

El desarrollo de capacidades

Un enfoque central
de la cooperación al desarrollo

Julián Rueda Bouillon

Memoria del Máster en Estudios Internacionales
Curso 2013-2014
Trabajo dirigido por: Dr. Jaume Saura

Índice

Resumen	1
1. Glosario	3
2. Introducción: contextualización del desarrollo de capacidades	4
2.1. Una perspectiva histórica. Evolución conceptual	5
2.2. El desarrollo de capacidades en la actualidad	6
a) Aspectos intrínsecos	6
b) Tres elementos vertebradores	8
c) Cuatros pilares estructurales	10
3. El desarrollo de capacidades: una estrategia multidimensional	12
3.1. La esfera institucional	12
3.2. El papel de las ONG	12
3.3. El ámbito local-comunitario	14
4. El desarrollo de capacidades en acción	15
4.1. Planificación y formulación	15
4.2. Implementación	17
4.3. Monitoreo y evaluación	18
4.4. Limitaciones	20
Conclusiones	22
Bibliografía	24
Obras generales y monografías	24
Artículos en revistas especializadas y contribuciones a obras colectivas	26
Documentación	26
Otras fuentes de conocimiento	27

Resumen

La cooperación al desarrollo constituye un área de acción con una dilatada trayectoria, por lo que acumula tanto reconocimientos como críticas. Con el horizonte de los Objetivos del Milenio –y en especial el progreso sostenido y la reducción de la pobreza– y la ambición de afrontar retos cada vez más persistentes y difíciles, en los últimos tiempos ha buscado reformularse. En este contexto, emerge el enfoque del desarrollo de capacidades como un proceso catalizador, que procura adaptarse a la capacidad existente en los países para garantizar la eficacia, la eficiencia y evitar distorsiones. Si bien es cierto que, hasta hace poco tiempo, el desarrollo de capacidades ha sido interpretado principalmente como un proceso técnico, o como una simple transferencia de modelos de conocimiento o de organización, de Norte a Sur, no lo es menos que en la última década ha virado hacia un mayor énfasis en adaptarse a las circunstancias particulares de cada países, que requieren cada vez más mejores herramientas para cubrir sus necesidades.

Por ello, el presente trabajo, de corte esencialmente cualitativo, pretende explicar en qué consiste el desarrollo de capacidades, desde un enfoque principalmente teórico, y con algunos aportes empíricos también. Partiendo de una breve evolución histórica, se presentan las principales características de este paradigma.

De un modo sucinto, podría afirmarse que, en su afán de transformación, el desarrollo de capacidades engloba una serie de elementos cruciales (instituciones, políticas, valores, individuos, entre otros) cuya articulación y puesta en valor se antojan esenciales para la consecución de unos logros perdurables de desarrollo. Todos estos elementos se sitúan en la órbita del concepto de capacidad, entendido como una amalgama de habilidades, sistemas y aptitudes en materia de liderazgo y conocimientos, experiencia técnica, gestión o dirección, entre otros, indispensables para conseguir mejoras.

Por otra parte, el enfoque de desarrollo de capacidades hace hincapié en la noción de apropiación. Los países, las comunidades, los actores locales (beneficiarios de la ayuda al desarrollo) deben apropiarse de los procesos para darles sentido y ser protagonistas, demostrando precisamente su capacidad de ejercer la capacidad adquirida

y/o fortalecida. Por ello es muy importante que sean protagonistas en todas las fases del proceso: desde la planificación hasta la rendición de cuentas, pasando por la implementación y el seguimiento de los proyectos. De este modo, el proceso adquiere un carácter endógeno y posibilita la sostenibilidad de los cambios.

Asimismo, las experiencias de procesos de desarrollo de capacidades demuestran que gran parte del éxito está supeditado a la adecuación de los proyectos al entorno en el que se opera. De un lado, es imprescindible un alineamiento con las políticas, los programas ya existentes; del otro lado, no se debe desatender las peculiaridades de cada contexto.

Así pues, el presente trabajo traza un breve recorrido por las características esenciales del enfoque de desarrollo de capacidades con el fin de ofrecer una explicación clara y concisa e invitar al debate.

1. Glosario

IIGM: Segunda Guerra Mundial

BM: Banco Mundial

DFID: *Department for International Development*, departamento responsable de asuntos de desarrollo internacional del Gobierno del Reino Unido

FIDES: Fonds d'investissement pour le développement économique et social

GIZ: *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*, agencia de cooperación internacional alemana.

IEA: Institución Estatal de Auditoría del Gobierno de la República de Montenegro

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo de Europa

ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio

ONG: Organización(es) no gubernamental(es)

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

2. Introducción. Contextualización del desarrollo de capacidades

La cooperación al desarrollo ha sido una constante de las relaciones internacionales y un tema recurrente en la agenda pública internacional. Entendida comúnmente como la vía a través de la cual se mejoran las condiciones de vida de las personas, se asocia en gran medida a los principios fundadores de Naciones Unidas. De hecho, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM en adelante), lanzados con la entrada del siglo XXI, se erigieron como líneas directrices para la cooperación al desarrollo.

Sin embargo, el plazo para alcanzar los ODM se acerca y los resultados logrados en materia de desarrollo no son suficientemente satisfactorios. Una de las causas que explican el lento progreso responde a las capacidades limitadas de muchos países para afrontar los retos pendientes. Carencias en conocimientos, falta de liderazgo, poca experiencia técnica y de dirección, debilidades institucionales, son algunas de las dificultades que obstaculizan la implementación de estrategias de desarrollo.

En este sentido, es importante reforzar la capacidad de los países y las comunidades para que sean capaces de hacer frente a retos globales como las crisis económicas, climáticas y alimentarias. La negociación, la planificación y la gestión se antojan fundamentales a la hora de conseguir una transformación. En este contexto, el desarrollo de capacidades emerge como un enfoque que provee las herramientas necesarias para atenuar los efectos de estas crisis. Es por ello que, en los últimos años, los principales organismos internacionales han ido adoptando el desarrollo de capacidades como paradigma de la cooperación al desarrollo.

El presente trabajo no aspira a abarcar todos los conocimientos y las prácticas de un área de trabajo tan vasta sino a presentar elementos de interés del desarrollo de capacidades, profundizando en sus aspectos esenciales para poder revelar sus implicaciones y su impacto. En base a las diferentes aportaciones teóricas y apoyándose en varias experiencias, la memoria ofrece una aproximación panorámica al concepto y al modo en que se materializa en la práctica. En un primer apartado se expondrá una definición del desarrollo de capacidades, trazando una breve evolución de los orígenes a nuestros días; este primer acercamiento dará paso a una explicación más exhaustiva de los actores involucrados y, en tercer lugar, se profundizará en las fases que componen el

proceso, incluyendo algunas debilidades que debe enfrentar. Finalmente, se aportarán las conclusiones del trabajo.

2.1. Una perspectiva histórica. Evolución conceptual

El desarrollo de capacidades es el resultado de un largo recorrido en el mundo de la cooperación al desarrollo. En sus inicios, después de la Segunda Guerra Mundial (en adelante IIGM) y con los procesos de descolonización y Guerra Fría latentes, algunos países empiezan a desarrollar programas para el desarrollo. Aunque con motivaciones distintas –desde el mantenimiento de vínculos económicos con las ex-colonias, como es el caso del *Fonds d'investissement pour le développement économique et social* (FIDES)¹ en Francia, hasta apuestas geoestratégicas como el Plan Marshall² de Estados Unidos–, estos programas compartían un mismo patrón: otorgar grandes cantidades de dinero a los países receptores de la ayuda, en función de los intereses de los donantes y sin tener en cuenta forzosamente las necesidades de los países beneficiarios. A nivel internacional, el Banco Mundial copia esta tendencia orientada a lo cuantitativo: concesión de préstamos poniendo el énfasis en la cuantía sin atender a las circunstancias específicas de cada país.

Como consecuencia, este modelo no hizo sino generar y perpetuar una dependencia cada vez mayor de los países receptores de la ayuda económica a causa del cada vez mayor endeudamiento y una relación asimétrica, dado que el fin de los fondos implicaba la paralización de los proyectos en desarrollo y/o por iniciar.

Más adelante, en la década de 1970, la ayuda al desarrollo mudó de forma para pasar a materializarse en asistencia técnica. Se instauró la idea de que los países en desarrollo debían imitar a los países desarrollados –representados comúnmente bajo la categoría de países occidentales o del Norte– para poder prosperar. Así pues, más allá de las contribuciones dinerarias, esta lógica consistía en llevar a cabo proyectos diseñados *desde*

¹ Fundado en 1946, el FIDES tenía por mandato impulsar el desarrollo económico de las colonias, principalmente en África, mediante inversiones en infraestructuras y la creación de centros científicos.

² El Plan Marshall fue lanzado en 1947 por Estados Unidos para financiar la reconstrucción de los Estados Europeos y, como trasfondo, contener el auge del comunismo en Europa.

fuera en los países del Tercer Mundo³, implementados por personal extranjero, con la intención de alcanzar resultados similares a los de los países que prestaban la asistencia.

Evidentemente, esta dinámica estaba, una vez más, condenada al fracaso puesto que las prioridades de los países receptores eran ignoradas, como ponía de manifiesto la ausencia sistemática de una evaluación previa del contexto en el que se intervenía. Además, el hecho de recurrir a expertos extranjeros suponía marginar el capital humano local.

Ya en los años noventa del pasado siglo, se dio un paso más en el intento de mejorar la ayuda y el concepto de cooperación técnica fue cobrando protagonismo. Mejorando los planteamientos anteriores, focalizaba sus esfuerzos en la transferencia de conocimientos y la capacitación de acuerdo con la realidad local. De este modo, se pretendía establecer una relación de igual a igual entre el prestador de servicios y el receptor.

Pese a procurar adecuarse a las dinámicas nacionales y promover la experticia local, este paradigma seguía presentando debilidades: los proyectos seguían estando liderados por personal extranjero por lo que los costes solían ser elevados y, además, no se lograba un verdadero desarrollo de las capacidades locales.

De este modo los sucesivos modelos han ido imponiéndose, cada uno intentando perfeccionar el anterior, hasta llegar al enfoque actual de desarrollo de capacidades.

2.2. El desarrollo de capacidades en la actualidad

a) Aspectos intrínsecos

A grandes rasgos, el desarrollo de capacidades consiste en mejorar las condiciones –conseguir un mejor desempeño, agregar valor añadido, desarrollar nuevos talentos– en las que se desenvuelven las personas para que puedan expresar todo su potencial. Es decir, se trata de encontrar la mejor manera de desarrollar nuevas capacidades (desde aspectos institucionales hasta habilidades colectivas) y nuevas competencias (desde habilidades

³ El término Tercer Mundo fue acuñado por el economista francés Alfred Sauvy en 1952, realizando un paralelismo con el término francés *Tercer Estado*, para designar a los países que no pertenecían a ninguno de los dos bloques enfrentados en la Guerra Fría –el bloque occidental y el bloque comunista–, y paulatinamente fue asociándose hasta ser usado como sinónimo de los países periféricos subdesarrollados o en vías de desarrollo.

individuales hasta comportamientos personales)⁴. En otros términos, y recogiendo los principios de Amartya Sen⁵, se trataría de estimular tanto el *capital humano* –asociado a la generación de conocimientos y habilidades, puestas en práctica en el ámbito de la producción económica– como las *capacidades humanas* –aquellas que posibilitan que las personas sean agentes de cambio social–. Estos cambios pueden tener lugar en niveles diferentes (micro, meso y macro) con diferentes elementos o grupos destinatarios.

Asimismo, es preciso aclarar que existe una diferenciación entre capacidades técnicas y funcionales. Éstas son aptitudes de propósitos múltiples mientras que aquéllas son las que se relacionan con un área de experticia concreta. Las capacidades técnicas son, pues, la materia prima para el desarrollo de las capacidades funcionales, orientadas al logro de objetivos concretos. Si bien se puede considerar que las capacidades funcionales son aptitudes de propósitos múltiples, las capacidades técnicas surgen en el contexto y están siempre asociadas a áreas de práctica específicas tales como el cambio climático, el VIH/SIDA, o el empoderamiento en materias varias.

Ahora bien, a medida que este enfoque ha ido ganando peso en el ámbito de la cooperación, los organismos internacionales y las ONG han ido confeccionando su propia definición. Aun albergando diferentes matices, las diferentes visiones del desarrollo de capacidades reúnen los siguientes elementos en común⁶.

En primer lugar, se trata de fortalecer la "capacidad de realizar"⁷. Esto puede aplicarse a personas, organizaciones e instituciones. La idea subyacente consiste en reducir o, preferiblemente, cerrar la brecha entre el rendimiento real y el rendimiento deseado. Este escenario puede darse cuando individuos carecen de ciertas competencias (conocimientos, habilidades, aptitudes), lo que significa que sus prestaciones no están a la altura de las expectativas. Sería el caso, por ejemplo, de la introducción de una política de género en el seno de una organización, lo cual requeriría tanto la asimilación de nuevos conocimientos,

⁴ Cabe señalar que el desarrollo de capacidades no se limita estrictamente a la acepción dada del concepto de capacidades sino que reúne ambos conceptos, *capacidades* y *competencias*. Estos dos conceptos también suelen ser identificados bajo la noción global de "capacidad", como término absoluto.

⁵ SEN, A., "Capital humano y capacidad humana", *Cuadernos de Economía*, Vol. XVII, Núm. 29, 1998, pp. 67-72.

⁶ Como quedó reflejado en el documento *Cairo Consensus on Capacity Development: Call to Action* resultante del Workshop que tuvo lugar en la misma ciudad en marzo de 2011.

⁷ WALTERS, H., "Capacity Development, Institutional Change, and Theory of Change", documento preparativo para el seminario *Scrutinising Success and Failure in Development*, Wageningen University and Research Centre, Noviembre 2007.

habilidades, aptitudes entre el personal como la adopción de nuevos sistemas, estructuras y un cambio en la cultura.

En segundo lugar, se esquivan soluciones de corto plazo; el objetivo es trabajar desde una perspectiva de largo plazo y no tomar atajos que conduzcan a resultados precoces susceptibles de llevar a engaño. El hecho de establecer una hoja de ruta en un margen relativamente amplio de tiempo permite sembrar y cosechar unos frutos que reflejen el cambio estructural buscado. Asimismo, en contraste con soluciones transitorias, aquellas que requieren un largo recorrido suelen asociarse en mayor medida con la sostenibilidad porque ofrecen mayores posibilidades de arraigo.

Y, en tercer lugar, si bien puede contar con apoyo externo, el proceso es básicamente endógeno puesto que es gestionado por las propias personas en quien inciden las mejoras. La apropiación por parte de los actores locales es la piedra angular de este enfoque. De hecho, así quedó plasmado en la Declaración de París⁸, que priorizó este punto como una línea directriz de la cooperación, instando a la alineación de los proyectos con las estrategias de los países receptores.

Así pues, a modo recopilatorio y recogiendo los criterios del PNUD, “si las capacidades son el medio para planificar y lograr, el desarrollo de capacidades es el camino para alcanzar tales medios”⁹.

b) Tres elementos vertebradores

Entrando más en detalle, el desarrollo de capacidades destaca por ser un enfoque en el que cohabitan tres elementos vertebradores: un entorno favorable, las organizaciones y las personas. Estos tres factores se retroalimentan permanentemente de modo que la vitalidad de cada uno influye en la de los demás.

⁸ *Paris Declaration on Aid Effectiveness: Ownership, Harmonisation, Alignment, Results, and Mutual Accountability*, acuerdo emanado del “Second High Level Forum on Aid Effectiveness”, celebrado en Paris (Francia), del 28 de febrero al 2 de marzo de 2005, organizado por la OCDE.

⁹ UNDP Capacity Development Group, *El desarrollo de capacidades. Texto básico*, UNDP, Nueva York, 2009.

El entorno favorable parte de una visión más bien holística; alude al conjunto de reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que conforma el sistema social, en el que operan y se relacionan las personas y las organizaciones. Cuanto más se tenga en cuenta el entorno, mayor impacto tendrá el desarrollo de capacidades.

De hecho, así quedó reflejado en una serie de estudios emprendidos por el *Department for International Development* del Reino Unido (DFID) en Nigeria entre 2000 y 2003¹⁰. Dichos informes revelaban que los efectos positivos del desarrollo de capacidades se habían visto diluidos debido a fuertes limitaciones estructurales relativas al comportamiento de los individuos, dentro y fuera del gobierno. Los arreglos institucionales informales –en el sector privado y el público– eran más poderosos y determinantes que los formales, lo cual suponía una barrera importante para las reformas. El DFID concluyó que en Nigeria, como en muchos otros países en desarrollo, las mejoras en favor de los más desfavorecidos requieren que ciertos aspectos del *status quo*, y del aparato de gobierno que lo sustenta, sean modificados. Por lo tanto, los cambios tienden a producirse cuando se construyen amplias alianzas que involucran a la sociedad civil, los medios de comunicación y el sector privado, unidos en torno a reformas (en este caso gubernamentales) de gran calado y capaces de ejercer presión.

Comprender el entorno es una parte necesaria del enfoque pero insuficiente. Es indispensable estudiar las fortalezas y las debilidades de las organizaciones; no sólo su funcionamiento (estructura, políticas y procedimientos internos propios) sino también las dimensiones político-económicas que le rodean (incentivos, voluntad política, gobernanza). El grado de conjunción de estos elementos determinará, pues, la capacidad de crecimiento y, a su vez, condicionará el entorno anteriormente citado.

El caso del Gobierno de la República de Montenegro puede ser muy ilustrativo¹¹. Tras solicitar asistencia técnica al *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ, la agencia de cooperación internacional alemana) para el establecimiento de una autoridad de auditoría externa, en 2004 se creó la Institución Estatal de Auditoría (IEA). Apoyados por el mandato del Parlamento, en el personal

¹⁰ OECD/DCD-DAC (Development Co-operation Directorate), *The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice*, DAC Guidelines and Reference Series, A DAC Reference Document, OECD Publications, Paris, 2006, p.21

¹¹ *Ibíd.*, p.24.

germinó rápidamente un fuerte sentimiento de compromiso e identificación con la nueva institución, mostrando un gran entusiasmo y capacidad de asimilar la capacitación recibida. De este modo, la IEA fue capaz de presentar al Parlamento su primer informe de auditoría sobre las cuentas del Estado de Montenegro en julio de 2005, señalando varias omisiones y fallos en la ejecución del presupuesto y, en general en el uso de los recursos públicos. Sus conclusiones fueron respaldadas plenamente por el Parlamento y transmitidas como solicitudes de cambio al Gobierno.

Por último, es preciso abordar el nivel individual. Las aptitudes, las experiencias y los conocimientos de cada persona contribuyen, evidentemente, al desarrollo de capacidades. Algunas de estas aptitudes se adquieren formalmente, a través de educación y capacitación; otras, en cambio, provienen de un modo más informal, mediante la asimilación del *learning by doing* o por observación. En este sentido, cabe destacar el ejemplo de las diásporas de cerebros en muchos países en desarrollo. Las personas emigrantes pueden jugar un papel fundamental en la reconstrucción o el desarrollo de la capacidad en su regreso a sus países de origen. Gobiernos, oenegés y sector privado pueden beneficiarse de todo este capital humano así como de los recursos financieros, los contactos externos y el mayor rendimiento que van frecuentemente aparejados. Por ello, toda estrategia de desarrollo de capacidades debería apostar por aprovechar la experiencia de estas diásporas.

En otro orden de cosas, en el nivel individual no se puede dejar al margen la influencia de la presión social; ejercida por parte de compañeros o de la familia, interfiere decisivamente en la capacidad de una persona de cumplir con sus funciones. De ser desestimado, este factor tenderá a debilitar los efectos de cualquier desarrollo de capacidades.

c) Cuatro pilares estructurales

En cada de uno de los niveles anteriores, suelen identificarse cuatro pilares estructurales, determinantes en el éxito del desarrollo de capacidades, y que cubren cada uno una faceta.

La primera de ellas está relacionada con los arreglos institucionales, es decir, el marco normativo y social en el que opera una organización o un grupo. Políticas, prácticas y sistemas que pueden dividirse en normas “duras” (por ejemplo, leyes) y “blandas” (tales como valores), en función de su naturaleza. Es un conjunto de reglas formales y no formales, en tanto en cuanto recogen conductas o actitudes ampliamente aceptadas.

El liderazgo constituye el segundo pilar. Hace referencia tanto a la capacidad para influir, inspirar y motivar a otras personas a alcanzar o superar sus objetivos como a la destreza en prever cambios y adaptarse a ellos. El liderazgo no va asociado necesariamente a cargos jerárquicamente altos sino que puede expresarse en diferentes contextos y niveles. Asimismo, no es exclusivo de un solo individuo; en determinados entornos, organizaciones y/o grupos sociales pueden llegar a ejercer un liderazgo que genere cambios a nivel sistémico.

El tercer factor es el conocimiento, estrechamente ligado al desarrollo de capacidades en la medida en que engloba todo lo que un individuo sabe. Ello puede reflejarse en los tres niveles enunciados anteriormente. Desde la educación que las personas reciben hasta las experiencias vitales acumuladas, pasando por distintos tipos de formación (no exclusivamente en el ámbito laboral), todo estos factores determinan, junto con un entorno favorable, el nivel de conocimiento.

Finalmente, cabe subrayar la importancia de la rendición de cuentas, traducida como el establecimiento de sistemas y mecanismos que permitan a las contrapartes de los proyectos llevar un control de la actuación de los proveedores de servicios. Debe canalizar y permitir la inclusión de las opiniones y los comentarios de los actores destinatarios. Se trata del método a través del cual se comunica información sobre la prestación, la cobertura y la calidad de un servicio; un flujo de información que, a su vez, permite identificar las necesidades de quienes se benefician de dicho servicio e implementar mejoras.

Por lo tanto, la rendición de cuentas es un proceso necesario para monitorear y adaptar los proyectos en sintonía con las personas ante las cuales son responsables. En este sentido, legitima la toma de decisiones, fomenta la transparencia, aumenta la capacidad de respuesta y reduce la influencia de los posibles intereses creados.

3. El desarrollo de capacidades: una estrategia multidimensional

Como hemos visto, el desarrollo de capacidades está orientado, principalmente, a educar y a entrenar a los actores para que trabajen de manera integrada. Si bien es cierto que enfatiza en el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y aptitudes de los individuos, no lo es menos que también abarca instituciones, ONG y comunidades, tres niveles descritos a continuación.

3.1. La esfera institucional

El desarrollo de capacidades debe ayudar a mejorar las instituciones presentes en los países, en ocasiones en fases embrionarias o con un papel casi insignificante –como suele ser el caso, por ejemplo, en los denominados Estados fallidos–. Así pues, no se trata de crear nuevas instituciones sino de modernizar las ya existentes, otorgándoles funcionalidad y operatividad mediante la construcción de estructuras organizacionales, de métodos eficientes de gestión y rendición de cuentas, que desemboquen en políticas públicas sólidas y una mejor gobernabilidad. Asimismo, estos procesos deben contribuir a que las instituciones tengan una mayor capacidad de adaptación a los cambios.

En ocasiones, empero, surgen algunas limitaciones. Teniendo en cuenta que el tejido de las instituciones está conformado por individuos, las capacidades, los modos de operar, las políticas, etc. de éstas se asimilan frecuentemente a las habilidades, el conocimiento, la experiencia y los valores que sus integrantes atesoran. De este modo, el conjunto colectivo de capacidades de las personas se refleja, en última instancia, en la capacidad organizativa e institucional. Por lo tanto, desarrollar las capacidades institucionales significa fomentar el cambio dentro de su complejo sistema de políticas, procedimientos, normas y cultura organizacional; y, por ende, en las personas que en ellas trabajan.

3.2. El papel de las ONG

Tanto el crecimiento del número de ONG presentes en los países más pobres como la variedad de sus áreas de actuación hace que, a menudo, la influencia que las ONG tienen en el éxito de la cooperación al desarrollo (en distintas dimensiones) sea notable. Por ello,

el desarrollo de capacidades se centra también en mejorar la eficiencia de las ONG que trabajan en terreno.

Las fallas en el desarrollo pueden deberse a la incapacidad de una organización para cumplir con los objetivos que se ha fijado. En el origen de este problema hallamos aspectos trascendentales que van desde las estrategias empleadas (metodologías, implementación, formulación y seguimiento) hasta cuestiones puramente administrativas (tales como recursos humanos, gestión financiera y asesoramiento legal), que afectan al desarrollo y la ejecución de los programas. Mejorar las habilidades en todas estas áreas es vital para que estén en condición de desempeñar mejor sus funciones.

De acuerdo con Alan Kaplan¹², para alcanzar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de los países, las ONG primero deben centrarse en el desarrollo de su propia organización interna. Kaplan sostiene que la creación de capacidades consiste en la acumulación de activos tangibles e intangibles –igual de importantes–, tales como:

- el marco conceptual, es decir, cómo una organización se sitúa en el contexto en el que opera, la perspectiva que adopta y que determinan las decisiones que toma;
- la actitud frente a los desafíos, el modo en que una organización afronta las situaciones (puede ser un papel activo o de resignación);
- la propia estructura de la organización, esencial para el flujo de comunicación y la asignación de papeles y responsabilidades entre actores.

Este proceso, sin duda continuo, incita a las organizaciones a reflexionar permanentemente sobre su trabajo, la organización y el liderazgo y asegurarse de que están cumpliendo con la misión y los objetivos que originalmente se propuso cumplir. Por otra parte, incorpora la capacidad de una organización para evaluar, examinar y cambiar en función de las necesidades.

¹² KAPLAN, A., “Capacity Building: Shifting the Paradigms of Practice”, *Development in Practice*, Vol. 10, Núms 3 y 4, Agosto 2000, pp. 517–526.

3.3. El ámbito local-comunitario

El ámbito local-comunitario hace referencia a la sociedad, no de un modo genérico sino asociada a un territorio concreto. Tradicionalmente desatendido en detrimento del individuo y la organización, este tercer nivel de intervención también ocupa un lugar fundamental en la generación de cambios. Las comunidades son, al mismo tiempo, receptoras e impulsoras de la transformación. De un lado, se nutren de las capacidades fortalecidas de los individuos y las organizaciones que las componen; del otro lado, el sistema de valores de una sociedad, sus costumbres, sus leyes y políticas, son elementos que inciden en la capacidad de los individuos y las organizaciones para desarrollar aún más sus habilidades.

Estas dinámicas promueven una mayor interacción entre los actores de una comunidad, la cual aprende a ser más receptiva y responsable en sus acciones. El cambio en una comunidad es un proceso largo, a menudo difícilmente controlable y no siempre dirigible. Pese a ello, es un factor de suma importancia por los efectos que produce, anteriormente apuntados.

Finalmente, cabe destacar que estas tres dimensiones están estrechamente relacionadas entre sí; existe una interdependencia en las intervenciones llevadas a cabo en el marco del desarrollo de capacidades: las acciones vinculadas a alguno de los tres niveles tienen un impacto en los otros dos niveles. Del mismo modo, esas mismas acciones deben ser integrales y abrazar los tres niveles para que los resultados sean duraderos y sostenibles, evitando un impacto a pequeña escala y aislado.

Un buen caso ilustrativo de la interconexión entre los tres niveles sería el del sistema judicial. Para asegurar el buen funcionamiento de la justicia es preciso contar con jueces, fiscales, abogados y secretarios judiciales expertos y profesionales (capacidad individual). Asimismo, se requieren adecuados procedimientos judiciales, un marco legislativo específico y mecanismos de reparación, un cuerpo policial competente y no corrupto (capacidad institucional). Y, en tercer lugar, todo ello debe estar integrado en una sociedad con una cultura judicial apropiada, con un sistema de valores bien arraigado, basado en los derechos humanos, el Estado de Derecho y la responsabilidad ciudadana (capacidad local-comunitaria).

4. El desarrollo de capacidades en acción

Como hemos mencionado a lo largo del presente trabajo, el desarrollo de capacidades consiste en un proceso de cambio y como tal, requiere ser gestionado por etapas que vayan asegurando la calidad del mismo. Comúnmente suelen identificarse tres: la planificación, la implementación y la evaluación, que, por orden cronológico, están asociadas al transcurso del proceso. La primera agrupa el análisis previo y el diseño; la segunda alude al despliegue operativo; y la tercera se refiere al resumen y la valoración de los resultados.

Se construye así un ciclo compuesto por fases, cada una de las cuales determina el éxito de las siguientes al establecer indicadores claros que permiten medir los avances. No se trata de una fórmula mágica universalmente válida sino unas pautas que deben ajustarse a cada contexto.

4.1. Planificación y formulación

En la fase preliminar, es prioritario realizar un diagnóstico previo del escenario en el que se va a intervenir. Dicho diagnóstico cumple con la función de facilitar las acciones que se llevarán a cabo mediante el análisis del contexto y el diseño de una metodología adecuada. Asimismo, permitirá determinar las expectativas y el alcance de los objetivos.

Esta primera etapa consiste, pues, en elaborar una visión completa de las áreas que deben abordarse y establecer, de acuerdo con los recursos disponibles, los mecanismos más convenientes. Ello requiere, en primera instancia, comprender situaciones complejas en las que no resulta obvio dónde es mejor intervenir para promover el desarrollo de capacidades. Tras esta labor de estudio, es preciso identificar con qué capacidades se parte desde un inicio. De lo contrario, sólo se medirán las capacidades desarrolladas, obviando el bagaje inicial, por lo que la evaluación final reflejará resultados espurios –de ahí la interconexión entre fases–. Es decir, de un lado, es fundamental contar con los activos ya existentes y, del otro lado, saber si existen instituciones, procesos, iniciativas, etc. que ya estén trabajando en la línea de los objetivos que se han fijado, para así aunar esfuerzos y evitar duplicidades.

En segundo lugar, y en relación con lo anterior, es imprescindible que las contrapartes sean los principales partícipes del proceso de desarrollo de capacidades. Ello

pasa por integrar las acciones en los programas y sistemas nacionales, regionales, locales de modo que supongan un complemento y no aportaciones paralelas y/o aisladas. Aprovechando las fortalezas y las capacidades ya consolidadas, la eficacia de la implementación (siguiente fase) será mayor.

Ello implica elaborar métodos rigurosos que sustenten el plan de acción así como crear un idioma común para el entendimiento entre todas las partes. De este modo, se mejorará la congruencia y, en último término, el impacto generado. Este aspecto de la programación va ligada a la cuestión de la sostenibilidad del proyecto. El hecho de buscar un arraigo con los medios existentes se asegura en buena medida la continuidad y la estabilidad de las actividades.

Así lo refleja el caso de Cuba¹³ en la década de los 1990. La desintegración de la Unión Soviética, su principal socio comercial, añadido al bloqueo impuesto por los Estados Unidos, hicieron que su situación económica quedara seriamente trastocada, dando lugar a la falta de alimentos y el suministro de insumos agrícolas. Ante el escenario descrito, el Ministerio de Agricultura emprendió el Proyecto Nuevo Paradigma en Cuba, para llevar a cabo un amplio proceso de cambio institucional. Se consolidó así el Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria (SINCITA), con el apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y el ISNAR (instituto de investigación perteneciente al CGIAR, Consultative Group on International Agricultural Research). La principal labor del SINCITA era fortalecer las capacidades de gestión estratégica, básicamente, del sector agroalimentario, para poder hacer frente al contexto cambiante y a las demandas del mercado.

Para ello, el punto de partida fue la elaboración de un diagnóstico exhaustivo que identificara todos los factores relacionados con las capacidades que se querían desarrollar: puntos débiles del sistema, análisis de la demanda, necesidades tecnológicas, mapeo de proveedores agrícolas, procesadores y comerciantes, estructura organizacional y legal, etc. Como resultado de todo este proceso y de la implicación por parte de las instituciones cubanas, la formulación y la adecuación de las políticas agrícolas nacionales fueron muy satisfactorias.

¹³ HORTON, D., ALEXAKI, A., et al., *Evaluating capacity development: experiences from research and development organizations around the world*, International Service for National Agricultural Research (ISNAR), International Development Research Centre (IDRC), ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA), 2003.

Por otra parte, en la etapa de planificación se definen las metas y los objetivos, así como los resultados y las actividades esperados. Por ello, en el diseño se suelen usar herramientas como el marco lógico y/o indicadores varios, útiles para el monitoreo de los avances alcanzados durante la fase de implementación. De hecho, el hecho de definir indicadores ya representa un ejercicio de debate y consenso que repercute en una mejor formulación de la estrategia y una estimación más realista de los resultados.

La programación y la formulación, en suma, deberían ayudar a orientar las acciones y a establecer una línea de base para medir los avances, a través de la identificación de los activos ya existentes en materia de capacidades así como el nivel deseado de capacidades que se espera desarrollar.

4.2. Implementación

La fase de implementación es en la que se materializa todo el trabajo previo: planes, diagnósticos, análisis y diseños se ponen a prueba en la práctica. Como se ha mencionado, para una correcta implementación, las actividades deben inscribirse en el marco de programas y sistemas ya operativos y la gestión debe ir a cargo de los actores locales. El desarrollo de capacidades no radica, en ningún caso, en la imposición de procesos exógenos a las dinámicas de trabajo existentes. La adecuación a los sistemas locales no sólo contribuye sustancialmente al éxito del proceso en sí sino que, indirectamente, ayuda a fortalecer otras capacidades por efecto contagio. El propósito de integrar las iniciativas en los programas ya existentes y de acuerdo con los procedimientos habituales responde a un doble objetivo: por una parte, la necesidad de consolidar el sentimiento de apropiación por parte de los actores locales, obteniendo así una mayor implicación; por otra parte, asegurar la sostenibilidad, familiarizando a los actores locales con los métodos de gestión.

Como ejemplo, el estudio de caso del Programa de Desarrollo Kecamatan (PDK)¹⁴ en Indonesia ilustra cómo la participación de los actores locales ayudó en la identificación de prioridades, problemas y soluciones así como en la elaboración de planes de acción. El PDK proporcionaba subvenciones para *kecamatan*s (subdistritos), por lo que desde un inicio quiso contar con los vecinos en el diseño, la planificación y la toma de decisiones, en

¹⁴ The World Bank Institute Capacity Development and Results (WBICDR)/BALBO DI VINADIO, T., SINHA, P. y SACHDEVA, P., *Strengthening Inclusive Ownership Through Capacity Development*, The World Bank Publications, Washington, D.C., agosto 2012.

cuestiones como la priorización de asuntos y necesidades por cubrir. Sin embargo, algunas evaluaciones habían encontrado obstáculos a la participación de las mujeres en las demandas vecinales, debido a cuestiones relativas a la tradición y/o la falta de conocimientos para percibir las carencias, además del rol marginal que ocupaban en la comunidad. El PDK se propuso entonces empoderar a las mujeres, a través de actividades que fortalecieran su confianza y les proporcionaran un mayor conocimiento. Al incorporar las mujeres en la planificación, la ejecución y el seguimiento del proyecto, se mejoró considerablemente la comunicación, la coordinación y la cohesión entre los miembros de la comunidad y con el gobierno, lo cual derivó en mejores resultados. Asimismo, este hecho condujo al fortalecimiento del capital social en la comunidad.

Respecto a los plazos y los períodos de trabajo, si bien es cierto que, como se ha resaltado, el desarrollo de capacidades es un proceso de largo recorrido, no lo es menos que, en ocasiones, puede llegar a ser beneficioso desarrollar actividades a corto plazo. Ello puede deberse a la necesidad de obtener resultados positivos rápidamente que generen confianza y credibilidad, indispensables para sumar apoyos al proceso de cambio iniciado. Al mismo tiempo, se gana tiempo para ir construyendo las bases del proceso a largo plazo.

Así pues, el planteamiento ideal de implementación sugiere una combinación de acciones que generan resultados temprano (menos de un año) con acciones cuyos beneficios son palpables más tarde.

4.3. Monitoreo y evaluación

El monitoreo implica la observación continua, sistemática y el seguimiento de las actividades y sus resultados durante el desarrollo del trabajo. De este modo se persiguen tres propósitos: primero, comprobar que las actividades avanzan según lo previsto; segundo, obtener un registro de cómo se utilizan los insumos; y tercero, percibir las desviaciones de los objetivos iniciales y los resultados esperados.

La evaluación, por su parte, es una observación en un momento dado, normalmente al término de las actividades, que determina el alcance, la incidencia o la calidad del proyecto en cuestión, de acuerdo con los objetivos establecidos.

Esta fase, que combina monitoreo y evaluación, puede tener dos lecturas: de un lado, sirve para conocer el alcance de los resultados y rendir cuentas y, del otro lado, resulta útil en la medida en que supone una oportunidad de retroalimentación.

Medir el éxito de un proceso de desarrollo de capacidades no se limita a variables cuantitativas (más recursos financieros, aumento de empleados, etc.). Una mayor disponibilidad de insumos no se traduce forzosamente en mayores posibilidades de alcanzar los objetivos planteados. Los resultados obtenidos se reflejan más bien en cambios cualitativos, tales como habilidades o aptitudes, entre otros, que se traducen a su vez en efectos en el desempeño del trabajo, véase mayor eficiencia o efectividad. Es cierto que estos avances son, por lo general, más difíciles de medir, de ahí que exista una cierta inclinación a centrarse en productos que sean cuantificables, como por ejemplo, el número de personas que han recibido la capacitación.

Por otra parte, el impacto del desarrollo de capacidades no depende únicamente de las capacidades mejoradas. A lo largo del proceso intervienen distintos factores –algunos de ellos imprevisibles– que pueden alterar el éxito esperado, por lo que la evaluación final se verá condicionado.

En su otra vertiente, el monitoreo y la evaluación son muy valiosos siempre que las conclusiones nutran al propio proceso, en forma de lecciones aprendidas a partir de los errores cometidos y las buenas prácticas destacadas. Por ello es preciso elaborar un marco de evaluación lo suficientemente exhaustivo como para recoger todos esos aspectos. Asimismo, la evaluación debe contar con la opinión de todos los actores involucrados; al ser participativa se aumenta el grado de compromiso de los principales implicados y representa una oportunidad de incorporar aportaciones sustantivas y mejoras al proceso desde otras perspectivas.

A modo ilustrativo, cabe destacar una experiencia exitosa en Bangladesh¹⁵. La ONG filipina International Institute of Rural Reconstruction (IIRR), en calidad de proveedora de servicios, proporcionó durante varios años formación a los trabajadores de la ONG bangladesí Rangpur Dinajpur Rural Service (RDRS), en el marco de un desarrollo de

¹⁵ HORTON, D., ALEXAKI, A., et al., *Evaluating capacity development: experiences from research and development organizations around the world*, International Service for National Agricultural Research (ISNAR), International Development Research Centre (IDRC), ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA), 2003, pp.121-126.

capacidades. Ambas decidieron examinar y evaluar de forma conjunta los frutos de las actividades llevadas a cabo durante el transcurso de su relación y llegaron a las siguientes conclusiones. De un lado, la evaluación sirvió para que los trabajadores aumentaran su conocimiento sobre la organización (RDRS) y su compromiso a través de la reflexión colectiva y el intercambio de ideas sobre cómo mejorar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes. Del otro lado, se tomó nota de los errores cometidos para la elaboración de futuras iniciativas conjuntas, incorporando nuevos métodos, más creatividad y buscando las oportunidades emergentes.

4.4. Limitaciones

En ocasiones, el desarrollo de capacidades suele presentar una apariencia de experiencia fácilmente aplicable pero algunos casos demuestran que no es fácil de lograr. Factores de distinta naturaleza pueden influir en el éxito del proceso. Algunos son de carácter externo, entendidos como ajenos a las especificidades del proceso. Como ejemplo, podemos citar una limitación de índole política: en países en transición, los donantes suelen estar sometidos a las presiones políticas de los nuevos gobiernos que exigen una prestación rápida. Ello puede derivar a tomar decisiones equivocadas o contraproducentes para el proceso. Sería el caso de, por ejemplo, la contratación de consultores externos para que lleven a cabo tareas que podrían y deberían ser realizadas por personal local. Si bien pueden aportar experticia necesaria y apropiada, su función puede, a su vez, desvirtuar el objetivo del proceso, dado que supone perder una valiosa oportunidad de mejorar las capacidades locales en áreas tales como gobernanza y prestación de los servicios básicos.

Otros factores, en cambio, pueden ser intrínsecos al propio proceso. Las fases de planificación e implementación no son infalibles y pueden presentar carencias que acaben siendo una rémora para el proceso. Desde fallos en el diseño hasta el uso de estrategias erradas, son aspectos que, como se ha comentado en los anteriores apartados, pueden determinar la consecución de los objetivos planteados ya que inciden directamente en el buen desempeño de las acciones.

Conclusiones

A modo de conclusión, podría afirmarse que el desarrollo de capacidades es el resultado de todo un recorrido iniciado tras la IIGM y que ha ido modelando su esencia. Básicamente, se trata de un paradigma centrado en expresar y mejorar las potencialidades de las personas, las organizaciones, las instituciones y las sociedades en general, generando en última instancia un cambio estructural y cualitativo en la calidad de vida de la población.

Ahora bien, en su concepción contemporánea el desarrollo de capacidades reconoce que no existe una situación en la que se carezca de capacidad; la cuestión clave es si las capacidades existentes están siendo aprovechadas y si son las que permiten a los individuos y las organizaciones llevar a cabo exitosamente aquello que se han propuesto lograr. Esta visión subraya la necesidad construir sobre los cimientos presentes en lugar de crear unos nuevos.

En relación con ello y frente a los planteamientos que ven al desarrollo como fases consecutivas a ser transitadas de igual modo por todos –la idea de un desarrollo universal, como un lugar común donde todo debe converger–, el desarrollo de capacidades pretende entender y abordar las especificidades (históricas, políticas, sociales y económicas) de cada comunidad. Esto supone un profundo reconocimiento de las diferencias, respetar el sistema de valores.

Además de estas características básicas de fondo, el desarrollo de capacidades también ofrece un modelo en cuanto a la forma. Diferenciado por fases progresivas, todo proceso debería contar con una planificación, una implementación, un seguimiento y una evaluación, así como con una buena rendición de cuentas. Estas etapas no son independientes sino que se alimentan las unas a las otras. Todo ello buscando permanente la alineación con las prioridades, los sistemas y los procesos locales, contando con una fuerte apropiación política y una amplia participación de los actores implicados.

Por ello, los actores locales se erigen como protagonistas de la planificación, la construcción y la gestión de su propio futuro, lo cual explica la capacidad de transformación. Son los propios beneficiarios quienes deciden cómo mejorar su situación

teniendo en cuenta el medio que les rodea y en base a las potencialidades que tienen, lo cual garantiza la sostenibilidad del proceso.

Ello no implica ignorar la existencia y el impacto de los factores exógenos, tanto negativo como positivo, sobre las posibilidades de desarrollo. Fuerzas internas y externas inciden en la capacidad existente, provocando un cambio, una evolución o incluso un estancamiento, una erosión. Estos dos factores invitan a reflexionar sobre la constante de necesidad del enfoque de desarrollo de capacidades de adaptarse a las circunstancias. Desatender el contexto es adoptar una visión limitada que suele conducir a remedios simples o efectos insignificantes en la capacidad. Como se ha explicado a lo largo de este trabajo, la posibilidad de afrontar las dificultades y/o aprovechar las oportunidades depende, en gran medida, de la capacidad *interna* (endógena) de la sociedad (personas y organizaciones), por lo que un correcto desarrollo de capacidades debe estar siempre en estado de evolución y mutación.

La pregunta que surge, pues, es si será capaz de ir al mismo ritmo que las dinámicas de cambio presentes en todos los rincones del mundo. Una correcta evaluación de capacidades, unos instrumentos y unas metodologías –capacitación, asesoramiento, grupos de trabajo, etc.– adecuados fruto de un diagnóstico acertado sobre las necesidades y las opciones, el modo en que se emplean tales instrumentos,... todos ellos son factores que condicionan directamente el éxito de las estrategias de desarrollo de capacidades y representan un permanente desafío.

Bibliografía

Obras generales y monografías

- Asian Development Bank (ADB), *Improving Government*, Capacity Development Series, 2008.
- BASER, H. y MORGAN, P. et al., *Capacity, Change and Performance Study Report*, Discussion Paper N°59B, European Centre for Development Policy Management, Abril 2008.
- BOESEN, N. y THERKILDSEN, O., *A Results-Oriented Approach to Capacity Change*, DANIDA Working Paper, 2005.
- Comisión Europea, *Institutional Assessment and Capacity Development: Why, What and How?*, EuropeAid, Tools and Methods Series, Reference Document n°1, Brussels, Septiembre 2005.
- HORTON, D., ALEXAKI, A., et al., *Evaluating capacity development: experiences from research and development organizations around the world*, International Service for National Agricultural Research (ISNAR), International Development Research Centre (IDRC), ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA), 2003.
- NUSSBAUM, M. C., *Crear capacidades: Propuesta para el desarrollo humano*, Paidós, Barcelona, 2012.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), *FAO Approaches to Capacity Development in Programming: Processes and Tools*, FAO Capacity Development Learning Module 2, 2012.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), *FAO Good Learning Practices for Effective Capacity Development*, FAO Capacity Development Learning Module 3, 2012.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), *Estrategia institucional sobre el desarrollo de la capacidad*, nota de acompañamiento a la atención del Comité del Programa del 104.º período de sesiones, PC 104/3, agosto 2010.
- OECD/DCD-DAC (Development Co-operation Directorate), *The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice*, DAC Guidelines and Reference Series, A DAC Reference Document, OECD Publications, Paris, 2006.

- OECD/NOYA, A., CLARENCE, E., CRAIG, G. et al., *Community Capacity Building: creating a better future together*, Local Economic and Employment Development Series (LEED), OECD Publishing, Paris, 2009.
- OECD/NOYA, A., CLARENCE, E., *Community capacity building: fostering economic and social resilience*, Local Economic and Employment Development working document (LEED), noviembre 2009.
- SCHULZ, K. y GUSTAFSSON, I., *Manual for Capacity Development*, Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA) Methods Document, Estocolmo, octubre 2005.
- TEMBO, F., *Study on capacity development support initiatives and patterns*, Overseas Development Institute (ODI), Londres, octubre 2008.
- The World Bank/OED (Operations Evaluation Department), *Africa Capacity Building*, The World Bank Publications, Washington, D.C., 2005.
- The World Bank Institute Capacity Development and Results (WBICDR)/BALBO DI VINADIO, T., SINHA, P. y SACHDEVA, P., *Strengthening Inclusive Ownership Through Capacity Development*, The World Bank Publications, Washington, D.C., agosto 2012.
- The World Bank Institute/OTOO, S., AGAPITOVA, N., BEHRENS, J., *The Capacity Development Results Framework*, The World Bank Publications, Washington, D.C., junio 2009.
- UBELS, J., ACQUAYE-BADDOO, N., FOWLER, A. y SNV Netherlands Development Organisation, *Capacity Development in Practice*, Earthscan, Londres, 2010.
- UNDP Capacity Development Group, *Capacity Assessment Methodology. User's Guide*, UNDP, Nueva York, mayo 2007.
- UNDP Capacity Development Group, *Creación de capacidades y el PNUD*, UNDP, Nueva York, abril 2009.
- UNDP Capacity Development Group, *El desarrollo de capacidades. Texto básico*, UNDP, Nueva York, 2009.
- UNDP Capacity Development Group, *Practice Note on Capacity Development*, UNDP, Nueva York, mayo 2008.

▪ UNDP Capacity Development Group, *Practice Note on Capacity Development*, UNDP, Nueva York, octubre 2008.

▪ WALTERS, H., “Capacity Development, Institutional Change, and Theory of Change”, documento preparativo para el seminario *Scrutinising Success and Failure in Development*, Wageningen University and Research Centre, Noviembre 2007.

Artículos en revistas especializadas y contribuciones a obras colectivas

▪ KAPLAN, A., “Capacity Building: Shifting the Paradigms of Practice”, *Development in Practice*, Vol. 10, Núms 3 y 4, Agosto 2000, pp. 517–526.

▪ SEN, A., “Capital humano y capacidad humana”, *Cuadernos de Economía*, Vol. XVII, Núm. 29, 1998, pp. 67-72.

Documentación

▪ *Accra Agenda for Action (AAA)*, acuerdo emanado del “Third High Level Forum on Aid Effectiveness”, celebrado en Accra (Ghana), del 2 al 4 de septiembre de 2008, organizado por la OCDE y el Banco Mundial y apoyado por el Gobierno ghanés.

▪ *Cairo Consensus on Capacity Development: Call to Action*, manifiesto emanado del “workshop internacional sobre Desarrollo de capacidades”, celebrado en El Cairo (Egipto), los días 28 y 29 de marzo de 2011, organizado por el Gobierno egipcio y apoyado por la OCDE y JICA (la Agencia de Cooperación Internacional de Japón).

▪ OECD/DAC/Learning Network on Capacity Development (LenCD), *Perspectives Note. Capacity Development and Civil Society Organizations*, documento preparativo para el “Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness”, celebrado en Busan (Corea del Sur), del 29 de noviembre al 1 de diciembre de 2011.

▪ *Paris Declaration on Aid Effectiveness: Ownership, Harmonisation, Alignment, Results, and Mutual Accountability*, acuerdo emanado del “Second High Level Forum on Aid Effectiveness”, celebrado en París (Francia), del 28 de febrero al 2 de marzo de 2005, organizado por la OCDE.

▪ *Report: International Symposium on Capacity Development and Aid Effectiveness*, informe resultante del simposio celebrado en Manila (Filipinas), del 14 al 16 de enero de

2003, organizado por JICA, PNUD, CIDA (la Agencia canadiense de Desarrollo Internacional) y el Banco Mundial.

- *UN wide consultation on capacity development Workshop Report*, informe resultante del workshop realizado en Nueva York (Estados Unidos), el 29 de octubre de 2009, organizado por el Capacity Development Group del PNUD.

Otras fuentes de conocimiento

- Learning Network on Capacity Development

<http://www.lencd.org/>

- Web del PNUD, Creación de capacidades

<http://www.undp.org/content/undp/es/home/ourwork/capacitybuilding/overview.html>