



# Fortalecimiento de la capacidad local

## LA ASOCIACIÓN EN CORUS INTERNATIONAL

La asociación es la base de Corus International, una familia de líderes mundiales en desarrollo internacional y asistencia humanitaria. Colaboramos con gobiernos, empresas y socios locales para fomentar el crecimiento de economías inclusivas, mejorar la salud pública y fortalecer la resiliencia de la comunidad.

Dado que las asociaciones sólidas son fundamentales para el éxito de nuestro trabajo, adoptamos enfoques distintivos de fortalecimiento de la capacidad local que se adaptan a los contextos, sectores y logros que nos esforzamos por alcanzar con nuestros actores interesados en el desarrollo. En este documento, detallaremos el enfoque de fortalecimiento de la capacidad local de las organizaciones Lutheran World Relief e IMA World Health de Corus en nuestra programación de desarrollo económico rural y salud pública y cómo contribuye al espíritu de asociación general de la familia Corus. Para las organizaciones Lutheran World Relief e IMA World Health, **fortalecer la capacidad local significa aprovechar y hacer crecer la capacidad existente de los socios locales (grupos comunitarios, organizaciones de la sociedad civil, empresas, gobiernos, redes) para avanzar en el aprendizaje mutuo e impulsar cambios innovadores y transformacionales.**

Este abordaje se basa en los siguientes principios:

### ASOCIACIÓN INTEGRAL

Creamos asociaciones a largo plazo, en condiciones de igualdad y cada parte es sensible a las necesidades, preocupaciones y función única de la otra.

### IMPLICACIÓN LOCAL

Reconocemos que los socios locales son los verdaderos líderes para el desarrollo en sus comunidades. Apoyamos las estructuras y capacidades existentes, mejorando lo que funciona y colaborando con los socios para introducir la innovación y generar cambios a largo plazo.

### APRENDIZAJE MUTUO

Promovemos el aprendizaje mutuo con nuestros socios en la búsqueda de comprender los contextos locales y adaptar instrumentos, ideas y abordajes.



CORUSINTERNATIONAL.ORG

<sup>1</sup> La familia Corus incluye la agencia de salud pública IMA World Health, la organización mundial de ayuda y desarrollo Lutheran World Relief, la empresa británica de tecnología para el desarrollo CGA Technologies, el fondo de inversión de impacto Ground Up Investing, y la empresa de comercio directo Farmers Market Brands. Nuestras organizaciones operan como socios permanentes; en este sentido integran disciplinas, enfoques y recursos que permiten ofrecer las soluciones integrales y duraderas necesarias para poner fin a la pobreza extrema.

## IGUALDAD DE GÉNERO E INCLUSIÓN SOCIAL

Adoptamos un enfoque dirigido a crear confianza y relaciones inclusivas con aquellas personas que habitualmente quedan marginadas, apoyando a los socios para lograr resultados equitativos en todos los sistemas, independientemente del género, la etnicidad o el origen.

## SOSTENIBILIDAD

Dirigimos nuestros esfuerzos al fortalecimiento de las capacidades que seguirán sirviendo a las comunidades más allá de la duración de un proyecto.

### Este documento de orientación tiene 10 secciones:

1. Definición del fortalecimiento de la capacidad
2. POR QUÉ: El fundamento del fortalecimiento de la capacidad local
3. QUIÉN: Socios
4. QUÉ Marco de capacidad
5. CÓMO: Enfoques para el fortalecimiento de la capacidad local
6. QUÉ CANTIDAD: Supervisión del fortalecimiento de la capacidad local
7. Historia del fortalecimiento de la capacidad local
8. Agenda de aprendizaje
9. Recursos
10. Anexo I: Ejemplo de marco de resultados

## Definición del fortalecimiento de la capacidad

La comprensión del fortalecimiento de la capacidad local ha evolucionado significativamente a medida que el sector del desarrollo ha intensificado la priorización de los enfoques de localización y sistemas para el desarrollo sostenible. A medida que evaluamos nuestra priorización de los resultados y la medición del desempeño impulsados localmente, las organizaciones de Corus, Lutheran World Relief e IMA World Health, reconocen que el marco tradicional de “creación de capacidades” se ha basado con frecuencia en los modelos occidentales de ideas, aptitudes y recursos del Sur. Para resaltar el valor que asignamos al aprendizaje mutuo, a la creación conjunta y al liderazgo de nuestros colegas subrepresentados dentro de nuestras asociaciones integrales, denominamos **acompañamiento** a nuestro enfoque de fortalecimiento de la capacidad.

Lutheran World Relief e IMA World Health poseen largas trayectorias de trabajo con socios para superar los desafíos de salud mundiales, desarrollar economías productivas y estables, mejorar la resiliencia frente al cambio climático y responder a desastres naturales y crisis humanitarias. Cuando estas dos organizaciones se transformaron en socios permanentes a través de la familia Corus, el acompañamiento a los socios pasó a ser un aspecto fundamental del espíritu de asociación de nuestra familia.

## DEFINICIONES

- **La capacidad** es la combinación de conocimientos, aptitudes, procesos, relaciones y compromisos necesarios para lograr objetivos de desarrollo sostenible.
- **El fortalecimiento de la capacidad** es un proceso útil en el que las organizaciones fortalecen y mejoran continuamente sus aptitudes para cumplir su misión y adaptarse al cambio.
- **El acompañamiento** es un proceso intencional, colaborativo y respetuoso en virtud del cual Lutheran World Relief, IMA World Health y nuestros socios apoyan la eficacia mutua, el aprendizaje y la resiliencia.

## Capacidad interna y capacidad relacional

La capacidad no es un concepto aislado. Los socios necesitan capacidades para cumplir con sus objetivos y misiones, pero también necesitan poder forjar relaciones para trabajar con otros y hacer una contribución positiva.

Nuestro enfoque ayuda a los socios a dirigir la mirada al interior de sus organizaciones para asegurar que los procesos, las estructuras y el personal estén calificados y sea un buen trabajo conjunto (es decir, la capacidad INTERNA), pero también reconoce las dimensiones relacionales del éxito de los socios. También ayudamos a los socios a examinar cómo se conectan con sus pares, sus comunidades, los gobiernos locales y nacionales, los donantes y otros actores del desarrollo (es decir, capacidad RELACIONAL). Cuando estas dos capacidades trabajan juntas se construye capital social.

Lutheran World Relief define **el capital social** como *las redes, junto con las normas, los valores y los entendimientos compartidos que permiten a individuos y grupos confiar entre sí, colaborar y trabajar juntos en la búsqueda de sus objetivos de desarrollo.*



## Capacidad 1.0 y 2.0

Lutheran World Relief e IMA World Health han aprendido que el abordaje aislado de las áreas de capacidad tradicionales (por ejemplo, gobernanza, gestión de recursos humanos, etc.) no se correlaciona con el éxito programático. Aunque todavía hay valor en el marco tradicional, conocido como *Capacidad 1.0*, en contraste con una visión más integral denominada *Capacidad 2.0*, que ha salido a la luz un [estudio del Centro Europeo para la Gestión de Políticas de Desarrollo \(ECDPM, por sus siglas en inglés\)](#) y que se espera sea un tema central en la próxima [política de desarrollo de capacidades](#) de USAID.



**La Capacidad 1.0** se centra específicamente en determinadas aptitudes como la gestión financiera, la gobernanza de la organización, los recursos humanos y los sistemas administrativos, la planificación estratégica, las comunicaciones y la comercialización, los sistemas de supervisión y evaluación, la prestación de servicios, etc. Estas áreas ponen un gran énfasis en la gestión de riesgos (por ejemplo, el cumplimiento de las normas y reglamentos de los donantes), más que en la eficacia y sostenibilidad de la organización.

### Las 5 capacidades que contribuyen colectivamente a la creación de valor social de una organización:

1. la capacidad de actuar y comprometerse;
2. la capacidad de relacionarse con las partes interesadas externas;
3. la capacidad de adaptarse y renovarse;
4. la capacidad de ser coherente;
5. la capacidad de cumplir los objetivos de desarrollo.

-ECDPM

**La Capacidad 2.0** amplía el enfoque e incluye la gama de habilidades necesarias para el funcionamiento eficaz dentro de un contexto; es decir, una cultura de la organización saludable y la habilidad para adaptarse al cambio mediante la colaboración y el aprendizaje. Hace hincapié en los sistemas de la organización para lograr la participación de las partes interesadas con el fin de mejorar los resultados generales, supervisar los aportes a los impactos sistémicos y adaptarse a medida que evolucionan las circunstancias.

Si bien tomar **como base el marco** de la Capacidad 1.0 es importante, **este marco se considera un producto** del fortalecimiento de la capacidad más que un resultado. La práctica está avanzando ahora hacia el desarrollo de indicadores de *desempeño* de la organización y de sistemas para supervisar el progreso del fortalecimiento de la capacidad a través de los *resultados*. Dado que las organizaciones Lutheran World Relief e IMA World Health de Corus se centran activamente en el desarrollo del capital social y la resiliencia a través de asociaciones locales, la familia Corus está bien posicionada para promover la Capacidad 2.0 en nuestro espíritu de asociación.

## POR QUÉ: El fundamento del fortalecimiento de la capacidad local

Lutheran World Relief e IMA World Health sostienen que el fortalecimiento y el fomento de las asociaciones es fundamental para impulsar el cambio transformacional. Los socios llevan nuestra programación a los contextos nacionales y a los sistemas sociales, fomentando una mayor sostenibilidad. Una premisa crítica en toda la familia Corus es que no existe un enfoque único para todos". Las necesidades y estrategias de fortalecimiento de la capacidad local dependen en gran medida del contexto y cambiarán y se adaptarán con el tiempo. Por este motivo, el aprendizaje continuo, la innovación y la flexibilidad siguen siendo la base de nuestro enfoque para fortalecer la capacidad.

Cuando se incorpora el fortalecimiento de la capacidad en un proyecto se procura llevar apoyo a una variedad de socios y objetivos; por ejemplo:

- **Normas del proyecto** – para ayudar a cumplir las normas técnicas de calidad o los requisitos de los donantes;
- **Socio naciente** – para ayudar a una organización comunitaria a crear los sistemas y estructuras básicos necesarios para formular e implementar proyectos de desarrollo, en particular la atracción y gestión de financiamiento externo;
- **Asistencia organizacional o técnica** – para ayudar a un socio a crecer tanto en el aspecto técnico como organizacional para mejorar la calidad, rendición de cuentas y sostenibilidad del programa;
- **Socio en transición** – para ayudar a un socio a prepararse para recibir financiación directa de un gran donante bilateral o multilateral.

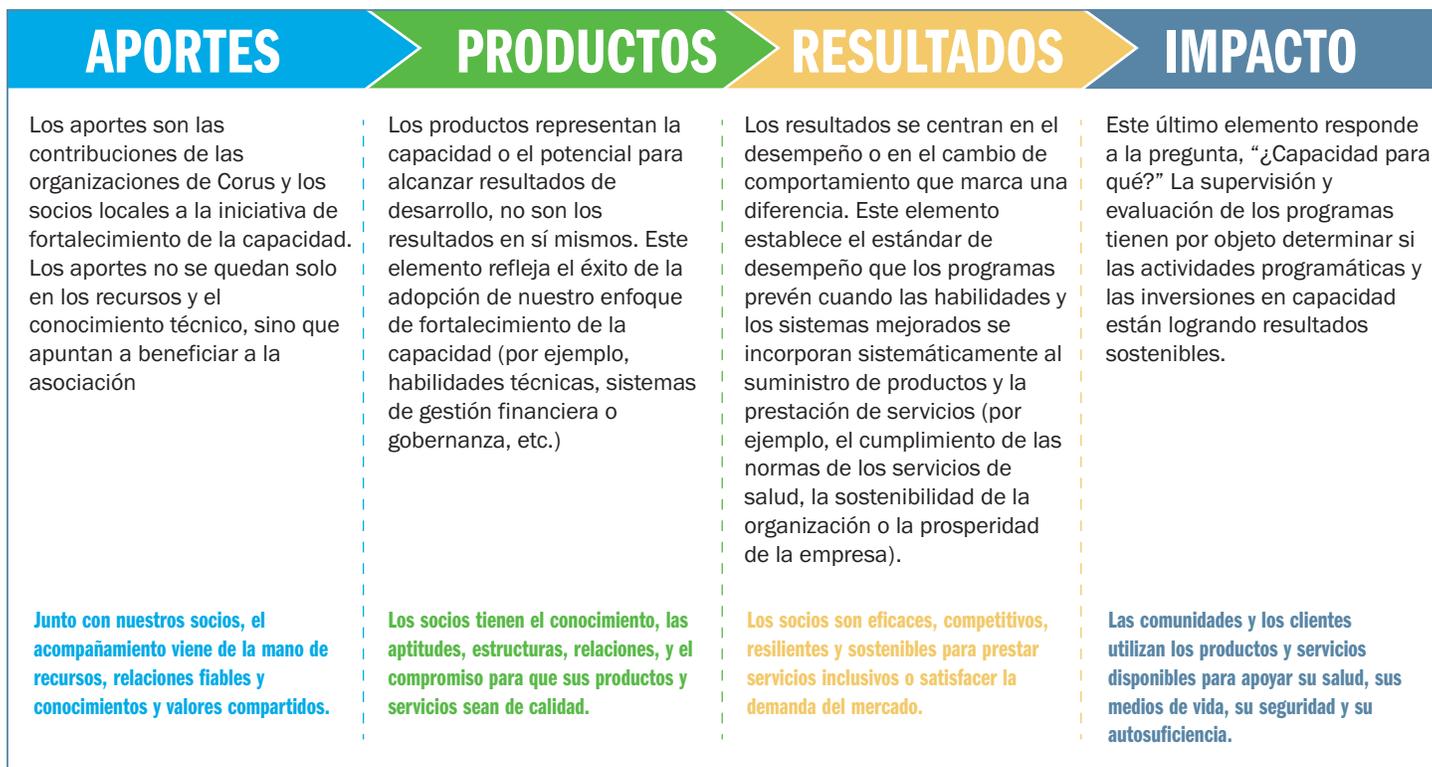
Continuamente consideramos cómo el acompañamiento puede apoyar a los socios locales para alcanzar sus propias metas y para impulsar el cambio en su contexto.

### ¿Qué se dice de la Plataforma de Asociaciones Cristianas de la Salud de África (ACHAP)?

“IMA World Health desempeña un papel importante en nuestra asociación. Nos ayuda a llegar adonde queremos estar, pero su papel está cambiando: ahora, en lugar de recibir su experiencia, exploramos hacia dónde vamos y cómo hacer cosas juntos.”

“Nuestra asociación cultiva el respeto, la ayuda mutua y recíproca.”

La lógica subyacente de nuestro enfoque de fortalecimiento de la capacidad se puede visualizar a través del siguiente marco de resultados.



Nuestro marco lógico impulsa muchas de las cuestiones clave en torno a estas iniciativas, como el **plazo** necesario, otros actores en el **sistema** para participar, **estrategias** para el fortalecimiento de la capacidad, estándares de **transición** y procesos de **supervisión y evaluación**.

A través del **acompañamiento**, Lutheran World Relief, IMA World Health y nuestros socios desarrollan la capacidad (conocimiento, aptitudes, estructuras, relaciones y compromiso) para cumplir nuestras respectivas misiones. Al trabajar y aprender juntos, garantizamos la eficacia y la resiliencia ayudando a las comunidades y los mercados a satisfacer de manera sostenible las necesidades de cara al futuro.



### QUIÉN: Socios

Una de las ventajas de la familia Corus es que nuestras organizaciones poseen amplia experiencia en el trabajo con diversos actores nacionales y locales. El espíritu de asociación de la familia Corus se plasma en el compromiso de Lutheran World Relief e IMA World Health con diversas asociaciones que defienden el desarrollo económico rural y la salud pública en todos los sectores. A continuación se incluye una tabla ilustrativa de algunos de nuestros socios:

	ORGANIZACIÓN	RED
SOCIEDAD CIVIL	Organizaciones comunitarias (OBC), organizaciones no gubernamentales locales (ONG), organizaciones religiosas (OBF, por sus siglas en inglés), grupos comunitarios	Alianzas de base, redes regionales e internacionales
SECTOR PRIVADO	Cooperativas, pequeñas y medianas empresas (pymes), agronegocios, clínicas privadas	Empresas nacionales, proveedores privados de salud, bancos, prestamistas, asociaciones profesionales y redes
GOBIERNO	Consejos de aldea, centros de atención de salud, oficinas agrícolas	Oficinas del gobierno de distrito, agencias del gobierno nacional y ministerios

## ENFOQUE DE LOS SISTEMAS PARA LAS ASOCIACIONES

Estamos convencidos de que los enfoques puntuales en materia de capacidad de los socios no promueven cambios duraderos. Las sociedades son redes ricas en relaciones e incentivos mucho más sólidos y duraderos que los proyectos de desarrollo. El [Marco de Sistemas Locales](#) de USAID define al **sistema local como un conjunto interconectado de actores —gobiernos, sociedad civil, el sector privado, las universidades, los ciudadanos y otros— que producen en conjunto un determinado resultado de desarrollo.** Trabajamos dentro de los sistemas locales y a través de ellos. Esto se refleja en la estrategia revisada de economías rurales y medios de vida agrícolas (REAL) de Lutheran World Relief.

En consonancia con la Estrategia de Adquisición y Asistencia de USAID, nuestro objetivo es medir el éxito en función del

fortalecimiento del desempeño de *los actores y sistemas locales para lograr y mantener resultados demostrables*. El enfoque de sistemas que aplicamos apunta a fortalecer las relaciones intersectoriales que vinculan a los socios horizontalmente con sus pares o los conectan verticalmente con las comunidades y actores a nivel de distrito y nacional. Por ejemplo, podemos vincular las cooperativas de agricultores con los proveedores del sector privado en las cadenas de valor agrícola, convocar a las redes de base y a los legisladores para dar forma al entorno legal a través de la promoción y fortalecer los sistemas de salud a través de relaciones de supervisión mejoradas entre los departamentos de salud de distrito, los centros de salud locales y las asociaciones cristianas de salud (CHA).

## QUÉ Marco de capacidad

La concepción integral de la capacidad de la familia Corus refleja los elementos y funciones necesarios para que un socio local tenga éxito y sea sostenible. El marco de capacidad utilizado por Lutheran World Relief e IMA World Health incluye las perspectivas de Capacidad 1.0 y 2.0 y puede incorporarse y adaptarse a todas las iniciativas de acompañamiento de Corus.

### MARCO DE CAPACIDAD

Este marco divide la capacidad en cuatro áreas interrelacionadas e interdependientes: las habilidades de ejecución, organización, relación y de compromiso. Las cuatro áreas son necesarias y funcionan en conjunto como un todo para transformarse en “capacidad”. La ejecución está en la cima de la pirámide, pues la habilidad del socio para lograr resultados exitosos es un objetivo visible y primordial. Todas las demás áreas sustentan a esta. El compromiso está ubicado en el centro, e impulsa la identidad y la cultura de la organización. (Nota: Los marcos de capacidad individuales están diseñados para poder adaptarlos a cada socio o proyecto.)

**EJECUCIÓN** Este conjunto de capacidades se centra en los conocimientos y aptitudes técnicos y específicos que necesita el socio para llevar a cabo su trabajo; revisten una importancia crítica para lograr resultados.

#### POR EJEMPLO:

1. Tratamiento de las enfermedades tropicales desatendidas
2. Fortalecimiento de los sistemas de salud
3. Capacitación en agua, saneamiento e higiene
4. Respuesta rápida a un desastre natural



**COMPROMISO** Este conjunto de capacidades es quizás el más difícil de evaluar y, sin embargo, impulsa el éxito de una organización, red o sistema sectorial. Asimismo, al reflejar las habilidades de la Capacidad 2.0, esta área se torna determinante para la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo de un socio.

#### POR EJEMPLO:

1. Confianza y cultura de la organización
2. Igualdad de género e inclusión social
3. Implicación y rendición de cuentas
4. Aprendizaje organizacional y mejora continua del desempeño

**ORGANIZACIÓN** Este conjunto de capacidades se centra en los procesos y estructuras necesarios para organizar el trabajo y ejecutar proyectos; esto incluye la asignación óptima de recursos y el control del cumplimiento de los requisitos de los donantes. Refleja las habilidades de la Capacidad 1.0.

#### POR EJEMPLO:

1. Gobernanza
2. Gestión de recursos humanos
3. Gestión financiera y administrativa
4. Sostenibilidad financiera

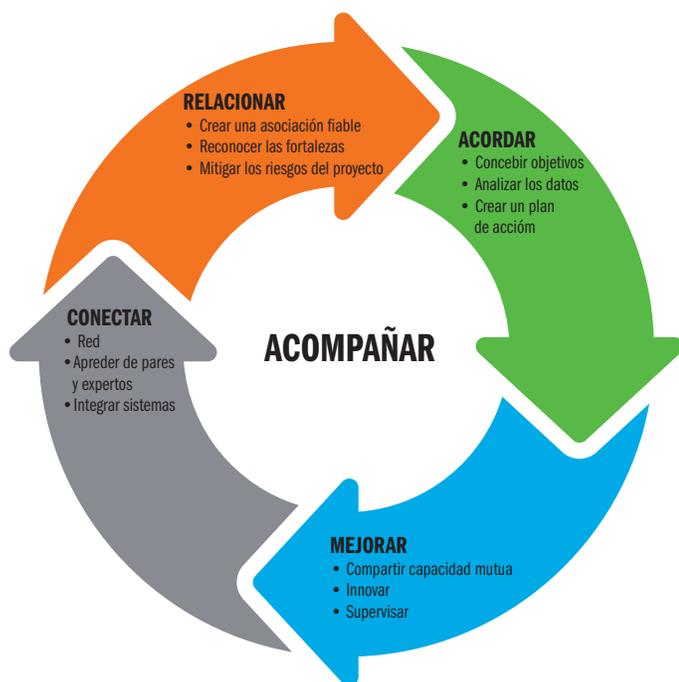
**RELACIÓN** Este conjunto de capacidades refleja la habilidad del socio para establecer conexiones con sus pares y redes, destacando la importancia del capital social. Refleja las habilidades de la Capacidad 2.0.

#### POR EJEMPLO:

1. Liderazgo
2. Participación de las partes interesadas
3. Redes de pares
4. Captación de donantes

Al utilizar este marco para comprender y estructurar las prioridades de fortalecimiento de la capacidad junto con nuestros socios, las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad local pueden luego incorporarse a los proyectos y relaciones con Lutheran World Relief e IMA World Health como parte de nuestro ciclo de acompañamiento. Las fases del ciclo pueden ser secuenciales o concomitantes e incluyen las siguientes áreas:

- **Relacionar** — Independientemente de los años o días que se necesiten para crear la asociación, es fundamental establecer una relación mutua basada en el entendimiento y la confianza compartidos, dando prioridad a las aspiraciones propias de crecimiento del socio.
- **Acordar** — Una vez finalizado el acuerdo de asociación o proyecto, nos reunimos para acordar enfoques de fortalecimiento de la capacidad y crear un plan de acción basado en datos.
- **Mejorar** — Los métodos de acompañamiento apropiados (detallados en la sección siguiente) se emplean a lo largo del proyecto o la relación con un socio local para hacer frente a los desafíos identificados mutuamente.
- **Conectar** — Al vincular a los socios con las partes interesadas, los pares y otros actores para el desarrollo del sistema local, el enfoque de acompañamiento apunta a fomentar la resiliencia y la sostenibilidad de las iniciativas de los socios.



## CÓMO: Enfoques para el fortalecimiento de la capacidad local

En el sector del desarrollo, las iniciativas más comunes para el fortalecimiento de la capacidad se han centrado en proporcionar recursos y fortalecer las capacidades técnicas a través de **capacitaciones y talleres, asistencia técnica y planificación estratégica**. La Capacidad 2.0 hace hincapié en enfoques de aprendizaje activo y experimental, como **las evaluaciones participativas y la supervisión de progreso, las comunidades de práctica, las visitas a los lugares, los viajes de estudio, la capacitación en el trabajo, la tutoría, y el aprendizaje entre pares**.

Hay una amplia gama de metodologías que se puede aplicar para apoyar el fortalecimiento de la capacidad de los socios. No obstante, la mayoría puede clasificarse en ocho áreas de estrategia:

### SUMINISTRO DE RECURSOS

El suministro de recursos contempla: recursos financieros (por ejemplo, financiación por medio de subvenciones, patrocinios o donaciones), recursos materiales (por ejemplo, suministro de mantas, conjuntos, equipos o software) y recursos humanos. Lutheran World Relief e IMA World Health suelen ofrecer subvenciones que contemplan la provisión de recursos e incluyen apoyo de asistencia técnica.

### MENTORING

La tutoría describe una relación integral e informal *impulsada por el discípulo* para recibir apoyo según sea necesario. La tutoría no es evaluativa y tiende a ser a largo plazo e incluye tutoría tanto de expertos como de pares. IMA World Health tiene una trayectoria en materia de tutoría para socios en gran parte de su trabajo inicial en África Central.

### COACHING

El coaching es un método que también se basa en la relación, pero se diferencia de la tutoría en que se trata de una relación estructurada, orientada al desempeño, *conducida por un instructor* que apunta a que el discípulo logre aptitudes específicas. Como se centra en resultados específicos, el *coaching* tiende a ser de corta duración y tiene un carácter evaluativo; puede incluir visitas a sitios, actividades en reuniones informativas, formación en el trabajo y pasantías/aprendizaje.

Los pasos del proceso de *coaching* son *iterativos, personalizados y adaptables*, y forman un ciclo porque se repiten con el tiempo en encuentros periódicos.

### CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

La capacitación y la asistencia técnica forman parte de un proceso activo que proporciona asesoramiento personalizado para la solución de problemas, a fin de satisfacer las necesidades particulares de la organización. La capacitación es más beneficiosa cuando se combina con *coaching* de manera continua. En lugar de esperar que un socio adapte y repita nuevas técnicas sin apoyo personalizado, esta integración contempla la aplicación y reflexión de nuevas ideas a lo largo del proceso de acompañamiento. En tal sentido, siempre se



*Several partners interviewed for this guide said that the trusting partnership with a Corus organization allowed them the flexibility and space to learn and make mistakes without fear.*

deben tomar como base y respetar las necesidades, la capacidad y el ritmo del socio para incorporar el apoyo. El proyecto MOMENTUM de IMA World Health pone en marcha un modelo de capacitación y asistencia técnica *de baja dosis y alta frecuencia* que integra el coaching.

### **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Las evaluaciones participativas de capacidad son una herramienta importante para formular planes estratégicos del socio. La planificación estratégica también incluye elementos de planificación empresarial, gestión del cambio, desarrollo de capacidades humanas e institucionales (HICD, por sus siglas en inglés) y diseño centrado en las personas (HCD). Lutheran World Relief tiene una larga historia de apoyo a la planificación del desarrollo empresarial de las cooperativas locales, promoviendo su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

### **EXPERIMENTACIÓN, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE**

Los socios necesitan tener el espacio y la flexibilidad para la experimentación, la innovación y el aprendizaje entre pares. El aprendizaje mutuo es clave para nuestro enfoque de acompañamiento e incluye mecanismos de retroalimentación con los mandantes, investigación de acción, comunidades de práctica, y sesiones de diseño, supervisión, evaluación y aprendizaje de equipos (DMEL, por sus siglas en inglés). Varios de nuestros

proyectos han introducido el enfoque *un solo equipo* en virtud del cual los socios del proyecto se reúnen trimestralmente para las sesiones DMEL para examinar los indicadores y reflexionar entre todos sobre los resultados en un espacio seguro.

### **PROPICIAR LAS CONEXIONES**

Propiciar los vínculos horizontales y verticales con los socios consolida el capital social que promueve la resiliencia y la sostenibilidad de los socios. El establecimiento de redes de contacto y las herramientas de análisis de las redes sociales pueden ayudar a trazar un mapa de una comunidad para comprender mejor las relaciones, interacciones y comunicaciones, a fin de determinar las áreas de fortalecimiento que permitirían nuevas oportunidades. Con regularidad convocamos a los socios para organizar sesiones de aprendizaje conjuntas. Por ejemplo, Lutheran World Relief crea sistemáticamente vínculos en las cadenas de valor y lleva a cabo el análisis de procesos para la integración vertical de las pymes.

### **ENTORNO PROPICIO**

Los socios pueden llevar a cabo mejor su trabajo cuando operan dentro de un contexto legal y filantrópico propicio e inclusivo. Lutheran World Relief e IMA World Health pueden apoyar a los socios locales en la promoción de políticas o acciones de presión para aumentar la conciencia pública sobre cuestiones urgentes y facilitar la prestación de servicios. También trabajamos para fomentar el acuerdo entre los agentes del desarrollo a fin de armonizar las políticas de los donantes y asegurar que los escasos recursos se utilicen de manera eficiente y eficaz.

## QUÉ CANTIDAD: Supervisión del fortalecimiento de la capacidad local

El fortalecimiento de la capacidad local es un proceso complejo. La supervisión de los aportes y los productos por sí sola no es una medida suficiente del impacto. Por ejemplo, conocer una aptitud técnica no es lo mismo que aplicarla de manera sistemática, ni tampoco el tener un manual de gestión financiera garantiza que la gestión de los fondos sea adecuada. Lutheran World Relief e IMA World Health priorizan **el desempeño** a través de medidas de **resultados** para contar toda la historia.

### Entre las medidas de ejemplo completas, cabe mencionar:

**APORTES:** Supervisar la provisión de recursos. Hacer encuestas participativas a los socios para obtener retroalimentación sobre la calidad y pertinencia de las actividades de acompañamiento.

**PRODUCTOS:** Evaluar los cambios en los puntajes de evaluación de la capacidad y los cambios en el cumplimiento de normas específicas. Supervisar los progresos realizados en el plan de fortalecimiento de la capacidad para comprobar si las actividades y los puntos de referencia se ajustan a lo previsto. Integrar la compilación cuantitativa de datos en las plantillas de informes del proyecto para comprender cómo aplica el socio los nuevos conocimientos a su trabajo.

**RESULTADOS :** Determinar los cambios en el desempeño a través de un examen de la calidad de la aplicación del proyecto. ¿Se están logrando resultados a tiempo, dentro del alcance y dentro del presupuesto? Hacer encuestas participativas de satisfacción del cliente para reunir información sobre la calidad de los productos o servicios. Evaluar los cambios en la medición del personal, el presupuesto y los beneficiarios de la organización (si el objetivo es el crecimiento de la organización). Para ganar acceso a los fondos directos de los donantes, considere utilizar la Encuesta Previa para la asignación de fondos para organizaciones no estadounidenses [NUPAS \(Non-US Pre-award Survey\)](#) de USAID y evaluar si la organización cumple los requisitos.

**IMPACTO :** Examinar cómo los productos, aptitudes o servicios de los socios están contribuyendo al objetivo general de desarrollo que los socios han definido de manera conjunta.

Los donantes avanzan considerando que *la capacidad que tiene una organización de recibir y gestionar fondos federales en forma directa* es una capacidad exitosa, pero tomando en cuenta más bien el desempeño de los actores y sistemas locales para lograr y sostener resultados demostrables. Esto está en consonancia con nuestra experiencia en el fortalecimiento de la capacidad integral que se centra en los sistemas de socios y en la capacidad interna y entre los actores.

Algunos puntos que han de tenerse en cuenta al desarrollar marcos de supervisión para el fortalecimiento de la capacidad local:

1. Establecer medidas de desempeño conjuntamente con los socios;
2. Utilizar indicadores múltiples y métodos de recopilación de datos;
3. Incorporar la retroalimentación habitual de los socios y los mandantes;
4. Incluir la capacidad del socio para adaptarse e influir en su sistema social externo;
5. Explicar nuestra contribución, en lugar de la atribución, a los cambios de capacidad.

*Véase en el Anexo I un ejemplo del marco de resultados.*

## Historia del fortalecimiento de la capacidad local

La familia Corus está formada por organizaciones que tienen una amplia historia de compromiso con las asociaciones y el fortalecimiento de la capacidad. Reconocemos que las instituciones locales están en mejor posición para actuar en nombre de sus comunidades y su contexto. Las organizaciones de Corus, Lutheran World Relief e IMA World Health, impulsan el espíritu de asociación de Corus, ya que durante mucho tiempo han apoyado la colaboración con la sociedad civil, el sector privado y los gobiernos para fomentar el aprendizaje mutuo y promover soluciones sostenibles. La siguiente sección destaca algunas de nuestras historias de éxito de fortalecimiento de la capacidad local:



Fundada en 1945, Lutheran World Relief colabora con organizaciones locales asociadas para desarrollar y ejecutar programas que fomentan economías rurales inclusivas y resilientes al clima, reducen la pobreza y responden a situaciones de emergencia y de crisis humanitarias. Lutheran World Relief siempre ha dado prioridad al acompañamiento, en estrecha colaboración con las ONG locales, las empresas con fines de lucro y los pequeños agricultores para lograr resultados duraderos.

### Union des Sociétés Coopératives des Eleveurs de Tamani

**(USCET), Malí** – La región de Ségou de Malí se asoció con Lutheran World Relief en tres proyectos durante el período 2012-2020. USCET se formalizó como unión en 2012 con el apoyo de Lutheran World Relief y originalmente incluyó cuatro cooperativas miembros. Lutheran World Relief ayudó a USCET a fortalecer la capacidad; en este sentido dictó capacitación en gobernanza y gestión financiera, propiciando la negociación conjunta de crédito y otros servicios, y fortaleciendo las ventas y la comercialización. Con esta tutoría y asistencia técnica, la USCET avanzó luego hacia una fase de rápido crecimiento, ya que pudo aumentar la cantidad de miembros cooperativos y la cantidad de servicios ofrecidos. La

USCET ha ampliado su capacidad para colaborar con instituciones gubernamentales y del sector privado; actualmente recorre su propio camino y Lutheran World Relief cumple una función de asesoramiento.

**Caminos hacia la prosperidad en la cadena de valor del cacao, El Salvador, Nicaragua y Honduras** – A través de la financiación de la Oficina de Océanos y Asuntos Ambientales y Científicos Internacionales del Departamento de Estado de los Estados Unidos (OES-DOS, por sus siglas en inglés), Lutheran World Relief trabajó con seis organizaciones de productores de cacao y tres grupos de mujeres entre 2012 y 2019 en el proyecto Caminos hacia la prosperidad en la cadena de valor del cacao. El proyecto apoyó el crecimiento económico inclusivo y la conservación de los recursos naturales en Nicaragua, Honduras y El Salvador mediante el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones de productores de cacao y propició un mayor acceso a los mercados para los pequeños agricultores que aplican prácticas agrícolas sostenibles. Lutheran World Relief ayudó a negociar nuevas relaciones comerciales y reunió a compradores, certificadores, instituciones financieras y prestadores de servicios del cacao para evaluar las necesidades de los productores, proporcionar capacitación técnica y desarrollar mecanismos de colaboración para las actividades de la cadena de valor del cacao. A través del proyecto, se publicó el Conjunto de Herramientas para el Cacao de Lutheran World Relief como un recurso para que los agricultores y cooperativas de pequeña escala accedan a guías prácticas que abarcan temas como el mantenimiento de plantas, el procesamiento posterior a la cosecha, la fermentación y el secado, así como la certificación orgánica y de producción sostenible y comercialización para ayudar a los agricultores a obtener precios más altos. Este conjunto de herramientas sentó las bases para crear la aplicación móvil del cacao (Cacao Móvil) de Lutheran World Relief y se utilizó como plan de estudios básico para las actividades de fortalecimiento organizacional y comercial con cooperativas, así como en los servicios de extensión prestados a los agricultores por jóvenes promotores que recibieron capacitación como proveedores de asistencia técnica comunitaria en cada país.



IMA World Health fue fundada en 1960 por un consorcio de organizaciones religiosas de ayuda humanitaria para proveer suministros médicos a las poblaciones pobres, y hoy trabaja en asociación con socios y gobiernos locales para fortalecer los sistemas de salud, mejorar la salud materno-infantil, prevenir y tratar enfermedades, promover la nutrición y el agua, el saneamiento y la higiene, abordar la violencia sexual y de género, y responder a las crisis sanitarias mundiales. Dado que gran parte del sistema de atención de salud de África depende de las asociaciones cristianas de salud (CHA) y de otras organizaciones religiosas, IMA World Health mantiene desde hace mucho tiempo relaciones estrechas con estas entidades locales y con la red coordinadora denominada Plataforma de Asociaciones Cristianas de la Salud de África

(ACHAP). IMA World Health continúa alentando el trabajo con socios mundiales para asegurar la integración de los servicios de salud integrales y de calidad para las personas más vulnerables.

**Programa SANRU de Salud Rural (Projet Santé Rurale), República Democrática del Congo (RDC)** — SANRU comenzó en 1981 como un proyecto bilateral administrado por la Oficina Médica de la Iglesia Protestante del Congo (ECC-DOM) con financiación de USAID y del Ministerio de Salud de la RDC. Durante más de 20 años, IMA World Health formó al personal de SANRU y apoyó un enfoque integrado del desarrollo para fortalecer la capacidad de intervenciones prioritarias en atención primaria de salud. El programa SANRU pasó a ser conocido por proporcionar asistencia para el fortalecimiento de los sistemas de salud en todas las zonas sanitarias de la República Democrática del Congo. En la actualidad, SANRU es una ONG nacional, que se ha transformado en adjudicataria directa de fondos de la USAID, el Banco Mundial y el Fondo Mundial, y ha recibido y desembolsado más de \$466 millones de dólares para servicios relacionados con el VIH y el paludismo. En la actualidad, SANRU gestiona una cartera de 130 millones de dólares y emplea a más de 250 personas.

**CapacityPlus, África** — IMA World Health trabajó con la Plataforma de Asociaciones Cristianas de la Salud de África (ACHAP) y sus miembros para fortalecer los recursos humanos para la salud (HRH) e integrar con éxito las organizaciones religiosas en los sistemas nacionales de salud y en la comunidad de recursos humanos para la salud. En África, las organizaciones religiosas desempeñan un papel importante en los sistemas de salud. Así pues, capacitan a una gran parte del personal de la salud y gestionan muchos centros de salud que atienden principalmente en zonas remotas y rurales. Entre 2009 y 2015, la organización IMA fortaleció las asociaciones entre las organizaciones religiosas que prestan servicios de salud, los centros médicos, las instituciones de capacitación y los ministerios nacionales de salud en apoyo de la integración de los sistemas de recursos humanos para la salud. El proyecto CapacityPlus, financiado por USAID, fortaleció a la comunidad



religiosa de atención de la salud mediante el intercambio de información y conocimientos prácticos entre los miembros de ACHAP y la comunidad más amplia, al impulsar una mayor integración de las políticas y procedimientos de las organizaciones religiosas y un sistema para mejorar la gestión, retención y productividad de los recursos humanos.

## Agenda de aprendizaje

Lutheran World Relief e IMA World Health, poseen un amplio historial de asociaciones locales, y están ahora orientadas a la localización, el pensamiento sistémico y la capacidad 2.0. Se han sentado las bases para que la familia Corus continúe impulsando la innovación en nuestros puntos fuertes y para sostener un nicho singular de fortalecimiento de la capacidad de los socios guiados por nuestro espíritu de asociación. Mirando hacia adelante, debemos enfocarnos en comprender mejor cómo es la relación vertical y horizontal de los socios para crear un sistema de alto desempeño. Necesitamos crear nuestros propios marcos, herramientas y enfoques de medición que nos ayuden, junto con nuestros socios, a evaluar, planificar y mejorar las habilidades de Capacidad 2.0 para el rendimiento de los sistemas.

### Próximos pasos para nuestra agenda de aprendizaje:

- **Definir nuestra estrategia de asociación:** Guiados por nuestro compromiso con la localización, necesitamos una política de asociación ampliada que articule cuándo nos asociamos, cómo seleccionamos a nuestros socios y cómo determinamos mejor nuestro papel para fortalecer la capacidad en nuestras relaciones.
- **Ampliar el conjunto de herramientas para el acompañamiento** Debemos continuar aplicando nuestro modelo, impulsando instrumentos como los marcos preliminares de los socios, las autoevaluaciones de la capacidad de la organización y las hojas de ruta de parámetros para la transición al tiempo que recogemos datos para fundamentar nuestro trabajo.
- **Desarrollar las capacidades del personal en materia de acompañamiento** Queremos facilitar las oportunidades de aprendizaje de nuestro personal para adaptar y aplicar nuestro enfoque de fortalecimiento de la capacidad.
- **Identificar un punto de convergencia:** Crear una función de asesoramiento para fortalecer la capacidad local a fin de armonizar los enfoques y captar de manera proactiva las mejores prácticas de todos los proyectos, países y regiones.
- **Crear un espacio para compartir recursos, responder preguntas y celebrar el éxito**

## Recursos

### ORGANIZACIONES DE RECURSOS

Las siguientes organizaciones de recursos ofrecen capacitación y servicios de calidad pertinentes para los socios a fin de complementar nuestras iniciativas de fortalecimiento de la capacidad local.

- **AMEA** – La Alianza de Ecosistemas del Mercado de Agronegocios (AMEA) trabaja hacia un sistema que acelera la profesionalización de la organización de agricultores e incentiva la mejora de la calidad del servicio.
- **Humentum** – Humentum ofrece capacitaciones siguiendo las normas y reglamentos, el ciclo de gestión del proyecto y el desarrollo de recursos humanos.
- **Root Capital** – Root Capital presta servicios de asesoramiento a las empresas mediante la capacitación interactiva y personalizada.
- **Root Change** – La plataforma Pando de Root Change ofrece el análisis de redes sociales en línea que se integra con los resultados de la encuesta de retroalimentación de las partes interesadas.
- **Scopelnsight** – Scopelnsight profesionaliza los agronegocios mediante un enfoque de cinco pasos basados en datos.
- **SEEP Network** – La Red SEEP facilita el aprendizaje multisectorial y la colaboración en materia de agricultura y seguridad alimentaria, mercados resilientes, finanzas responsables, grupos de ahorro y empoderamiento económico de las mujeres.

### BIBLIOTECA SOBRE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD

- Osterhouse, James and Gary Teja. *Masterful Mentoring: The Role of Mentoring in the Local Church*
- Root Change – *New Directions in Local Capacity Strengthening: Embracing a Systems Perspective*
- SNV – *Capacity Development in Practice*
- Stopping as Success Project – *Capacity Development in Responsible Transitions*
- Stopping as Success Project – *Effective INGO Transitions Throughout the Project Cycle*
- Stopping as Success Project – *Guidelines for Joint Learning and Mutual Capacity Strengthening*
- USAID – *Collaborating, Learning and Adapting*
- USAID – *Human and Institutional Capacity Development (HICD) Handbook*
- USAID – *Introducing USAID's Forthcoming Local Capacity Development Policy*
- USAID – *Local Capacity Development: Suggested Approaches*
- USAID – *Local Systems Framework*
- USAID – *Self-Reliance Learning Agenda Paper Series on Capacity and Capacity Strengthening*

## Anexo I:

### EJEMPLO DE MARCO DE RESULTADOS

Un marco de resultados claro proporciona el andamiaje para una supervisión eficaz.

A continuación se incluye un ejemplo del marco para el desarrollo integral de socios a largo plazo, que ayuda a supervisar cada parte de la cadena de resultados y determinar si estamos contribuyendo al impacto deseado:

	APORTES	PRODUCTOS	RESULTADOS	IMPACTO
ELEMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación fiable</li> <li>Recursos</li> <li>Acompañamiento efectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los socios tienen el conocimiento, las aptitudes, estructuras, relaciones, y el compromiso para que sus productos y servicios sean de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los socios son eficaces, competitivos, resilientes y sostenibles para prestar servicios inclusivos o satisfacer la demanda del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las comunidades y los clientes utilizan los productos y servicios disponibles para apoyar su salud, sus medios de vida, su seguridad y su autosuficiencia</li> </ul>
INDICADORES ILUSTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados cualitativos del debate reflexivo de la asociación</li> <li>Valor de los fondos proporcionados o de los recursos distribuidos</li> <li>Nivel de satisfacción de los socios con respecto a la calidad y pertinencia del acompañamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio en la puntuación de la Evaluación de la Capacidad de la Organización (OCA, por sus siglas en inglés)</li> <li>% de puntos de referencia o acciones completos del plan de fortalecimiento de la capacidad</li> <li>% de normas técnicas cumplidas</li> <li>% de informes de subadjudicación (financieros y programáticos) a tiempo / sin errores</li> <li>Uso de nuevas capacidades por parte de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de las revisiones del desempeño técnico</li> <li>Sostenibilidad de la organización (financiación total / número de donantes)</li> <li>Cambio en la puntuación del desempeño anual de la organización</li> <li>Examen positivo de donante/nuevo socio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en los indicadores de desarrollo de proyectos (por ejemplo, ingresos familiares, indicadores de salud, etc.)</li> <li>Satisfacción del cliente con los productos y servicios recibidos</li> </ul>
FUENTE / HERRAMIENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo de asociación / proyecto</li> <li>Encuesta para socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramienta OCA</li> <li>Plan de acción Capacidad</li> <li>Preparación de informes del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de desempeño de la organización (OPI, por sus siglas en inglés)</li> <li>IWA 29 Evaluación del alcance para organizaciones de agricultores</li> <li>Evaluación del paquete NUPAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de objetivos del proyecto</li> <li>Encuesta de satisfacción de los miembros/ clientes</li> </ul>

La guía fue desarrollada bajo la visión y guía de Allyson Bear, Paul Macek, y Dennis Cherian, con el apoyo de Meg Kinghorn, consultora, después de extensas entrevistas con el personal y los socios para comprender la historia, los enfoques y las herramientas de acompañamiento en las organizaciones Lutheran World Relief e IMA World Health de Corus.



CORUSINTERNATIONAL.ORG