



ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

ACTIVIDADES	APROPIADAS CUANDO...	RECUERDE QUE...
Promoción a alto nivel	Es necesario reforzar la aceptación y el compromiso al más alto nivel	Se podría pensar en cabildos, campañas en los medios, actos públicos, etc. para influir tanto en la opinión pública del lado demanda así como en los responsables de decisiones al más alto nivel
Diálogo y apoyo a las políticas	Las políticas o el marco legislativo no producen resultados efectivos y hay que revisarlos o mejorarlos	La formulación o revisión con acierto de las políticas requiere la creación de procesos incluyentes con múltiples partes interesadas (ver actividades de FC más abajo)
Creación de procesos con múltiples partes interesadas y apoyo a los intercambios de conocimientos	La falta de diálogo, coordinación y consultas entre los principales actores parecen constituir un desafío importante (p. ej. entre diferentes tipos de actores o entre autoridades centralizadas y descentralizadas del gobierno)	<ul style="list-style-type: none">• Los tipos de procesos dependen de los objetivos que se persigue: ¿expresar necesidades? ¿Identificar inquietudes comunes? ¿Toma de decisiones? ¿Superar la desconfianza? ¿Influir en las políticas?• Entre las opciones se incluye: consultas, foros consultivos, plataformas de partes interesadas, alianzas, asociaciones• Más información en el Módulo de aprendizaje 4
Asistencia en desarrollo organizacional: prestación de asesoría para procesos y sistemas mas efectivos	<ul style="list-style-type: none">• El marco institucional o los procesos empresariales y de trabajo no producen un trabajo efectivo, por ej. insuficiente delegación de autoridad en los actores, no hay líneas claras de responsabilización, falta de apoyo y compromiso claros por parte de los niveles más altos• Los mandatos organizacionales de los principales actores no conducen a resultados efectivos	Dispone de más información sobre Análisis y desarrollo organizacional en el Módulo de aprendizaje 4
Capacitación de capacitadores e institucionalización de la formación en institutos nacionales	<ul style="list-style-type: none">• Los contenidos de la formación no requieren actualizaciones frecuentes• Están identificados los institutos idóneos y los capacitadores nacionales	<ul style="list-style-type: none">• Los capacitadores nuevos necesitan asistencia en forma de seguimiento y entrenamiento (<i>coaching</i>)• Es necesario adaptar los contenidos al contexto nacional

ACTIVIDADES	APROPIADAS CUANDO...	RECUERDE QUE...
Creación de redes, dispositivos de hermanamiento (p. ej. entre institutos de investigación)	<ul style="list-style-type: none"> Algunos actores tienen conocimientos o experiencia técnica que podría ser beneficiosa para otros participantes en una situación semejante Las organizaciones e instituciones tienen mandatos parecidos a pesar de contar con niveles de capacidad diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> Hacen falta medidas de facilitación e intermediación Se pueden desarrollar redes y hermanamientos en el contexto de una cooperación Sur-Sur Existen técnicas de asistencia a redes de intercambio de conocimientos (ver IMARK e-learning) Podría empezar con un ejercicio de mapeo de red (identificando, p.ej. quién podría beneficiarse de conectarse con quien)
Asistencia en procesos y metodología (p. ej. para ejercicios de priorización)	Los actores disponen de los conocimientos necesarios pero tienen dificultad para organizar el trabajo, priorizar, alcanzar conclusiones, identificar acuerdos incluyentes, etc.	Los facilitadores de fortalecimiento de capacidades tienen una doble función: ofrecer los contenidos y asistir en el proceso. Es importante identificar el momento de desempeñar qué función y cuándo, se debe “observar” sin “interponerse”
Exposición y visitas de estudio (p. ej. de una organización de agricultores a otra)	<ul style="list-style-type: none"> Ya existe un buen nivel de capacidades Se dispone de financiación Se considera útil la exposición a otras prácticas Es necesario consolidar los vínculos regionales 	<ul style="list-style-type: none"> Los viajes de estudio se deben utilizar para complementar o enriquecer un proceso de aprendizaje; funcionan mejor cuando se los combina con otras modalidades Insumen tiempo de preparación Cabe esperar que los participantes definan e implementen un Plan de acción como resultado de la visita
Asistencia mediante consultoría técnica	Los actores carecen de algunos conocimientos técnicos en la materia o necesitan consejo para tomar decisiones	
Incentivos financieros y no financieros	Existen capacidades pero la motivación parece menoscabar seriamente el proceso	<ul style="list-style-type: none"> Según como se los utilice, los incentivos pueden reforzar o detraer de la identificación de los receptores Deben ser utilizados cuidadosamente para evitar que se vuelvan disfuncionales y distorsionen el proceso Debería buscarse una combinación de incentivos no financieros en lugar de suplementos salariales. Entre estos se podría incluir: reconocimiento público y concesión de distinciones, oportunidades de desarrollo profesional, asistencia a conferencias y formaciones, prestigio y reputación, mejores condiciones de trabajo

ACTIVIDADES	APROPIADAS CUANDO...	RECUERDE QUE...
Aprendizaje en el trabajo (incluyendo entrenamiento (coaching) para el liderazgo)	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de poco tiempo • Se necesitan aportaciones “inmediatas” de conocimientos y competencias • Grupos pequeños (2-4 personas) necesitan distintos tipos de aprendizaje o consejo en puntos diversos del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje en el trabajo requiere técnicas de interrogación cuidadosas y actitudes no directivas • Sobre herramientas en el trabajo dispone de más información en el Módulo de aprendizaje 3
Sesiones formales y presenciales de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes grupos tienen las mismas necesidades formativas y se dispone de tiempo e infraestructuras (aulas, proyectores, rotafolios) 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacitación requiere preparación, como una evaluación de las necesidades de aprendizaje • Debe ser participativa (p. ej. es preferible en grupos pequeños a largas presentaciones en Power Point) • Es más caro • Se deben evaluar los resultados de la formación.
Entrenamiento (coaching)	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario integrar y asimilar nuevas competencias • Se incorporan nuevos empleados a un equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • El entrenamiento se puede incorporar formalmente como un proceso estructurado u ofrecer informalmente para crear relaciones o hacer un seguimiento de otras actividades de FC

Fuentes:

- FAO: Módulos de aprendizaje 1, 2, 3 y 4.
- Sitio WEB de la Learning Network on Capacity Development (LenCD, Red de aprendizaje sobre fortalecimiento de capacidades): <http://www.lencd.org/>