datos secundarios siguió un taller de planificación en que se trataron conceptos, prácticas y temas sobre el desarrollo de capacidades y el Proyecto EDC, y se hicieron entrevistas a personas que poseían información clave. Se celebró un taller de recapitulación para presentar y analizar los datos recolectados, para sacar conclusiones y para identificar las limitaciones de la evaluación. En la fase final se redactó un borrador del informe de evaluación, que fue luego compartido y terminado durante los talleres en que participaron quienes tenían intereses en el trabajo de evaluación.

La evaluación se enfocó en las capacidades humanas más que en los recursos de la organización. El equipo de evaluación hizo frente a limitaciones serias en la recopilación de datos porque no se hacía seguimiento a los registros y porque hubo dificultades para entrar en contacto con las personas que tenían la información clave del período que cubría el estudio. La evaluación se hizo al mismo tiempo que una auditoría financiera externa del Centro de Cultivos de Raíz. Esta situación afectó inconcientemente la percepción que tenían los individuos o grupos interesados en el Centro sobre la finalidad de la evaluación y el uso que se le daría.

Los resultados de la evaluación

La evaluación halló ciertos factores de tipo ambiental y de motivación que influían en el desarrollo de capacidades y en el desempeño, examinó los procesos para el desarrollo de la capacidad de investigación participativa del Centro y evaluó el aporte que hacían las organizaciones que estaban asociadas con el Centro al desarrollo de la capacidad para la investigación participativa.

Factores que influyen en el desarrollo de capacidades. Los factores ambientales —como el entorno político y el de financiamiento, la autonomía de las organizaciones y los desastres naturales— y los factores relacionados con la motivación —como el cambio y la reestructuración de la organización, el carácter homogéneo del personal y el reconocimiento externo— influyeron tanto positivamente como negativamente en el desarrollo de la capacidad del Centro para la investigación participativa y en el desempeño de esta investigación. La investigación que realizó el Centro sobre las huertas caseras sirvió para que él mismo contribuyera significativamente a la respuesta que dieron los sectores público y privado frente a la escasez de alimentos en Ciudad de Baguio cuando ocurrió el terremoto de 1991.

Gestiones hechas por el Centro de Cultivos de Raíz para desarrollar sus capacidades. El estudio llegó a la conclusión de que la capacitación, el apoyo a la información, el seguimiento y los pequeños proyectos subvencionados hicieron un aporte a la estrategia general del Centro para el desarrollo de sus capacidades. Aunque la asociación colaborativa entre el Centro de Cultivos de Raíz y UPWARD se orientaba específicamente a la investigación participativa, el estudio concluyó que fue un hecho crucial para ambas organizaciones asociadas entender la forma en que una capacidad subordinada se relacionaba con las demás capacidades (técnicas, de facilitación y de gestión estratégica) de la organización y generaba con ellas una sinergia. Uno de los principales desafíos que enfrenta esta organización es el diseño de una mezcla apropiada de capacidades a través del tiempo y del espacio.

Aporte de UPWARD. Se comprobó que UPWARD era la principal institución externa al Centro que lo apoyaba en la labor de desarrollar su capacidad de investigación participativa. El principal mecanismo de apoyo de UPWARD era la tutoría. Ésta se realizaba mediante visitas informales y reuniones de consulta con miembros principales de la red UPWARD y con el personal de la oficina coordinadora de UPWARD. Cerca de la mitad de la inversión que hace UPWARD en el desarrollo de las capacidades del Centro se asigna a actividades de capacitación y de tutoría, y una tercera parte iba a subvencionar proyectos. Esta situación indica que la colaboración entre el Centro y UPWARD estaba fundada en un portafolio variado de

actividades que realizaban juntos para el desarrollo de capacidades y la ejecución de la investigación.

Resultados de la gestión de desarrollo de capacidades. Una evaluación más extensa de los cambios ocurridos, mediante la autoevaluación, en la capacidad de investigación participativa indicó que se habían desarrollado diversos tipos de capacidades, los cuales abarcaban todo el proceso de planificación y ejecución de la investigación. Estas capacidades se extendían hasta más allá de la esfera de la investigación, ya que le permitían al personal del Centro dictar cursos en la universidad y organizar sesiones de capacitación. La autoevaluación indicó que la capacidad del Centro se benefició, principalmente, de las gestiones realizadas para definir un programa de investigación que partiera de las necesidades de quienes tenían intereses en el Centro. Donde menos mejoró la capacidad del Centro fue en la adquisición de aptitudes para hacer el trabajo de campo. Este resultado subraya la necesidad de poner más atención al desarrollo de capacidades para la investigación de campo, especialmente entre los investigadores que han estado dedicados principalmente al trabajo que se hace en la estación de investigación.

De la actividad individual a la del proyecto. La evaluación estudió también la capacidad de organización del Centro para un proyecto de carácter institucional. Las capacidades individuales se transformaron muy bien en capacidades de proyectos, lo que se demostró en la ejecución sostenida del proyecto a pesar de que fue relevado su líder, en el aumento de integrantes del equipo y en los galardones recibidos en reconocimiento del desempeño del proyecto como tal.

Se demostró también el aporte que hacían las capacidades de los individuos y de los proyectos a las capacidades de la organización, en el plano de la investigación participativa. Los métodos participativos del proyecto colaborativo desarrollado por UPWARD y el Centro se emplearon en otros proyectos del Centro. La pertenencia común del proyecto se extendió a las diversas divisiones de programa del Centro. Se produjeron publicaciones y documentos basados en el proyecto, los cuales son ya parte de la colección de recursos de información sobre investigación participativa con que cuenta el Centro.

Cambios en el desempeño de la organización. Se demostró un mejor comportamiento de la investigación participativa porque el equipo llevó a cabo con éxito nuevas actividades de investigación participativa que dieron buenos resultados. Se observaron también cambios positivos en el desempeño de la organización a medida que el proyecto llevaba a cabo las actividades que había planeado, generaba los resultados correspondientes a ellas y trabajaba para lograr los efectos que quería producir. El desempeño

a largo plazo del proyecto en el plano organizativo se evaluó también respecto a la eficacia, la eficiencia, la relevancia y la sostenibilidad de los procesos y resultados del proyecto. El estudio concluyó que, a lo largo de la ejecución del proyecto, el equipo aprendía continuamente a mejorar su desempeño en investigación participativa.

Contribución a los resultados de UPWARD. La evaluación reveló que el proyecto colaborativo había producido resultados clave, no sólo para el Centro sino también para UPWARD. Las experiencias de campo del proyecto contribuyeron, de muchas maneras, a ampliar la agenda de programas de UPWARD. Se mejoraron los conocimientos, tanto de tipo conceptual como práctico, que tenía UPWARD sobre la investigación participativa, y las experiencias adquiridas contribuyeron a que se planificara y ejecutara el programa de investigación en cultivos de raíz del CIP. Asimismo, se dio un impulso al desarrollo de la capacidad de investigación participativa de otros miembros de UPWARD.

La asociación colaborativa entre el Centro y UPWARD destacó la condición de doble vía que tiene el desarrollo de capacidades. La opinión convencional tendría al Centro como beneficiario de servicios y a UPWARD como el proveedor de estos servicios. Ahora bien, la evaluación puso en claro que UPWARD obtuvo las mismas ventajas de la asociación colaborativa que el Centro. Estos resultados señalan la necesidad de replantear la noción popular de asociación colaborativa, que es la de una relación patrón–cliente.

Usos y beneficios de la evaluación

La administración de BSU respondió positivamente a este estudio reafirmando su interés en el proceso y en los resultados de la evaluación. En respuesta a la sugerencia de la administración de la Universidad de compartir más ampliamente la evaluación, el equipo de evaluación organizó una serie de seminarios y talleres dirigidos a diversos integrantes de la Universidad. Esta acción le permitió también al equipo aclarar más la naturaleza y la finalidad de la evaluación al considerar varias interpretaciones erróneas del programa de evaluación.

Se han llevado a cabo evaluaciones paralelas con otros socios de UPWARD, basadas en la experiencia inicial de la evaluación hecha en el Centro de Cultivos de Raíz. Los resultados de este estudio, especialmente los relacionados con las nuevas necesidades de capacitación identificadas por el personal del Centro, contribuyeron al diseño y al desarrollo de un curso internacional de UPWARD sobre investigación y desarrollo participativos.

Indicaciones para futuras evaluaciones de la gestión de desarrollo de capacidades. Del trabajo de evaluación han surgido algunas sugerencias clave, que podrían ser de utilidad para quienes buscan evaluar el desarrollo de capacidades. De ellas tomamos las siguientes:

- La evaluación del desarrollo de capacidades implica, inevitablemente, la recopilación de información delicada; por ello, sólo puede realizarse en un ambiente de transparencia y objetividad.
- El desarrollo de capacidades es un área compleja, sobre la cual los integrantes de una organización necesitan reflexionar y discutir mucho entre sí.
- Es importante que todos lleguen a un consenso sobre lo que entienden cuando hablan de ‘desarrollo de capacidades’.
- Es importante que haya marcos de referencia comunes, prácticos, visuales y conceptuales, que puedan ser consultados cuando se habla de nociones complejas como ‘desempeño de una organización’ y ‘capacidad de una organización’.
- Es importante que todos los participantes se expresen en términos concretos (nuestra organización, nuestro mandato y nuestra misión, nuestros proyectos, nuestros sistemas de manejo, nuestro personal) y no en términos abstractos. El uso de un proyecto como caso particular (por ejemplo, el desarrollo de empresas basadas en la batata) ofrece ejemplos e indicadores concretos en los que se pueden apoyar las discusiones y los ejercicios.
- Hacer una labor de reflexión sobre el desarrollo de capacidades de una organización es un ejercicio complicado. Requiere de un proceso repetitivo, es decir, hacer las cosas varias veces antes de que resulten evidentes y antes de que se puedan separar los ejemplos y los indicadores más útiles de los menos útiles.
- Es importante mantener registros sistemáticos cuando se emprende un proyecto de desarrollo de capacidades. Las ideas acertadas y los detalles importantes se pierden si no se registran de modo sistemático.
- Mantener una relación escrita de los intentos realizados para poder afianzar el desarrollo de la organización es también una iniciativa valiosa.

Expansión de las capacidades de un instituto de desarrollo rural, en Vietnam

Le Thanh Duong, Nguyen Quang Tuyen y Ronnie Vernooy

El escenario

El gobierno de Vietnam ha decidido incorporarse a la corriente de la globalización y ha solicitado su afiliación a la Organización Mundial del Comercio y al Área Asiática de Libre Comercio. En la última década, el gobierno ha puesto en práctica también un proceso ambicioso de reforma (*doi moi*). El crecimiento económico durante gran parte de la década de los 90 ha sido notable, pero las condiciones de vida siguen siendo difíciles para quienes carecen de acceso a una buena atención en salud, a oportunidades de trabajo y al capital, a tierra productiva y, muchas veces, a vivienda adecuada. Hay problemas como la sobreexplotación de los recursos naturales —por ejemplo, por erosión del suelo y por contaminación de aguas subterráneas— que están presentándose o que empeoran. Los cambios experimentados por la ciencia y la tecnología han sido moderados y domina aún el enfoque ‘del nivel superior al inferior’, que impide a los productores establecer programas de investigación y desarrollo. Los científicos orientados hacia una sola disciplina siguen controlando estos sectores. Las áreas rurales están sub-atendidas y pocas mujeres participan en actividades de desarrollo y de investigación agrícolas.

El objeto de esta evaluación es el Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong, adscrito a la Universidad Can Tho, el cual fue establecido en 1988 con el propósito de mejorar la agricultura sostenible y el desarrollo rural en Vietnam mediante actividades de investigación, capacitación y extensión, dentro y fuera de la región de influencia del Delta del Mekong. Este estudio analiza también las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades de dos redes coordinadas por el Instituto: la Red de Investigación en Sistemas de Explotación Agrícola (FSRNET) y la Red de Manejo de los Recursos Naturales (NAREMNET). Ambas redes congregan a varias organizaciones vietnamitas, con el fin de capacitar personal en investigación participativa y en manejo comunitario de los recursos naturales. El Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong y las dos redes han recibido el respaldo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC).

El IDRC se propone iniciar, promover, apoyar y realizar investigaciones sobre los problemas del mundo en desarrollo y sobre los medios que permitan aplicar y adaptar los conocimientos científicos, técnicos y de otro tipo al avance económico y social de esas regiones. El mandato y los

objetivos del IDRC hacen hincapié en el desarrollo de capacidades aplicando el enfoque ‘aprender en la acción’; asimismo, el Centro apoya actividades de investigación en tres grandes áreas del programa: equidad social y económica, tecnologías de información y comunicación, y manejo del medio ambiente y de los recursos naturales. El programa Manejo Comunitario de los Recursos Naturales (CBNRM), uno de los seis programas del Centro, trabaja directamente con gente de las localidades que esté involucrada en el manejo de los recursos naturales. El programa CBNRM reconoce que esas personas pueden tener conocimientos profundos de los recursos básicos de su localidad, pueden tener opiniones contradictorias sobre el uso de dichos recursos, y se sentirán motivadas a adoptar la producción sostenible si ella les proporciona beneficios que mejoren su productividad.

La gestión encaminada al desarrollo de capacidades

En una economía de transición, como la que existe en Vietnam, hay límites muy precisos para las capacidades de una organización y para las aptitudes académicas en ciencias sociales. En consecuencia, el desarrollo de capacidades se ha considerado siempre una prioridad en los programas del IDRC en Vietnam. El IDRC ha proporcionado fondos importantes a las redes y apoya, en menor escala, varias actividades del Instituto que apoyan la investigación, así como al personal de éste que participe en talleres de capacitación. Los funcionarios del programa del IDRC han visitado regularmente el Instituto y las redes que son organizaciones asociadas a él.

El estudio de evaluación

Objetivos. El propósito del estudio era mejorar la comprensión de las gestiones, tanto individuales como de la organización, encaminadas al desarrollo de las capacidades del Instituto. Brindó también este estudio la oportunidad de diseñar y probar una gama de instrumentos para el seguimiento y la evaluación de tales gestiones y de sus resultados.

El estudio se concentró en el período de 1990 a 2000. Se emplearon las siguientes metodologías de investigación: una revisión tanto de los documentos del programa y del proyecto como de algunos estudios relevantes; entrevistas con personas que poseían información clave; cuestionarios; y varios instrumentos de tipo participativo, como los talleres de autoevaluación y los talleres participativos. Tomaron parte en el estudio diversos individuos y grupos interesados en el Instituto, entre los que había investigadores, extensionistas, funcionarios del gobierno y agricultores. Se examinaron también documentos de la institución y del proyecto producidos por el Instituto y por el IDRC, y estudios importantes publicados en libros sobre los avances recientes de Vietnam en los ámbitos político y económico. Se hicieron, además, entrevistas especiales a individuos clave, como el Director del Instituto y el funcionario del programa del IDRC que respondía por el apoyo dado al Instituto.

A la evaluación principal se le agregó el estudio breve de un subcaso, que se orientó al impacto ejercido por las redes en uno de sus miembros, el Instituto de Ciencias Agrícolas de Vietnam Meridional (SIAS), situado en la ciudad de Ho Chi Minh.

Los resultados de la evaluación

Cambios en la capacidad de organización del Instituto. El estudio llegó a la conclusión de que el Instituto ha desarrollado un conjunto de capacidades importantes de tipo organizativo, que le permiten funcionar como una organización de investigación y desarrollo de primera categoría en Vietnam. El estudio definió como capacidades clave las que contribuyen a que el Instituto logre su misión. Los elementos centrales de las gestiones encaminadas al desarrollo de capacidades del Instituto son el liderazgo estratégico, el empleo de un enfoque y de unas metodologías innovadoras de investigación y la disseminación de ambos, el manejo estricto del personal, el financiamiento, la infraestructura, los programas y los proyectos, y el trabajo dinámico en red, tanto a nivel nacional como internacional.

El estudio concluyó que, con el paso del tiempo, el Instituto había crecido rápidamente y había logrado considerables resultados en los campos de la capacitación y la investigación y la extensión, los cuales le han permitido desempeñar una función de liderazgo en la innovación científica y política de Vietnam. Entre los procesos importantes que hicieron posibles estos cambios están los siguientes:

- el desarrollo de un enfoque más holístico de la investigación, la capacitación y la extensión, en cuanto se aplican al desarrollo rural, enfoque que comprendía una visión multidisciplinaria, participativa y comunitaria del manejo de los recursos naturales;
- las relaciones con otros investigadores y clientes se hicieron más frecuentes, sólidas y sensibles;
- el desarrollo de un enfoque y de un programa que son comunes a los de otras organizaciones nacionales de investigación, lo que se debe a los buenos resultados de las gestiones de las redes;
- una mayor eficacia en la recaudación de fondos y más eficiencia en el uso de los mismos;
- el mejoramiento de la coordinación y la cooperación con los donantes;
- el mejoramiento en el manejo del personal (conocimientos, actitudes, aptitudes y práctica);
- la ampliación de la infraestructura, que se ha hecho cada vez más compleja.

Formación de redes como una gestión de desarrollo de capacidades. Las redes sirvieron para hacer más consciente al grupo elegido por SIAS de la función que tenía la comunidad de manejar los recursos hídricos mediante

el establecimiento de organizaciones comunitarias. Algunos miembros de las organizaciones locales también mejoraron sus conocimientos sobre los métodos participativos en administración y en ejecución de proyectos. Los líderes locales manifestaron su simpatía por las actividades y los resultados del proyecto. Se notaban, sin embargo, algunos vacíos importantes, por ejemplo:

- La colaboración entre las organizaciones locales encontró obstáculos porque había problemas de personal y de presupuesto.
- Los recursos asignados al personal eran limitados y el personal no tenía responsabilidades claras, lo que dificultaba las acciones de seguimiento, de premio o de sanción al desempeño.
- La distribución de responsabilidades entre los que manejan los sistemas de riego no está controlada desde las localidades.
- La administración de las asociaciones locales es deficiente.

El Instituto y el personal de SIAS concluyeron que los proyectos de la red apoyados por el IDRC han contribuido al desarrollo de sus recursos y de sus capacidades de manejo. Las redes dieron también una oportunidad al personal del IDRC para familiarizarse con los problemas de manejo de los recursos naturales de Vietnam, y dieron impulso a la ‘normalización’ de la investigación como un enfoque de manejo comunitario de los recursos naturales.

Aportes de individuos del personal al desarrollo de las capacidades de organización del Instituto. Las fuerzas que impulsaron los cambios antes mencionados fueron la motivación y la decisión del personal de mejorarse a sí mismos y mejorar su organización. El Director del Instituto demostró ser un líder dinámico, tanto hacia el interior como hacia el exterior, mediante la creación de vínculos con los donantes, con otros investigadores y con los encargados de tomar decisiones.

La obtención de resultados, la aplicación del enfoque ‘aprender en la acción’, y el accionar en un ambiente externo que permite la experimentación, la innovación y la independencia han tenido un efecto positivo en el desarrollo de las capacidades del Instituto.

Desafíos que plantea el futuro a la gestión del desarrollo de capacidades del Instituto. Uno de los principales desafíos que halló el personal fue el nuevo entorno político que amenaza, hacia el futuro, la viabilidad financiera y la sostenibilidad del Instituto. Los funcionarios identificaron también cierto número de capacidades que necesitan ser fortalecidas mucho más; entre ellas están el desarrollo del personal, el perfeccionamiento de las reglas y los reglamentos internos, el establecimiento de nuevas asociaciones colaborativas para mejorar las capacidades de investigación, y la modernización de las instalaciones.

Dar y recibir: nuevas perspectivas sobre los programas de los donantes.

El estudio concluyó que el apoyo del IDRC había sido definitivo a principios de los años 90 cuando presentó un enfoque nuevo y radicalmente diferente de la investigación para el desarrollo, en el que empleaba una nueva metodología de investigación, la documentación de las actividades, la capacitación interna y la obtención de fondos. El Instituto se convirtió en un líder en el país respecto a la adopción de este nuevo enfoque y a su adaptación al mismo. Las experiencias adquiridas en el proyecto, que se habían acumulado en las seis organizaciones integrantes de las redes y en otras que trabajaban en el manejo comunitario de los recursos naturales, se convirtieron en el punto de partida de otras actividades y en el motivo para trabajar con otros donantes.

La evaluación concluyó que, en el ámbito nacional, las políticas de apoyo —o sea, de desarrollo del personal, de ciencia y tecnología, de agricultura y desarrollo rural— y la disponibilidad de fondos son aspectos cruciales porque afectan directamente la viabilidad y la sostenibilidad de la organización. En el ámbito internacional, los siguientes factores relacionados con los donantes tienen una importancia especial: financiar de manera flexible, motivar para obtener calidad en la investigación, facilitar la formación de redes y su acción, promover los vínculos con otros donantes, permitir el acceso a la experiencia competente y al apoyo de los expertos, respetar los idiomas y las culturas diferentes, y promover la práctica del seguimiento y la evaluación que brinden apoyo.

Usos dados a la evaluación y beneficios que ésta produce

Este estudio es apenas un paso preliminar de un proceso más amplio de actividades de seguimiento que le permitirán al Instituto hacer una evaluación más precisa de las gestiones que lleva a cabo para desarrollar las capacidades de la organización, empleando enfoques participativos. El estudio fue un elemento clave para enterarse de los puntos fuertes y débiles de las organizaciones involucradas, y un medio para identificar ausencias y oportunidades con el fin de que las acciones futuras mejoren la planificación, la administración, la política y las prácticas, y logren aumentar la viabilidad financiera de la organización.

La evaluación participativa con un enfoque muy definido de autoevaluación resultó apropiada para las distintas organizaciones que participaron, puesto que el personal y los socios (o los clientes) podían experimentar esos procesos por su propia cuenta. La evaluación debe considerar el desarrollo de las capacidades del individuo y de la organización. El enfoque en que se estudia un caso, como el aplicado en esta evaluación, resulta al parecer adecuado, ya que representa un tratamiento integral en que se hace un uso selectivo de la teoría y de diversos instrumentos participativos.

Se ha pensado en emplear los resultados de la evaluación para formular un plan dinámico orientado a la organización del Instituto. Los resultados de esta investigación se difundirán entre diversos individuos y organizaciones, dentro y fuera de la Universidad Can Tho. Los resultados obtenidos por el estudio serán compartidos y discutidos también con el IDRC. Se espera que este Centro continúe colaborando con el Instituto en su planificación para la acción. Después de celebrar un taller de revisión a mediano plazo, el personal del Instituto pondrá en práctica el enfoque y los métodos aprendidos en el proyecto, y allí encontrará las indicaciones que llevan a mejorar, en el futuro, las gestiones encaminadas al desarrollo de sus capacidades, ya sea respecto a los proyectos o a la organización.

Información adicional

En los siguientes sitios Web se puede encontrar información adicional sobre las organizaciones que participaron en estos estudios de evaluación:

Servicio Rural Rangpur Dinajpur, Bangladesh:
www.RDRSBANGLA.NET

Instituto Internacional de Reconstrucción Rural:
www.iirr.org

Instituto de Investigaciones Porcinas, Cuba:
www.isnar.cgiar.org/shiip/cuba-capacity.htm
www.sian.info.ve/porcinos/publicaciones/viencuent/valdiviachu.htm

ISNAR:
www.isnar.cgiar.org

Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos (*ahora* Bioversity International)
www.bioversityinternational.org

Consejo para la Investigación Científica e Industrial, Ghana (organización matriz del Centro de Recursos Fitogenéticos):
www.csir.org.gh

Universidad del Estado de Benguet, Filipinas (organización matriz del Centro de Cultivos de Raíz):
www.bsu.edu.ph

Perspectivas de los Usuarios para la Investigación y el Desarrollo Agrícolas:
www.eseap.cipotato.org/upward

Manejo Comunitario de los Recursos Naturales, un programa del IDRC:
www.idrc.ca/en/ev-3161-201-1-DO_TOPIC.html

Acerca de los autores

Douglas Horton, un especialista en evaluación vinculado al ISNAR, es líder del Proyecto EDC. Antes de ingresar al ISNAR, fue director del Departamento de Ciencias Sociales del Centro Internacional de la Papa (CIP), en Perú, cargo que desempeñó durante 15 años. El Dr. Horton recibió el grado de MSc en Economía Agrícola de la Universidad de Illinois y obtuvo un Doctorado en Economía en la Universidad de Cornell. Ha escrito libros, artículos y documentos de capacitación en campos como la gestión, la evaluación, el desarrollo de capacidades y la función de las ciencias sociales en la investigación y el desarrollo.

Anastasia Alexaki trabajó como especialista en evaluación en el ISNAR y fue responsable de coordinar el Proyecto EDC. Antes de vincularse al ISNAR, se dedicó en Perú a la investigación, la capacitación y la asesoría en relación con el manejo del ambiente para la Organización Mundial de la Salud y para el Instituto Holandés de Estudios de Vivienda y Desarrollo Urbano, entre otras entidades. Tiene una Maestría en Gestión Ambiental de la Universidad de Amsterdam, Holanda, y es autora de varios informes, artículos y documentos sobre asuntos relacionados con manejo del ambiente, y sobre evaluación y desarrollo de capacidades.

Samuel Bennett-Lartey es Director del Centro de Recursos Fitogenéticos, en Bunso, Ghana. Tiene una Maestría en Botánica de la Universidad de Cape Coast y otra en Conservación y Utilización de Recursos Fitogenéticos de la Universidad de Birmingham. Obtuvo también un Doctorado en Ciencia de los Cultivos en la Universidad de Ghana.

Kim Noële Brice presta servicios de consultoría en desarrollo de estrategias, en evaluación, en redacción y en edición a las organizaciones de desarrollo. Está especializada en desarrollo de medios de comunicación y en derechos humanos y fortalecimiento de la democracia. Antes de desempeñarse como consultora, la Srta. Brice trabajó con el Instituto Sociedad Abierta (OSI) y otras organizaciones de derechos humanos y de desarrollo. La Srta. Brice estableció fundaciones del OSI para el sur y el occidente de África y supervisó el desarrollo global de sus programas, así como el apoyo a sus programas de medios de comunicación. Tiene un grado de MA en Relaciones Internacionales de la Universidad de Columbia, en Nueva York.

Dindo M. Campilan trabaja para el Centro Internacional de la Papa (CIP) como profesional de las ciencias sociales y coordinador de la red UPWARD en Los Baños, Filipinas. Tiene un Doctorado en Estudios de Comunicación e Innovación de la Universidad de Wageningen, en Holanda. Antes de vincularse al CIP, el Dr. Campilan trabajó con el Centro de Investigación y Capacitación en Raíces de Filipinas y con el Instituto Internacional de Reconstrucción Rural. Ha escrito sobre investigación participativa, seguimiento y evaluación, así como sobre el desarrollo de formas sostenibles de ganarse la vida.

Fred Carden es un Especialista en Programas en la Unidad de Evaluación del IDRC. Antes de vincularse con este Centro, desempeñó varios cargos de investigación, coordinación y asesoría en la Universidad de York, en Canadá, y trabajó para el Consorcio sobre el Ambiente, de esa Universidad. Tiene un MA en Estudios Ambientales de la Universidad de York y un Doctorado de la Universidad de Montreal orientado al manejo de relaciones en las instituciones y en las organizaciones. El Dr. Carden es autor de varios libros, manuales e informes sobre desarrollo, gestión administrativa y evaluación, y se ha desempeñado como docente en Canadá e Indonesia.

José de Souza Silva es un Funcionario de Investigación en el ISNAR, donde se desempeña como Administrador de la red del Proyecto Nuevo Paradigma para la innovación institucional de América Latina, con sede en San José, Costa Rica. El Dr. de Souza Silva tiene un Doctorado en Sociología de la Ciencia y la Tecnología. Antes de vincularse al ISNAR, fue Jefe de la Secretaría de Gestión Estratégica de la Corporación Pública de Brasil para Investigación Agrícola, cuyo proceso de cambio institucional fue manejado por él. Entre sus escritos publicados hay varios libros sobre asuntos relacionados con desarrollo y gestión administrativa.

Le Thanh Duong es Director Adjunto del Instituto de Investigación y Desarrollo en Sistemas Agrícolas del Delta del Mekong, de la Universidad Can Tho de Vietnam. También se desempeña como Conferencista Principal en dicha Universidad y dirige el Departamento de Desarrollo y Conservación de la Diversidad Biológica. El Sr. Duong ha escrito varias publicaciones sobre sistemas de cultivo del arroz y sobre manejo de los recursos agrícolas. Actualmente, con una Maestría en Ingeniería Agronómica de la Universidad Can Tho, es candidato a un Doctorado en la Universidad de Agricultura y Tecnología, de Tokio, Japón.

Ibrahim Khadar es Administrador de Planeación y Servicios Institucionales en el Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural ACP-UE (CTA), en Wageningen, Holanda. Es economista agrícola y especialista en información, y ha desempeñado una variedad de cargos en gestión administrativa y coordinación de programas en el CTA y en el CAB International, este último con sede en el Reino Unido. Posee un grado

de BSc (honorífico) en Economía de la Universidad de Sierra Leona y un Doctorado en Economía Agrícola de la Universidad de Montpellier, en Francia.

Albina Maestrey Boza es una especialista de la División de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Agricultura de Cuba. La Dra. Maestrey pertenece también al Equipo de Coordinación de la Gestión Estratégica del Cambio de Organización en el Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria (SINCITA). Tiene un Doctorado en Agronomía del Instituto Nacional de Ciencia Agrícola de la Universidad Agraria de La Habana. La Dra. Maestrey ha sido, desde 1996, miembro activo del Proyecto Nuevo Paradigma del ISNAR, y ha publicado varios informes y escritos sobre los procesos de cambio del SINCITA y sobre el impacto de la autoevaluación en las organizaciones.

Imrul Kayes Muniruzzaman es el Director para el Desarrollo Social, la Promoción y la Capacitación de la ONG Servicio Rural Rangpur Dinajpur (RDRS), con sede en Bangladesh. El Sr. Muniruzzaman tiene 10 años de experiencia en el trabajo con organizaciones de las Naciones Unidas y en proyectos de desarrollo rural financiados por la Unión Europea en Bangladesh; esa labor comprendía la capacitación, la planificación estratégica y el desarrollo del recurso humano, así como el fortalecimiento de las organizaciones y el manejo del cambio en las organizaciones. Tiene un grado de MBA del Instituto de Administración de Empresas de la Universidad de Dhaka.

Jocelyn Perez se desempeñó como Directora del Centro de Investigación y Capacitación de Cultivos de Raíces del Norte de Filipinas, entidad adjunta a la Universidad del Estado de Benguet (BSU) hasta enero de 2001. La Sra. Perez obtuvo su grado de Maestría en Agricultura con especialización en Fitopatología de la Universidad de Filipinas, en Los Baños, y en Entomología de BSU. Actualmente es docente en el Colegio de Agricultura de BSU. La Sra. Perez ha escrito varios informes, artículos y monografías académicas sobre protección sostenible de cultivos y manejo integrado de plagas.

Matilde Somarriba Chang fue Decana de la Facultad de Recursos Naturales y del Ambiente (FARENA) de la Universidad Nacional Agraria, en Managua, Nicaragua, hasta mediados de 2002. La Sra. Somarriba Chang ha trabajado para el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales de Nicaragua y ha dictado cursos extensos sobre conservación de agua y suelos, así como sobre manejo participativo de cuencas hidrográficas. Tiene una Maestría en Agronomía de la Universidad A&M de Texas.

Ronnie Vernooy es un especialista de programas en el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), de Canadá. Su trabajo actual se orienta al Sudeste Asiático (China y Vietnam), a América Central y a Cuba. En 1992 recibió su Doctorado en Sociología del Desarrollo Rural de la Universidad Agrícola de Wageningen, en Holanda, y ese mismo año se vinculó al IDRC. Ha escrito varias publicaciones sobre manejo participativo de los recursos naturales y sobre seguimiento y evaluación participativos.

Jamie Watts es Especialista en Evaluación en el Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos (IPGRI), en Roma, Italia. Tiene un grado de BSc en Ecología de la Universidad del Estado de Colorado y un grado de MA en Relaciones Internacionales de la Universidad St. John's, en Roma. Antes de vincularse al IPGRI, trabajó durante 15 años con el Servicio Forestal del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, y luego fue varios años funcionario y consultor de otras organizaciones del sector público que trabajan en diseño, gestión administrativa y evaluación de programas agrícolas y del medio ambiente.

Términos utilizados en la evaluación del proceso de desarrollo de capacidades de una organización

Ambiente interno Los factores que, dentro de la organización, constituyen la ‘personalidad’ de ésta e influyen en la cohesión de la organización y en la energía que invierte en ir tras sus objetivos. Entre los factores constitutivos del ambiente interno están: la cultura de la organización, los sistemas de incentivos y recompensas relacionados con el desempeño, el clima institucional en general, la historia y las tradiciones de la organización, el liderazgo y el estilo de gestión, la existencia de una declaración de la misión que haya sido generalmente reconocida y aceptada, y las normas y valores compartidos para promover el trabajo en equipo que persigue las metas de la organización.

Ambiente operativo El contexto o entorno en que funciona una organización y que incluye los factores económicos, técnicos, socioculturales, institucionales, legales y políticos que influyen en el comportamiento y en el desempeño.

Ambiente operativo externo El entorno en que funciona una organización y que incluye aspectos como los sistemas administrativos y legales que rigen la organización, así como el contexto político, económico, tecnológico, social y cultural en que actúa la organización.

Aprendizaje en la acción Proceso en que un grupo de personas se reúne con relativa regularidad para que unas ayuden a otras a aprender partiendo de la experiencia. Los participantes proceden de diferentes organizaciones o situaciones, y cada uno está involucrado en diferentes actividades.

Aprendizaje institucional Aprendizaje que ocurre entre individuos de diferentes organizaciones y grupos, quienes trabajan en conjunto para lograr un fin común y, especialmente, para inducir al cambio institucional (ver también ‘Aprendizaje organizacional’).

Aprendizaje organizacional La capacidad de una organización para acumular conocimientos a partir de su propia experiencia, para difundirlos a los miembros de toda la organización (y no a un solo individuo o a un solo grupo dentro de ella), para reflexionar sobre ellos y para usarlos como la base en que desarrolla sus actividades de planificación y programación con el fin de adaptarse al cambio y hacerle frente. Una organización que aprende es la que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y se transforma continuamente.

Asociación colaborativa Relaciones acordadas entre dos o más entidades que han establecido voluntariamente un contrato legal o moral.

Autoevaluación de la organización Valoración de una organización hecha por quienes trabajan en ella. Como ocurre con cualquier apreciación de una organización, una autoevaluación se concentra en el impacto y en el desempeño generales, o en aspectos específicos de estos dos factores.

Autoevaluación (taller) Proceso de preparación de un taller en que se evalúan las necesidades y las capacidades de una organización, alguna iniciativa encaminada al desarrollo de las capacidades de la organización, o el desempeño de ésta, y en que participan la dirección administrativa y el personal de la organización y, quizás, los individuos o grupos externos a la organización que tienen intereses en ella.

Cambio organizacional Alteración o variación en el carácter o el desempeño de una organización. Tales cambios se presentan a lo largo de un proceso continuo que va del cambio 'incremental' o gradual al cambio fundamental, al que ocurre en gran escala o al transformativo. Aunque el cambio 'incremental' o gradual es menos complejo que el fundamental, ambos constan de tres etapas básicas denominadas 'descongelación', 'movilización' y 'congelación'. El cambio fundamental o en gran escala se refiere a un cambio duradero en el carácter de una organización que altera su desempeño de manera considerable.

Capacidad Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.

Capacidad organizacional Potencial que posee una organización para desempeñar su papel. Su habilidad para definir las metas y realizarlas eficazmente, eficientemente y en forma relevante y sostenible.

Capacidades adaptativas Capacidades que necesita una organización para aprender y para cambiar en respuesta a un cambio de circunstancias.

Capacidades ‘blandas’ Capacidades humanas y propias de una organización o capital social de la organización; entre ellas se cuentan los conocimientos y las habilidades para la gestión administrativa, y los sistemas y procedimientos de la organización (como los sistemas de información de la administración, los procedimientos de planificación y de evaluación).

Capacidades ‘duras’ Activos y recursos físicos y tangibles (‘sólidos’) de una organización, como el terreno donde está construida, las edificaciones, las instalaciones, el personal y el equipo.

Capacidades humanas Conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros de una organización.

Capacidades operativas Aptitudes que necesita una organización para llevar a cabo sus actividades diarias.

Capital social Instituciones, normas, relaciones y redes que hacen posible la acción colectiva y definen la cantidad y la calidad de las interacciones sociales de una sociedad.

Compromiso Promesa u obligación de llevar a cabo alguna acción o una política, o de respaldar una política o una persona.

Conocimiento colectivo Es un producto del aprendizaje logrado por una organización o por una institución.

Conveniencia Punto al que llega la información que una acción de evaluación entrega a un auditorio importante y representa beneficios para el trabajo de éste.

Cultura de evaluación Cultura de una organización que valora la evaluación y busca soluciones a los problemas, y para lograrlo ensaya soluciones tentativas y pondera los resultados y las consecuencias de lo ejecutado, manteniéndose en un ciclo sin fin de supuesto–acción–prueba evidente–revisión, que es característico de la práctica científica acertada y de la buena administración.

Cultura organizacional Un modelo integrado por supuestos básicos compartidos, que desarrolla una organización en la medida en que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna y trabaja con suficiente intensidad para ser considerada válida y, en consecuencia, para ser enseñada a sus nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con tales problemas.

Desarrollo de capacidades Proceso en acción mediante el cual los individuos, los grupos, las organizaciones y las sociedades aumentan su capacidad para desempeñar funciones básicas, resolver problemas, definir y lograr objetivos, y comprender y hacer frente a las necesidades de desarrollo, todo dentro de un contexto amplio y de manera sostenible.

Desarrollo de capacidades organizacionales Proceso en acción mediante el cual una organización aumenta su capacidad para formular y lograr objetivos relevantes. Comprende el fortalecimiento de capacidades, tanto operativas como adaptativas (ver ‘Capacidades operativas’ y ‘Capacidades adaptativas’).

Desempeño organizacional Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y lograr su misión global. Los indicadores característicos para evaluar el desempeño de una organización son la eficacia, la eficiencia, la relevancia y la sostenibilidad.

Eficacia Punto hasta el que se logra realizar un objetivo propuesto. El punto hasta donde llega una organización en la realización de su misión y en el logro de sus objetivos.

Eficiencia Punto hasta el que se logra obtener resultados con el mínimo uso de los recursos. El punto hasta donde llega una organización en la generación de sus productos y servicios utilizando un nivel mínimo de insumos.

Encuesta Recopilación de datos de una población con el fin de analizar un tema específico. En una *encuesta sobre una muestra* los datos se recolectan de una muestra de la población.

Entrevista de grupo Técnica que utiliza un número (generalmente pequeño) de informantes para recoger percepciones y opiniones.

Entrevista de un informante clave Los informantes clave son los ‘que saben’ y no representan, necesariamente, una población. Son elegidos porque sobresalen por sus conocimientos u opiniones. El método para entrevistar a un informante clave forma parte de las técnicas de entrevista con enfoque (que es distinta de la entrevista de encuesta para una muestra), y está regida por la necesidad de identificar una amplia gama de opiniones diferentes.

Esquema de valoración de una organización Estructura teórica que sirve para diagnosticar el estado actual de una organización, para medir los cambios ocurridos en ella con el paso del tiempo, o para encontrar formas de resolver problemas específicos. Este estudio emplea un esquema desarrollado por el IDRC y el grupo Universalía, que contiene cuatro dimensiones analíticas: el ambiente operativo externo, el ambiente interno, la capacidad de la organización y el desempeño de ésta.

Estrategia Acción planificada que se emprende con la intención de lograr las metas y los objetivos de una organización. La estrategia global de una organización se conoce, muchas veces, como la estrategia de la organización, aunque también puede desarrollarse una estrategia para cualquier aspecto de la actividad de la organización; por ejemplo, la estrategia ambiental o la estrategia de mercadeo.

Estudio de casos Investigación detallada de una o varias organizaciones, o de grupos dentro de las organizaciones, con la intención de ofrecer un análisis del contexto y de los procesos comprendidos en el fenómeno en estudio. El fenómeno no está aislado de su contexto (como ocurre en la investigación de laboratorio, por ejemplo) sino que se estudia en relación con su contexto.

Evaluación Investigación sistemática del valor, de la validez, del mérito o de la calidad de un objeto. Es la valoración del funcionamiento o de los resultados de un programa o una política, al compararlos con un conjunto de normas explícitas o implícitas, con el fin de contribuir al mejoramiento del programa o la política. Entre los criterios de evaluación estarían la relevancia o pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad (ver ‘Seguimiento’).

Evaluación conjunta o mancomunada Evaluación emprendida por dos o más partes para lograr un objetivo común. Hay diversos grados de ‘actividad mancomunada’ según el nivel que alcanzan la cooperación de los socios individuales en el proceso de evaluación, la fusión de sus recursos de evaluación y la combinación de sus informes de evaluación. La evaluación conjunta ayudaría a superar los problemas de atribución cuando se evalúan la eficacia de los programas y de las estrategias, las complementariedades de trabajos que reciben el apoyo de diferentes socios, la calidad de la coordinación de las ayudas, etc.

Evaluación orientada a la utilización Evaluación realizada para usuarios primarios específicos y planeados (y realizada con ellos), y que tiene usos específicos e intencionales.

Evaluación participativa Proceso de autoevaluación, de producción colectiva de conocimientos y de acción cooperativa en el cual, quienes tienen intereses en este campo y se hallan en un proceso de desarrollo, participan intensamente en la identificación de los temas de evaluación, en la formulación de las preguntas de la evaluación, en el diseño de la evaluación, en la recolección y el análisis de los datos, y en las medidas que se tomen a consecuencia de los resultados obtenidos.

Gestión Según el criterio clásico, el énfasis del término recae en las funciones administrativas o gerenciales de planificación, organización, dirección, coordinación y control, es decir, en 'lograr que se haga el trabajo empleando los mejores medios de que se dispone'. Más recientemente, se hace hincapié en la función facilitadora del administrador o gerente que 'crea las condiciones para que el trabajo se ejecute y quede bien hecho'. En el mundo de la investigación agrícola, la administración o gestión implica la definición de metas, estrategias y prioridades para la investigación; la formulación de programas de investigación; la definición de las responsabilidades; la asignación de recursos; la dirección, la motivación y la supervisión de los funcionarios; y el mantenimiento de relaciones con quienes tienen intereses en este campo.

Gestión de los procesos Manejo de los recursos y de los procesos internos que apoyan los programas de investigación y desarrollo. Entre estos procesos están la contratación de personal, el desarrollo del recurso humano, la obtención de fondos, la gestión financiera y el manejo de las instalaciones.

Gestión de programas Gestión directamente relacionada con la producción y la entrega de servicios para los clientes o los grupos elegidos. Entre las habilidades y procedimientos que requiere la administración de programas están la administración del ciclo de proyectos, la formulación de programas y las revisiones técnicas.

Gestión estratégica Desarrollo y ejecución de estrategias eficaces para establecer y alcanzar los objetivos de una organización. La gestión estratégica comprende los siguientes cinco tipos de tareas: (a) el desarrollo de una visión y una misión estratégicas; (b) la definición de objetivos; (c) el diseño de una estrategia; (d) la puesta en práctica de la estrategia; y (e) la evaluación del desempeño y el inicio de los ajustes que aplican correctivos.

Gestión operativa Tipo de gestión dedicada a coordinar, guiar y mantener activo al personal de una organización, y a utilizar los recursos físicos y financieros de ésta para lograr objetivos definidos. Establece un conjunto coherente de reglas (instituciones) que orientan la conducta en pos de las metas de la organización (ver también 'Institución').

Grupo de interés Cualquier grupo, ya sea que esté en la organización o fuera de ella, que tenga un interés directo o indirecto en el desempeño de la organización o en la evaluación de éste. Los grupos con intereses pueden estar compuestos por personas que dirigen un programa, participan en él y lo financian o lo administran, o por personas que, en otras circunstancias, pueden afectar las decisiones que se tomen sobre el programa o la evaluación, o ser afectadas por ellas.

Impacto Cualquier efecto —previsto o imprevisto, positivo o negativo— que ocasiona una intervención dirigida al desarrollo. En algunos casos, el 'impacto' se refiere a los efectos que causa, a largo plazo, una acción que interviene en las metas del desarrollo (ver también 'Producto' y 'Resultado').

Indicador Factor o variable cuantitativa o cualitativa que representa un medio sencillo y confiable para medir algún logro, para reflejar los cambios asociados con una intervención, o para ayudar en la evaluación del desempeño de un agente de desarrollo.

Institución Conjunto de prácticas, normas, comportamientos o relaciones (o sea, reglamentos de comercio, tenencia de la tierra, sistemas bancarios y reglamento del personal de una organización) aprobados y mantenidos socialmente, que persisten a través del tiempo para apoyar objetivos que han sido valorados en forma colectiva. Las instituciones tienen reglas formales e informales y mecanismos para exigir su cumplimiento, los cuales moldean el comportamiento de los individuos y las organizaciones en la sociedad (ver también 'Organización').

Investigación en acción Proceso participativo y democrático que se interesa en desarrollar conocimientos prácticos para ir en busca de objetivos afianzados en una visión participativa del mundo, la cual está todavía surgiendo. El proceso busca congregarse la acción y la reflexión, la teoría y la práctica, haciendo que otros participen de él en la búsqueda de soluciones prácticas para asuntos de apremiante preocupación para la gente y, más en general, de prosperidad para personas individuales y para sus comunidades.

Liderazgo Capacidad para evaluar e interpretar las necesidades y las oportunidades, de fijar un rumbo, de influir en otros y orientarlos hacia un objetivo común, motivándolos y comprometiéndolos para la acción, y haciéndolos responsables de su desempeño.

Metas El objetivo de más alto nivel de una organización, proyecto o programa.

Metas organizacionales Declaraciones que describen el rumbo externo del éxito, el logro máximo o la mejora deseada en el desempeño de una organización (ver 'Desempeño organizacional').

Modelo lógico Cadena simplificada de relaciones que expresa la lógica y los supuestos en que se basa un programa (o una intervención), así como la forma en que éste (o ésta) se propone lograr los resultados que espera. Declara la lógica del programa, identifica los supuestos en que éste se basa y describe las conexiones lógicas entre los siguientes elementos: (a) las actividades emprendidas, (b) los resultados que se producirán, (c) los efectos inmediatos o a corto plazo que se esperan, y (d) los impactos finales o de largo plazo para cuya obtención fue diseñado el programa.

Objetivo Expresión de un efecto que espera lograr un programa si éste concluye con éxito y según lo planeado. Los objetivos se consideran muchas veces como una jerarquía que empieza con metas estratégicas, y sigue con propósitos, resultados y actividades.

Observación directa Recopilación de información sobre aspectos que pueden observarse. Por ejemplo, al visitar una organización, es posible recopilar información directamente de los alrededores físicos. Al hacer observaciones en una reunión, puede advertirse quiénes asisten, cómo interactúan las personas y qué decisiones se toman.

Organización Estructuras formales que tienen funciones y finalidades determinadas. Entidades compuestas por personas que actúan colectivamente en pos de objetivos compartidos. Estas organizaciones e individuos persiguen sus intereses dentro de una estructura institucional definida por reglas formales (constituciones, leyes, reglamentos, contratos) e informales (ética, confianza, preceptos religiosos y otros códigos de conducta implícitos). Las organizaciones, por su parte, tienen reglas internas (o sea, instituciones) que se ocupan del personal, de los presupuestos, de las adquisiciones y de los procedimientos de elaboración de informes, las cuales restringen el comportamiento de sus miembros.

Planificación Proceso mediante el cual se fijan metas y objetivos, se identifica a los socios colaboradores, se definen los insumos, se especifican y se programan las actividades, y se definen los mecanismos de seguimiento y evaluación, de manera que puedan lograrse los resultados esperados en el tiempo previsto.

Planificación estratégica Proceso por el cual se desarrolla una visión futura para una organización, en la que se tienen en cuenta sus circunstancias políticas y legales, sus puntos fuertes y débiles, y las amenazas y oportunidades que enfrenta. Expresa el sentido de la misión de la organización y traza el rumbo futuro que ésta debería tomar, dado su estado actual y sus recursos.

Planificación operativa Proceso asociado generalmente con la capacitación, en el que se enlazan las mejoras o las acciones con lo que se ha aprendido. La planificación operativa establece una ruta de acciones que se escogen para que la aplicación de lo que se aprendió o se decidió sea una realidad.

Preguntas para evaluación Preguntas formuladas para ayudar a que una evaluación se enfoque hacia temas o aspectos clave.

Producto Resultado directo de una intervención, algo que es ‘transferible’ y cuya responsabilidad recae en la gestión del proyecto o programa.

Recursos financieros Financiamiento de que dispone la organización para llevar a cabo sus actividades.

Recursos físicos El terreno, las instalaciones, los vehículos y el equipo empleados por las organizaciones para realizar sus actividades.

Relevancia (o pertinencia) Se refiere a la importancia y a la utilidad práctica. Cuando se valora una organización, se refiere al grado de congruencia entre los pares de elementos siguientes: (a) los objetivos y las actividades de una organización; (b) las necesidades y expectativas de los individuos o grupos clave que tengan intereses en la organización.

Resultado El producto o el impacto (esperado o inesperado, positivos o negativos) de una intervención en el desarrollo.

Revisión de documentos Revisión sistemática de los documentos de una organización para obtener la información que se necesita en la evaluación.

Seguimiento Actividad que implica la observación continua y programada y el control de las actividades y sus resultados. Su propósito es garantizar que las actividades se realicen según lo planeado, proporcionar un registro de la forma en que se utilizan los insumos y alertar cuando haya desviaciones respecto a las metas iniciales y a los resultados esperados (ver también ‘Evaluación’).

Socio colaborador Individuo u organización con quien se trabaja en colaboración para lograr objetivos que han sido acordados mutuamente.

Sostenibilidad Habilidad de una organización para conseguir y administrar los recursos suficientes para que pueda cumplir su misión de manera eficaz y coherente en el tiempo, sin tener que depender excesivamente de una sola fuente de financiamiento. Lo ideal es que las organizaciones sostenibles tengan las capacidades siguientes: (a) habilidad para explorar el entorno, adaptarse a él y aprovechar las oportunidades que éste ofrece; (b) liderazgo y poder de gestión sólidos; (c) habilidad para atraer y conservar al personal capacitado; (d) habilidad para proporcionar beneficios y servicios importantes que tengan máximo impacto en las comunidades; (e) aptitud para demostrar y comunicar este impacto con el fin de conseguir recursos adicionales; (f) apoyo a las comunidades e integración con ellas; y (g) propósito firme de establecer comunidades sostenibles (no dependientes).

Términos de referencia Documento escrito que presenta el propósito y el alcance de la evaluación, los métodos que se emplearán, los estándares contra los cuales se evaluará el desempeño o se harán los análisis, los recursos y el tiempo asignados, y los informes requeridos. Hay dos expresiones más que a veces se usan con el mismo sentido, y son ‘alcance del trabajo’ y ‘mandato de la evaluación’.

Triangulación Proceso que consiste en emplear una multiplicidad de fuentes de información, de métodos de recopilación de datos, con los fines siguientes: estudiar un tema desde perspectivas distintas, validar los resultados de la investigación, ayudar a eliminar posiciones sesgadas y detectar errores o anomalías en los resultados.

Unidad de análisis Conjunto de unidades elementales que conforman la población y las unidades escogidas para ser medidas, o conjunto de unidades elementales para las cuales se generalizan las mediciones. En la evaluación de una gestión encaminada al desarrollo de capacidades de una organización, la unidad de análisis puede corresponder al individuo, al grupo, al equipo del proyecto, al departamento, a la red, a la asociación colaborativa, o a otra unidad de la organización.

Uso del proceso de la evaluación Cambios en el pensamiento y en el comportamiento de los individuos, y cambios en los programas o en las organizaciones respecto a sus procedimientos y a su cultura, que ocurren entre quienes están involucrados en la evaluación y se dan como resultado del aprendizaje que se realiza durante el proceso de evaluación.

Uso directo de los resultados de la evaluación Uso instrumental o práctico que hacen de los resultados de la evaluación quienes toman decisiones, es decir, los usan como base para una decisión. El uso directo se presenta cuando la información o los resultados se aplican directamente para modificar una acción o alterar una decisión (ver también 'Uso indirecto...').

Uso indirecto de los resultados de la evaluación Uso conceptual o teórico de los resultados de la evaluación en la toma de decisiones. Se refiere a un proceso intelectual y gradual, en el cual el que toma las decisiones es conducido a una apreciación más ajustada de los problemas abordados por la política o el programa (ver también 'Uso directo...').

Uso simbólico de los resultados de la evaluación Se refiere a situaciones en que los resultados de la evaluación se aceptan en el papel o en declaraciones públicas, pero no van más allá. Muchas evaluaciones son simbólicas cuando se hacen simplemente para cumplir con requisitos administrativos o para dar una imagen de 'modernismo' (ver también 'Uso directo de los resultados de la evaluación' y 'Uso indirecto de los resultados de la evaluación').

Validación Proceso mediante el cual se establece la validez de una relación causal o la generalización de un resultado.

Valores de la organización Declaraciones en que se describen los principios que la organización desea expresar mientras se dirige en la dirección señalada por sus metas. Valores que una organización aprecia mucho y que mantiene como su ideal. Normas éticas que orientan la forma en que se realiza el trabajo. Entre estos valores se cuentan la justicia, el respeto, la capacidad de comprometerse y la aceptación de la diversidad. Se espera que los administradores o gerentes sirvan de modelo en la práctica de los valores.

Referencias

- Aldrich, H. 1999. *Organizations evolving*. Londres: Sage.
- Alter, C. y J. Hage. 1993. *Organizations working together*. Londres: Sage.
- Armstrong J. y A. Whyte. 1998. *Learning partnerships: A review of IDRC secretariats*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Baird, L. y J. Henderson. 2001. *The knowledge engine*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Barney, J.B. y W. Hesterly. 1996. *Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis*. En *Handbook of organizational studies*, editado por S. Clegg, C. Hardy y W. Nord. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Best, S. y D. Kellner. 2001. *The postmodern adventure: Science, technology, and cultural studies at the third millennium*. Nueva York, NY: Guilford Press.
- Blackerby, P. y R.F. Blackerby. 1994. *Strategic planning*. *Armed Forces Comptroller*. 39(2): 21-26.
- Boyle, R. y D. Lemaire (eds.). 1999. *Building effective evaluation capacity*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Bryson, J. 1995. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carroll, T. 2002. *Construyendo capacidades colectivas*. Quito: Imprenta Rispergraf.
- Castells, M. 1996. *The rise of the network society, the information age: Economy, society and culture*. Cambridge and Oxford: Blackwell.
- Castells, M. 1997. *The power of identity, the information age: economy, society and culture*. Cambridge and Oxford: Blackwell.
- Castells, M. 1998. *End of millennium*. Oxford and Malden: Blackwell.

- CIP-UPWARD. 2002. Capacity development for participatory research. Los Baños, Philippines: International Potato Center and Users' Perspectives with Agricultural Research and Development.
- Collison, C. y G. Parcell. 2001. Learning to fly. Oxford: Capstone.
- Compton, D. W., M. Baizerman y S. Hueftle Stockdill (eds.). 2002. The art, craft, and science of evaluating capacity building. *New directions for evaluation*. Number 93. Spring 2002.
- Eade, D. 1997. Capacity building. Oxford: Oxfam.
- Earl, S., F. Carden y T. Smutylo. 2001. Outcome mapping. Building learning and reflection into development programs. Ottawa: International Development Research Centre.
- Easterby-Smith, M., J. Burgoyne y L. Araujo. 1999. Organizational learning and the learning organization: Development in theory and practice. Londres: Sage.
- Fisher, R., W. Ury y B. Patton (eds.). 1991. Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Nueva York, NY: Penguin Books.
- Fukuda-Parr, S., C. Lopes y K. Malik (eds.). 2002. Capacity for development. New solutions to old problems. London and Sterling, VA: Earthscan and United Nations Development Program.
- Gibbons, M., H. Limoges, S. Nowotny, P. Schwartzman, P. Scott y M. Trow. 1994. The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies. Londres: Sage.
- Grant, R.M. 1995. Analyzing resources and capabilities. En *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Malden, MA: Blackwell.
- Gubbels, P. y C. Koss. 2000. From the roots up: Strengthening organizational capacity through guided self-assessment. Oklahoma City, OK: World Neighbors.
- Hage, J. y K. Finsterbusch. 1987. Organizational change as a development strategy. Boulder: Lynne Rienner.
- Hall, A. 2002. Innovation systems: Agenda for North-South research collaboration and capacity development. Special issue of *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*. December (2002): 1-82.
- Harrison, M.I. 1994. Diagnosing organizations: Models, methods, and processes. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hatch, M.J. 1997. *Organization theory*. New York, NY: Oxford University Press.
- Horton, D. 2002. *Planning, implementation, and evaluating capacity development*. Briefing Paper No. 50. La Haya: International Service for National Agricultural Research.
- Horton, D., V. Galleno y R. Mackay. 2003. *Evaluation, learning, and change in research and development organizations*. Discussion paper No. 03-2. La Haya: International Service for National Agricultural Research.
- Horton, D., R. Mackay, A. Andersen y L. Dupleich. 2000. *Evaluating capacity development in planning, monitoring, and evaluation: A case from agricultural research*. Research Report No. 17. La Haya: International Service for National Agricultural Research.
- Johnson, S. y J.D. Ludema. 1997. *Partnering to build and measure organizational capacity: Lessons from NGOs around the world*. Grand Rapids, MI: Christian Reformed World Relief Committee.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. 1994. *The program evaluation standards*. Thousand Oaks, CA: Sage. [Publicado en español como Comité Conjunto de Estándares para la Evaluación Educativa. 1998. *Estándares para la evaluación de programas*. Bilbao: Ediciones Mensajero].
- Joy, L. 1999. *Capacity development: An analysis and synthesis of its current conceptualisation and implications for practice*. Nueva York, NY: United Nations Development Program y United Nations Children's Fund.
- LaFond, A. y L. Brown. 2003. *A guide to monitoring and evaluation of capacity-building interventions in the health sector in developing countries*. MEASURE Evaluation Manual Series No. 7. Carolina Population Center, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Love, A. 1991. *Internal Evaluation: Building Organizations from within*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden y G.P. Montalvan. 2002. *Organizational assessment. A framework for improving performance*. Ottawa/Washington DC: International Development Research Centre e Inter-American Development Bank.
- Lusthaus, C., M.H. Adrien y M. Perstinger. 1999a. *Capacity development: Definitions, issues, and implications for planning, monitoring, and evaluation*. Montreal: Universalia.
- Lusthaus, C., M.H. Adrien y M. Perstinger. 1999b. *Enhancing organizational performance*. Ottawa: International Development Research Centre.

- Lusthaus, C., G. Anderson y E. Murphy. 1995. Institutional assessment: A framework for strengthening organizational capacity for IDRC's research partners. Ottawa: International Development Research Centre.
- Mabey, C.L., J.G. Salaman y J. Storey (eds.). 1998. Strategic human resource management: A reader. Londres: Sage.
- Mackay, R. y D. Horton. 2002. Capacity development in planning, monitoring, and evaluation: Results of an evaluation. Briefing Paper No. 51. La Haya: International Service for National Agricultural Research.
- Mackay, R. y D. Horton. 2003. Expanding the use of impact assessment and evaluation in agricultural research and development. *Agricultural Systems*. 78(2): 143-165.
- Mackay, R., D. Horton, L. Dupleich y A. Andersen. 2002. Evaluating organizational capacity development. *The Canadian Journal of Program Evaluation*. 17(2): 121-150.
- Mook, B. 2001. Evaluating information: A letter to a project manager. Wageningen: Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation ACP-EU (CTA).
- Morgan, P. 1998. Capacity and capacity development: Some strategies. Hull: Canadian International Development Agency.
- Morgan, P. 1999. An update on the performance monitoring of capacity development programs: What are we learning? Hull: Canadian International Development Agency.
- Patton, M.Q. 1997. Utilization-focused evaluation: The new century text. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M.Q. 1999. Organizational development and evaluation. *The Canadian Journal of Program Evaluation*. Special Issue: 93-113.
- Preskill, H. y R. T. Torres. 1999. Evaluative inquiry for learning organizations. Londres: Sage.
- Qualman, A. y J. Bolger. 1996. Capacity development: A holistic approach to sustainable development. Development Express No. 8. Canadá: International Development Information Centre.
- Russ-Eft, D. y H. Preskill. 2001. Evaluation in organizations. A systematic approach to enhancing learning, performance, and change. Boston, MA: Perseus Books.
- Senge, P. 1990. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Nueva York, NY: Doubleday Dell.

- Sonnichesen, R.C. 2000. High impact internal evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Swiss Commission for Research Partnerships with Developing Countries (KFPE). 1998. Guidelines for research in partnership with developing countries. (www.kfpe.ch/key_activities/publications/guidelines/guidelines_e.html). [Publicado en español como Comisión Suiza para el Partenariado Científico con los Países en Desarrollo (KFPE). 1998. Guía para el partenariado científico con los países en Desarrollo: 11 principios. (www.kfpe.ch/download/guidelines_esp.pdf)].
- Taschereau, S. 1998. Evaluating the impact of training and institutional development programs: A collaborative approach. Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development - The World Bank.
- UNDP. 1998. Capacity assessment and development in systems and strategic management context. Nueva York, NY: United Nations Development Program.
- UNDP. 2002a. Capacity for sustainable development. (www.capacity.undp.org/indexAction.cfm?module=Library&action=GetFile&DocumentAttachmentID=1036).
- UNDP Evaluation Office. 2002b. Partnership for local governance. United Nations Development Program Evaluation Office Essentials No. 7. August 2002. [Publicado en español como PNUD. 2002. Asociación para la gestión pública local. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Oficina de Evaluación. Nociones Esenciales No. 7, Agosto de 2002. (www.undp.org/eo/documents/essentials/spanish/Sp-essentials%20No%207.pdf)].
- Uphoff, N. 1994. Puzzles of productivity in public organizations. Oakland, CA: Institute of Contemporary Studies Press.
- Uphoff, N. y C.M. Wijayaratna. 2000. Demonstrated Benefits from Social Capital: The Productivity of Farmer Organizations in Gal Oya, Sri Lanka. *World Development*. 28(11): 1875-1890.
- Weiss, C.H. 1998. Evaluation. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Weiss, C.H. 1999. The interface between evaluation and public policy. *Evaluation*. 5(4): 468-486.
- W.K. Kellogg Foundation. 2001. Logic model development guide. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation. [Publicado en español como Fundación W.K. Kellogg. 2001. Guía de desarrollo de modelos lógicos. Battle Creek, MI: Fundación W.K. Kellogg. (www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/LogicModelSpanish_00447_03673.pdf)].

Publicación CIAT No. 362

**Unidad de Comunicaciones Corporativas y
Fortalecimiento de Capacidades (CCC)**

Traducción:	Lynn Menéndez
Edición de estilo:	Francisco Motta
Edición de producción y preparación de la versión electrónica:	Gladys Rodríguez
Producción:	Julio César Martínez (diseño) Oscar Idárraga (diagramación)

Evaluación del Desarrollo de Capacidades

Experiencias de Organizaciones de Investigación y Desarrollo Alrededor del Mundo

La comunidad que presta ayuda internacional es cada día más enfática en afirmar que el desarrollo de las capacidades es esencial para reducir la pobreza y el hambre en el mundo. Garantizar la eficacia de una acción que se esfuerce por desarrollar capacidades requiere un uso apropiado del proceso de evaluación; ahora bien, pocas organizaciones han implantado sistemas que hagan seguimiento a los cambios que ocurren durante el desarrollo institucional o que los evalúen. En enero de 2000, el ISNAR dio comienzo a un ambicioso proyecto denominado “Evaluación del Desarrollo de Capacidades”, cuyo propósito era mejorar, mediante la evaluación, el esfuerzo que se hacía para desarrollar capacidades en las organizaciones de investigación y desarrollo.

Este libro explica la forma en que el proyecto aplicó un enfoque de ‘acción y aprendizaje’, y para ello convocó a gente de diversos países y de diferentes tipos de organización. Mientras realizaban seis estudios de evaluación en un período de 3 años, los participantes en el proyecto aprendieron mucho acerca del desarrollo de capacidades y del proceso de evaluación. Los autores se apoyan en ejemplos y lecciones tomados de los estudios de evaluación, para sacar conclusiones generales sobre la forma en que el esfuerzo que se haga por desarrollar capacidades y hacer evaluación pueda ayudar a las organizaciones a lograr la misión que se han fijado.

Las ideas y los ejemplos que se dan en este libro representan un avance considerable en el campo de la evaluación. Quienes han contribuido a la realización del libro han aceptado el concepto de que toda evaluación de un esfuerzo por el desarrollo de capacidades debe hacer su propio aporte al esfuerzo por desarrollar esas capacidades y, en último término, al desempeño de la organización. Demasiadas evaluaciones se desperdician cuando se producen informes voluminosos que no se leen o que llegan demasiado tarde para poder influir en las decisiones que se tomen. Este libro demuestra cómo la evaluación del desarrollo de capacidades puede tener un uso más amplio y un impacto mayor.



PREVAL



FIDA



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo
y la cooperación COSUDE



IDRC



CRDI



CTA



ISBN 978-958-694-096-2