



Desarrollo y evaluación de capacidades en organizaciones de investigación y desarrollo

D. Horton, A. Alexaki, S. Bennett-Lartey, K.N. Brice, D. Campilan, F. Carden, J. de Souza Silva, L.T. Duong, I. Khadar, A. Maestrey Boza, I. Kayes Muniruzzaman, J. Perez, M. Somarriba Chang, R. Vernooy, y J. Watts

La cooperación internacional está poniendo mayor énfasis en el desarrollo de las capacidades de las organizaciones locales, como clave para aliviar la pobreza y el hambre en el mundo en desarrollo. Para asegurar la efectividad de un esfuerzo para construir capacidades es importante hacer uso apropiado de la evaluación. Sin embargo, pocas organizaciones han seguido de cerca o han evaluado sistemáticamente los procesos de desarrollo organizacionales.

En enero del año 2000, ISNAR lanzó el ambicioso proyecto "Evaluación del Desarrollo de Capacidades", con el propósito de mejorar los esfuerzos para desarrollar las capacidades en organizaciones de investigación y desarrollo, a través de la evaluación. El presente artículo explica la forma en que este proyecto utilizó un enfoque de aprendizaje en la acción (action learning)¹, en colaboración con personas de varios países y de diferentes tipos de organización. En el transcurso de tres años, estas personas llevaron a cabo seis estudios de evaluación y en el proceso aprendieron mucho sobre el desarrollo y la evaluación de capacidades.

Una de las conclusiones clave es la importancia de involucrar al personal y a los grupos de interés en el proceso de evaluación. Un enfoque participativo promueve el compromiso de asumir el desarrollo del futuro de una organización, y puede acelerar la toma de decisiones. A medida que las personas aprenden a través de la experiencia fortalecen su propia capacidad para evaluar y se sienten motivadas para transferir su experiencia a otras personas. Si la evaluación se conduce de una forma participativa y estructurada puede contribuir a mejorar el desempeño organizacional.

Proyecto "Evaluación del Desarrollo de Capacidades"

Cientos de evaluaciones se llevan a cabo cada año en organizaciones de investigación y desarrollo, la mayoría de ellas para cumplir los requisitos de rendición de cuentas establecidos por los donantes. Sin embargo, se han llevado a cabo muy pocas evaluaciones para evaluar la capacidad de las organizaciones para conducir actividades de investigación y desarrollo, o para evaluar el proceso de desarrollo de capacidades en sí, o la medida en que el desarrollo de capacidades conduce a mejorar el desempeño organizacional.

El proyecto "Evaluación del Desarrollo de Capacidades", proyecto EDC, fue una iniciativa de aprendizaje en la acción dirigida por ISNAR y diseñada para responder a la necesidad de entender mejor cómo se lleva a cabo el desarrollo de capacidades y cómo se pueden evaluar sus resultados. El principal objetivo del proyecto fue usar la evaluación como un medio directo para mejorar los esfuerzos del desarrollo de capacidades en las organizaciones de investigación y desarrollo. El núcleo de las actividades del proyecto lo constituyó un juego de seis evaluaciones, que fueron llevadas a cabo conjuntamente por profesionales de organizaciones asociadas, con el

propósito de valorar sus esfuerzos para el desarrollo de capacidades. Las personas que participaron, – los autores de este artículo y sus colegas –, provenían de 12 organizaciones nacionales e internacionales de investigación y desarrollo, departamentos universitarios y organizaciones no gubernamentales (ONGs), en África, Asia, Europa, América Latina y Norteamérica. El proyecto EDC fue apoyado por cinco agencias internacionales de desarrollo. Varios profesionales de estas agencias participaron activamente en las actividades del proyecto. Mediante el trabajo en colaboración, los participantes en el proyecto desarrollaron una comprensión colectiva del desarrollo de capacidades y de su evaluación.

Los objetivos del proyecto implementado del 2000 al 2002 fueron los siguientes:

- Fortalecer la capacidad de los participantes para llevar a cabo sus propias evaluaciones.
- Llevar a cabo una serie de estudios de evaluación en el desarrollo de capacidades.
- Sacar conclusiones de los estudios que pudieran ser de utilidad para diseñar, implementar y evaluar futuros esfuerzos para el desarrollo de capacidades.
- Compilar y difundir marcos y métodos para evaluar el desarrollo de capacidades.

Los seis estudios de evaluación

Investigación del desarrollo de capacidades organizacional en una ONG de desarrollo rural en Bangladesh

- Rangpur Dinajpur Rural Service (RDRS)
- International Institute of Rural Reconstruction (IIRR)

Hacia la gestión estratégica en un instituto de investigación agrícola de Cuba

- Ministerio de Agricultura de Cuba
- Dirección Nacional de Ciencia y Técnica
- El Instituto de Investigaciones Porcinas (IIP)
- Proyecto Nuevo Paradigma de ISNAR

Entendiendo el desarrollo de capacidades en un centro de recursos fitogenéticos en Ghana

- Ghana Plant Genetic Resources Centre, GPRC
- Genetic Resources Network for West and Central Africa (GRENEWCA)
- Evaluation Unit of the internacional Plant Genetic Resources Institute (IPGRI) (Unidad de Evaluación del Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos)

Evaluación del cambio organizacional en una facultad agrícola de Nicaragua

- Facultad de Recursos Naturales y del Ambiente de la Universidad Nacional Agraria (FARENA)

Fortaleciendo las capacidades de investigación participativa en un centro de raíces y tubérculos en las Filipinas

- Northern Philippines Root Crops Research and Training Center, Universidad Nacional de Benguet
- Users' Perspectives with Agricultural Research and Development (UPWARD) red del Centro Internacional de la Papa

Expansión de las capacidades en un instituto rural de desarrollo en Viet Nam

- Mekong Delta Farming Systems Research and Development Institute, Universidad de Can Tho
- Community-Based Natural Resources Management Program initiative, con sede en el International Development Research Centre (IDRC)

Las agencias de desarrollo que apoyan el proyecto EDC

- Australian Centre for International Agricultural Research (ACIAR)
- Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation ACP-EU (CTA)
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)
- International Development Research Centre (IDRC)
- Swiss for Development and Cooperation SDC (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE)

Con el objeto de promover la discusión y la comprensión sobre cómo se desarrollan y contribuyen las capacidades al desempeño de las organizaciones, el proyecto EDC se enfocó en el proceso de desarrollo de capacidades en sí, y no en la prestación de servicios o en la transferencia de tecnología; y en la capacidad organizacional y no en el nivel de capacidades individuales o de proyecto. Además, se hizo un intento para com-

prender y reflexionar sobre las perspectivas de los diferentes grupos de interés.

El proyecto promovió el uso de la evaluación para mejorar el desarrollo futuro de las capacidades y el desempeño organizacional. Se formaron seis equipos de evaluación. Cada equipo incluyó uno o más profesionales de organizaciones nacionales que estaban trabajando en el fortalecimiento de sus propias capacidades y uno o más profesionales de las organizaciones internacionales que apoyaban el esfuerzo para el desarrollo de capacidades, local o nacional. Un pequeño equipo coordinador en el ISNAR y dos consultores con experiencia en desarrollo y evaluación del desarrollo de capacidades organizacional apoyaron el trabajo de los seis equipos.

A medida que los seis equipos llevaban a cabo la evaluación, aprendían sobre desarrollo de capacidades y su evaluación. Cada equipo de evaluación enfocó su estudio en preguntas de interés inmediato para sus propias organizaciones e involucró a miembros clave de cada organización en el proceso. Esto incluyó negociaciones con los gerentes de alta gerencia de cada organización, relativas al estudio del diseño e implementación. Los equipos también reflexionaron sobre cinco preguntas orientadoras:

1. ¿Qué capacidades necesitan desarrollarse en las organizaciones de investigación y desarrollo?
2. ¿Cómo pueden promover los gerentes el desarrollo de capacidades en sus organizaciones?
3. ¿Cómo se pueden construir asociaciones para desarrollar capacidades?
4. ¿Cómo se deben evaluar los esfuerzos para el desarrollo de capacidades?
5. ¿Cómo se puede usar la evaluación para fortalecer y mejorar el desempeño de una organización?

1. ¿Qué capacidades necesitan desarrollarse en las organizaciones de investigación y desarrollo?

En lenguaje sencillo, la capacidad de una organización es su potencial para desempeñarse, su habilidad de aplicar con éxito sus destrezas y recursos para lograr sus metas y para cumplir con las expectativas de sus grupos de interés. La meta del desarrollo de capacidades es mejorar el desempeño potencial de una organización. El proyecto usó un marco teórico para evaluar el desempeño de una organización, desarrollado por Universalia Management Group y el IDRC, Internacional Development Research Centre, para aclarar la comprensión de los equipos del proyecto sobre capacidad y su relación con el desempeño. (Ver figura 1.)

El desempeño de una organización se puede expresar en base a cuatro indicadores clave: eficacia, efectividad, relevancia y sostenibilidad financiera. Todas las organizaciones involucradas en el proyecto tenían inquietudes sobre los asuntos de desempeño en una o más de esas cuatro áreas. En vista del mercado y de las estructuras económicas cambiantes, el Instituto de Investigaciones Porcinas de Cuba (IIP) estaba interesado en jugar un papel más relevante entre sus asociados y sus grupos de interés. La Facultad de Recursos Naturales y del Ambiente (FARENA) de Nicaragua deseaba preparar a sus gra-

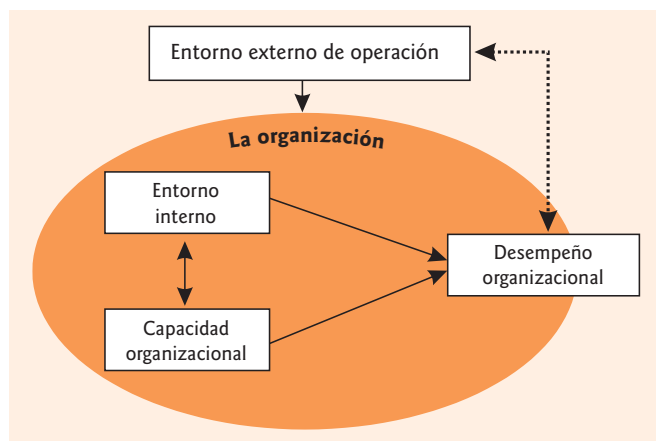


Figura 1. Marco para la evaluación organizacional

Nota: El desempeño de una organización es influenciado por su capacidad, por su entorno interno y por el entorno externo en que opera.

Fuente: Basado en Lusthaus et al. (2002)

duados para que pudieran abordar la gestión de los sistemas agrícolas integrados. The Plant Genetic Resources Center (centro de recursos fitogenéticos en Ghana) necesitaba crear más financiamiento sostenible y asegurar su relevancia continua entre sus grupos de interés. Los recientes cambios en el entorno de las políticas constituían una amenaza para la viabilidad y sostenibilidad futuras del Mekong Delta Farming Institute (instituto agrícola del Delta del Mekong). El Root Crops Center in the Philippines (centro de raíces y tubérculos en las Filipinas) estaba enfrentando sucesivas reducciones de presupuesto y le preocupaba su viabilidad financiera, al mismo tiempo que necesitaba examinar su relevancia, en vista de los grandes desastres naturales y los problemas económicos que enfrentaban sus grupos de interés. El servicio rural Rangpur Dinajpur (RDRS) en Bangladesh había descentralizado muchas de sus operaciones en el ámbito local y tenía que garantizar que su personal recibiera capacitación para que pudiera realizar eficazmente sus funciones en el nuevo entorno organizacional.

Una organización de alto desempeño es una que emplea sus capacidades con eficacia en la búsqueda de sus metas y que satisface las necesidades de sus grupos de interés. Además de reflejarse en sus capacidades, las fuerzas externas a la organización y el entorno interno (incluyendo su cultura, los premios e incentivos y el estilo de gestión) influyen en el desempeño de la organización

Capacidades que necesitan fortalecerse

En líneas generales, los participantes del proyecto EDC clasificaron dos tipos de capacidades que toda organización necesita para desempeñarse satisfactoriamente: recursos y gestión. Los recursos incluyen los asuntos que tradicionalmente se conocen como capacidades "dirigidas a los recursos técnicos", tales como la infraestructura, la tecnología, las finanzas y los recursos humanos. La gestión trata con la creación de condiciones mediante las cuales se establecen y alcanzan los objetivos apropiados. Tres tipos de gestión son importantes: el liderazgo estratégico, el programa y el proceso de gestión, y la gestión de los vínculos y las relaciones con los grupos de interés externos.

Aunque el desarrollo físico, financiero y humano de una organización no debe subestimarse, los estudios subrayan la importancia crítica de desarrollar las capacidades de liderazgo y gestión. A no ser que se ponga atención a estas capacidades "dirigidas a los componentes sociales y humanos", las inversiones en las capacidades dirigidas a los recursos técnicos rara vez resultan en un desempeño organizacional mejorado.

Dado los rápidos cambios que están teniendo lugar en sus respectivos países, los participantes también reconocen la importancia de distinguir entre las capacidades que una organización necesita para llevar a cabo sus actividades cotidianas—capacidades operacionales—y las capacidades que se necesitan para aprender y cambiar—capacidades de adaptación.

Puede ser que se necesite fortalecer las capacidades en el nivel individual, en grupos de trabajo, organizaciones o en las disposiciones organizacionales tales como, asociaciones, alianzas y redes. Las organizaciones de alto desempeño dan seguimiento continuo a sus capacidades en cada uno de esos niveles y cuando es necesario, los fortalecen.

En el pasado los esfuerzos para construir capacidades a menudo ponían énfasis en la gestión operacional. Pero los participantes en el proyecto EDC se dieron cuenta de la importancia de fortalecer las capacidades de liderazgo estratégico y construir relaciones con las partes interesadas externas.

2. ¿Cómo pueden los gerentes promover el desarrollo de capacidades en sus organizaciones?

En una era de cambio tecnológico, ambiental, social y económico, las organizaciones de investigación y desarrollo necesitan adaptar constantemente sus capacidades si desean seguir siendo relevantes para las necesidades rápidamente cambiantes de sus partes interesadas. Todas las organizaciones que participaron en el proyecto estaban enfrentando condiciones cambiantes. Por ejemplo, en Cuba la IIP necesitaba seguir satisfaciendo con las necesidades los productores de puercos, a pesar del colapso del país asociado con quien mantenía las principales relaciones comerciales, la Unión Soviética.

Los estudios de evaluación confirmaron la observación que los esfuerzos para el desarrollo de capacidades raras veces se planifican o gestionan sistemáticamente. Por lo general, las capacidades se construyen a través del tiempo, a medida que los miembros del personal reciben capacitación y adquieren experiencia, y se establecen procedimientos formales. Por ejemplo, el enfoque tradicional adoptado por RDRS era similar al de muchas organizaciones, donde los gerentes asumían que actualizar las capacidades de las personas y mejorar su desempeño llevaría automáticamente a un mejor desempeño de la organización en su totalidad.

Los estudios de evaluación revelaron que la ayuda enfocada en un proyecto pocas veces aborda las necesidades prioritarias de una organización y que incluso puede agotar los recursos de las áreas de alta prioridad. El enfoque en las personas o en proyectos tampoco capta los asuntos de la "visión total" que

enfrenta la organización y puede amenazar su pertinencia futura.

Por ejemplo, ofrecerle al personal de FARENA una educación muy especializada en el exterior no significaba necesariamente darles la perspectiva que necesitaban para abordar los problemas de gestión de los recursos naturales, los cuales requerían un enfoque interdisciplinario con una amplia base. Al regresar a su país, las personas que habían obtenido una formación especializada en el exterior, encontraron que no disponían del equipo que necesitaban para poner en práctica sus nuevas habilidades y que no existían las habilidades de trabajo en equipo y redes que necesitaban.

Principios del desarrollo de capacidades: hacia un enfoque holístico

Los estudios de evaluación ayudaron a los participantes del proyecto a identificar un número de principios que ayudaría a las organizaciones a adoptar un enfoque más holístico para el desarrollo de capacidades. Aunque los agentes externos pueden proporcionar apoyo al desarrollo de capacidades, cada organización y sus gerentes tienen la responsabilidad final de desarrollar sus propias capacidades. Una organización debe dirigir sus propios esfuerzos hacia el desarrollo de capacidades, para que pueda cumplir con sus propias necesidades. El desarrollo de capacidades también debe enfocarse en las necesidades de las organizaciones, en su totalidad, en vez de tratar de abordar las brechas específicas en el ámbito individual o de proyecto. Una vez que se hayan establecido las prioridades de la organización (la "visión total"), se pueden abordar las necesidades individuales o las del proyecto. Los procesos empleados para desarrollar capacidades son tan importantes como los objetivos, y necesitan gestionarse eficazmente. Por ejemplo, en Cuba y en las Filipinas, los eventos de participación participativa diseñados para promover el auto-aprendizaje, el pensamiento crítico, la formación de equipo y la planificación de la acción llevaron a mayores cambios de conocimiento, habilidades y actitudes que los cursos tradicionales donde los instructores le entregaban textos estándar a las personas.

Un enfoque holístico hacia el desarrollo de capacidades implica un proceso más exhaustivo, continuo y lógico, que comienza con la planificación estratégica y es seguido por una evaluación de las necesidades de capacidades, después con la planificación de intervenciones para el desarrollo de capacidades (incluyendo capacitación, adquisición de equipo y proyectos de investigación en colaboración), y, por último, con seguimiento y evaluación periódicas. Los gerentes necesitan cultivar el apoyo entre las partes interesadas de la organización para llevar a buen término este proceso. Los gerentes de alta gerencia y las autoridades políticas son especialmente importantes, porque, por lo general, tienen que autorizar cualquier cambio importante en una organización.

El desarrollo de capacidades organizacional requiere recursos financieros y de otra índole, que quizás se necesiten obtener de agencias gubernamentales, agencias donantes, redes o de otras partes interesadas en el ámbito nacional. Los términos del apoyo se deben negociar de tal forma que las actividades en realidad cumplan con las necesidades de la organización, más que con los intereses de las agencias externas. Las agencias externas deben estar dispuestas a alentar y apoyar a sus

asociados para que implementen este enfoque holístico hacia el desarrollo de capacidades.

El aprendizaje por experiencia es fundamental para el desarrollo de capacidades. Por lo tanto, los gerentes que deseen desarrollar las capacidades de la organización deben tratar de crear un entorno que esté abierto a la autocrítica, la reflexión y las mejoras. De la misma manera, las agencias externas que deseen apoyar los esfuerzos para el desarrollo de capacidades deben ser suficientemente flexibles para permitir que se modifiquen los planes y procedimientos, para responder a las condiciones cambiantes y al conocimiento acumulado.

Pasos para el desarrollo de capacidades

Aunque no existe una receta universal o un plano para desarrollar la capacidad de una organización, los estudios de evaluación sugieren que se sigan siete pasos básicos:

1. Seguimiento del entorno externo para identificar las necesidades y oportunidades del cambio organizacional.
2. Revisar la estrategia de la organización.

Entendiendo el desarrollo de capacidades en un centro de recursos fitogenéticos en Ghana

El Centro de Recursos Fitogenéticos de Ghana (PGRC) coordina las actividades de los recursos fitogenéticos y juega un papel muy importante en la investigación y desarrollo agrícola nacional. IPGRI y GRENEWCA han ayudado al centro a desarrollar su infraestructura, a reforzar su personal técnico y administrativo, a mejorar sus métodos de investigación, y a atraer a partes interesadas externas. Esto ha ayudado al centro a diversificar sus servicios y a atraer más financiamiento. Las tres organizaciones se unieron como resultado de su interés común por la conservación y uso sostenible de los recursos fitogenéticos.

El objetivo de la evaluación fue analizar el desarrollo de capacidades del centro para conservar, evaluar y usar los recursos fitogenéticos; sacar lecciones de las experiencias de Ghana que pudieran utilizarse en otras partes; y promover el desarrollo de capacidades en las organizaciones participantes. El estudio de evaluación usó principalmente métodos de auto-análisis, que ayudaron al equipo de estudio a examinar procesos y temas complejos de cambios organizacionales. El uso de los enfoques participativos también ayudó a construir la capacidad del equipo de evaluación para conducir y usar evaluaciones, y para comprender los conceptos y temas del desarrollo de capacidades.

El estudio concluyó que la capacidad del centro podía mejorarse si las actividades estuvieran más centradas en las necesidades y prioridades del centro; si se considerara la gestión y las habilidades estratégicas y si se instaurara un sistema de seguimiento y evaluación más sólido. IPGRI y GRENEWCA necesitan desarrollar sus capacidades para actuar como agentes de desarrollo de capacidades. El estudio de evaluación se ha introducido en las revisiones de otras actividades de IPGRI en África, y las conclusiones se han incorporado en la nueva estrategia quinquenal para el desarrollo de capacidades. Mediante la difusión de los resultados, PGRC ha obtenido apoyo para implementar las recomendaciones y llevar a cabo un ejercicio de planificación estratégica.

3. Identificar las necesidades de capacitación.
4. Planificar el desarrollo de capacidades.
5. Negociar ayuda externa.
6. Implementar y gestionar el proceso de desarrollo de capacidades.
7. Seguimiento y evaluación del proceso de desarrollo de capacidades.

Los pasos se presentan en una secuencia lógica. Sin embargo, es posible que muchas organizaciones se encuentren en medio del esfuerzo para el desarrollo de capacidades (por ejemplo, en el paso 6) sin que hayan evaluado las necesidades del cambio organizacional (paso 1), o hayan identificado las necesidades específicas para el desarrollo de capacidades (paso 3) o elaborado un plan (paso 4).

¿Por qué es necesario el seguimiento y evaluación de los esfuerzos para el desarrollo de capacidades?

Los participantes en la evaluación descubrieron que para que las iniciativas de desarrollo de capacidades resulten en el desempeño mejorado de una organización, es esencial llevar a cabo actividades de seguimiento y evaluación. A pesar de que, por lo general, los esfuerzos para el desarrollo de capacidades se consideran como buenas inversiones, las iniciativas mal concebidas o mal implementadas pueden desviar los recursos hacia las capacidades de baja prioridad y, en algunos casos, hasta pueden empeorar el desempeño. El seguimiento y la evaluación pueden promover el aprendizaje a través de la experiencia y ayudar a garantizar que los esfuerzos para el desarrollo de capacidades cumplan con los objetivos.

Se encontró que el auto-análisis es un medio muy efectivo para evaluar el desarrollo de la capacidad organizacional. Esto significa que hay que involucrar a los gerentes, personal y partes interesadas en la evaluación de las capacidades de la organización y del desarrollo de capacidades que necesita. El auto-análisis es muy diferente al enfoque externo tradicional, en que los "expertos" diseñan e implementan relativamente la evaluación, sin tomar en cuenta al personal y las partes interesadas. La ventaja del auto-análisis es que las personas que tienen un fuerte conocimiento de la organización e interés en su desempeño adquieren una honda comprensión de sus propias necesidades de desarrollo de capacidades y pueden buscar los cambios que necesitan de forma práctica. Un enfoque participativo, orientado hacia el aprendizaje y el auto-análisis ayudará a los gerentes y al personal a aprender de sus éxitos y fracasos; y reforzará los esfuerzos para el desarrollo de capacidades, mejorando la planificación y la implementación. Un enfoque tal también goza del compromiso de las partes interesadas, aumenta el conocimiento y las habilidades, y crea una actitud más positiva hacia el desarrollo de capacidades organizacional y su evaluación.

3. ¿Cómo se pueden construir relaciones para desarrollar capacidades?

Cada vez más, las organizaciones de investigación y desarrollo buscan construir sus capacidades a través de la colaboración. Todas las organizaciones que participaron en el proyecto care-

cen de recursos o habilidades para alcanzar los objetivos por sí mismos, y buscan la colaboración con otros que tienen recursos complementarios y capacidades de gestión. Los estudios de evaluación revelaron algunos desafíos comunes para el desarrollo de capacidades conjunto. Por ejemplo, las metas, estrategias y valores de las organizaciones rara vez coinciden, mientras que la naturaleza y el objetivo de la asociación rara vez se define con claridad. El papel de las diferentes organizaciones rara vez se negocia y aclara. Con frecuencia, los esfuerzos para el desarrollo de capacidades están dirigidos al suministro y tienden a reflejar los puntos de vista y prioridades de la agencia externa, más que los de la organización que se está "desarrollando", y los esfuerzos para el desarrollo de capacidades a menudo se enfocan en proyectos específicos más que en el trabajo para reforzar la capacidad total de la organización de alcanzar sus metas.

Tradicionalmente, las relaciones para el desarrollo de capacidades se concertaban en una base donante-beneficiado, en

Fortaleciendo la investigación participativa en un centro de raíces de tubérculos en las Filipinas

El centro de investigación y capacitación Northern Philippines Root Crops Research and Training Center, en el norte de Filipinas, es una entidad autónoma de la Universidad Estatal de Benguet. El Centro dirige los trabajos de investigación, capacitación y extensión sobre raíces de tubérculos en el norte de Filipinas. A finales de los años ochenta, el centro inició actividades en colaboración con UPWARD, una amplia red en Asia que busca aplicar la investigación participativa, para mejorar la contribución de las raíces de tubérculos a los medios de vida agrícolas sostenibles.

UPWARD ha apoyado el desarrollo de capacidades en investigación participativa, a través de proyectos en colaboración, capacitación, y servicios de información; y facilitando el intercambio de conocimiento especializado. Estas actividades han ayudado a desarrollar varias capacidades útiles para la planificación e implementación de la investigación, y han permitido que el personal del centro mejore la enseñanza y capacitación.

El Centro y UPWARD tienen interés común en la evaluación y el aprendizaje. Debido a los niveles decrecientes de financiamiento y a la necesidad de redefinir su lugar dentro del sistema de investigación del país, el centro utilizó esta evaluación en su revisión y planificación internas. UPWARD vio la necesidad de revisar sistemáticamente la manera en que sus esfuerzos para el desarrollo de capacidades han contribuido durante una década hacia el desarrollo organizacional de sus organizaciones asociadas. La evaluación usó principalmente métodos de auto análisis e involucró al personal del centro y a los grupos de interés en el diseño de la evaluación, recolección de datos, y análisis.

La evaluación ha tenido una variedad de usos y beneficios. Se han organizado seminarios y talleres para compartir los resultados al nivel local. Se han llevado a cabo evaluaciones paralelas con otras partes asociadas de UPWARD. Los resultados del estudio sirvieron como insumos para el desarrollo y diseño de un curso internacional de UPWARD sobre investigación participativa.

que una parte asociada ostentaba el poder y autoridad y la otra era un receptor de ayuda relativamente pasivo. El concepto fundamental es uno de transferencia (de recursos, conocimiento, tecnología o ideas) de una parte que posee o controla los recursos, a otra que se beneficia. Sin embargo, debido a un entorno de operación cada vez más complicado, ahora se reconoce que todas las organizaciones pueden ganar al trabajar con otras que tienen recursos complementarios y capacidad de gestión. El cambio es hacia un modelo de asociación que reconoce la necesidad de diálogo, donde los asociados buscan beneficios mutuos, y las capacidades de las diferentes organizaciones pueden unirse o compartirse para lograr objetivos comunes. Por ejemplo, IPGRI y GRENEWCA se crearon para promover la conservación y uso sostenible de los recursos fitogenéticos. Sin embargo, en realidad ninguna de ellas controla el germoplasma. Por tanto, para lograr sus propias misiones deben trabajar para reforzar organizaciones nacionales, tales como el centro de recursos fitogenéticos de Ghana.

Elementos para asociaciones exitosas

Los estudios de evaluación ayudaron a identificar un número de elementos que caracterizan a las relaciones exitosas para el desarrollo de capacidades. Primero, es importante vincular el esfuerzo para el desarrollo de capacidades a un sentido de misión, estrategia y valores compartidos. Una relación fructífera sólo es posible si las organizaciones involucradas pueden identificar terreno común para el esfuerzo del desarrollo de capacidades. También es esencial aclarar el propósito y la intención de la relación entre las organizaciones nacionales e internacionales. La discordancia entre las percepciones de las diferentes organizaciones en cuanto al desarrollo de capacidades puede llevar, más tarde, a expectativas poco realistas o al descontento.

En las relaciones exitosas hay un equilibrio de poder. El liderazgo debe surgir en el seno de una organización que desea desarrollar sus propias capacidades, y la habilidad para ponerse a la cabeza debe estar vinculada con el equilibrio o desequilibrio de poder, en las relaciones entre organizaciones. Las divisiones claras de los papeles y responsabilidades ayudan a abordar los desequilibrios de poder. La negociación es esencial para desarrollar mutuamente principios y procedimientos aceptables. La transparencia de ambas partes es esencial si desean trabajar conjuntamente con eficacia. Los esfuerzos para desarrollar capacidades tienen mayor éxito cuando todas las partes están comprometidas a aprender a través de la experiencia, para mejorar su propio trabajo. El aprendizaje debe promoverse mediante la reflexión periódica de las metas, actividades y resultados del proceso de desarrollo de capacidades, a través del seguimiento y evaluación sistemáticos.

Finalmente, la flexibilidad es esencial si los asociados desean responder a las circunstancias cambiantes y a incorporar nueva información y experiencias a sus actividades de desarrollo de capacidades. Las relaciones entre organizaciones también evolucionan a través del tiempo y las asociaciones necesitan estar preparadas para el cambio y para retirarse paulatinamente de las asociaciones establecidas y formar nuevas alianzas.

4. ¿Cómo se deben evaluar los esfuerzos para el desarrollo de capacidades?

Preparar la evaluación

La preparación inadecuada es la gran debilidad de la mayoría de las evaluaciones. Si un equipo de evaluación pasa de una vez a los datos recolectados sin una preparación adecuada, muy pronto se dará cuenta que tiene ante sí una montaña de información muy difícil de manejar y muchas preguntas difíciles de contestar. Los estudios de evaluación sugieren que es importante establecer principios orientadores para asegurar que la evaluación sea útil, exacta, viable y fiel a su contenido y a las necesidades de las partes interesadas.

Uno de los pasos clave al planificar una evaluación es identificar a los futuros usuarios de los resultados e involucrarlos en el proceso. Para que los futuros usuarios desarrollen un sentido de propiedad de la evaluación y sus resultados, se deben negociar con ellos acuerdos sobre los diferentes pasos de la evaluación, en vez de imponerlos desde arriba o afuera.

Cuando se diseña y lleva a cabo la evaluación, se deben tomar en cuenta las condiciones externas así como el entorno interno de la organización. Donde la cultura organizacional promueve la discusión abierta y el aprendizaje y las mejoras organizacionales, se puede adoptar un enfoque de evaluación altamente participativo y abierto a la autocrítica. En cambio, donde la cultura premia los logros individuales sobre el trabajo de equipo, puede ser que sea más apropiado adoptar un enfoque que proteja el anonimato de las personas.

Para garantizar la imparcialidad y aceptación de los resultados, el proceso necesita ser abierto y honesto. Prácticamente, en casi todos los estudios se usaron talleres iniciales, en los que participaron los gerentes y el personal, para explicar los propósitos de la evaluación y para obtener el compromiso con el estudio. Sin embargo, lograr el compromiso no es siempre una tarea fácil. En las Filipinas, el equipo de evaluación tuvo que trabajar muy duro para ganarse el compromiso, ya que al mismo tiempo que se llevaba a cabo el estudio de evaluación, el Centro de Raíces y Tubérculos estaba sometido a una delicada auditoría externa.

Para poder guiar la recolección de datos y la evaluación, se deben establecer las unidades de análisis, los temas a abordarse y el período de duración de la evaluación. Algunas maneras de inspirar confianza en una evaluación son: la participación interna y externa de las partes interesadas en el proceso de evaluación desde su comienzo; discutir abiertamente los temas de desarrollo y evaluación organizacional para aclarar conceptos; y validar los resultados y recomendaciones con las partes interesadas a través del proceso. Los tipos de procesos de evaluación participativa que aquí se propugnan requieren una facilitación sólida. Para ello puede ser necesario invertir en capacitación especializada para el personal.

Entrar en acción

Los estudios de evaluación sugieren que es muy probable que un enfoque dirigido al aprendizaje dinámico redunde en el desempeño organizacional mejorado. La evaluación debe tratar de contestar varias preguntas claves que puedan desarrollarse

a través del tiempo y ser más precisas a medida que mejoran los métodos sobre la comprensión del desarrollo y evaluación de las capacidades. Se debe elaborar un modelo lógico—una cadena simplificada de relaciones que represente la lógica y los supuestos fundamentales de un programa o intervención y cómo pretende alcanzar los resultados esperados—para enfocarse en la evaluación. La elaboración de un modelo lógico estimula a los participantes a que aclaren los objetivos, supuestos y entendimiento general de su esfuerzo para el desarrollo de capacidades.

Un enfoque flexible, iterativo permitirá hacer ajustes al diseño de la evaluación, resultado de las ideas que se hayan ganado durante la etapa de implementación. También es importante documentar las decisiones principales que se hayan tomado durante la evaluación, las preguntas hechas, las fuentes usadas y la información obtenida. Esto permitirá reflexionar sobre el proceso y los resultados de la evaluación, y que las conclusiones y las sugerencias sean más fáciles de corroborar.

Es mejor recolectar pequeñas cantidades de la información que se requiere para contestar a las preguntas de evaluación, que una masa de información "por si acaso". Las herramientas que han probado ser útiles para estos estudios incluyen: talleres de auto-análisis, revisión de documentos, entrevistas de informantes clave, entrevistas de grupo, recuentos personales, estudios de caso, observaciones directas y cuestionarios para encuestas. La confianza en los resultados puede aumentar mediante la "triangulación" o con la comprobación de los resultados desde diferentes perspectivas.

Comunicar y utilizar los resultados

Es muy importante comunicarse con frecuencia con las partes interesadas, incluso mediante presentaciones verbales frecuentes sobre las metas, progreso, resultado y conclusiones de la evaluación. Recuerden que la comunicación efectiva implica escuchar con mucha atención. Finalmente, las decisiones metodológicas deben tomarse de modos que promuevan el uso de la evaluación, mientras que aseguran su viabilidad, precisión y propiedad. La evaluación de una iniciativa para el desarrollo de capacidades es un proceso social dinámico con algunos resultados un tanto imprevistos. Se debe esperar que todas las evaluaciones produzcan conclusiones tanto positivas como negativas. Por lo tanto es importante recordar que el propósito de la evaluación es mejorar el desempeño de la organización y no encontrar defectos, o imponer sanciones, individuales.

5. ¿Cómo se puede usar la evaluación para fortalecer y mejorar el desempeño de una organización?

El uso limitado de los resultados de las evaluaciones se ha llegado a considerar como "el talón de Aquiles" de la evaluación. Los gerentes y evaluadores necesitan trabajar muy duro para mejorar la probabilidad de que las evaluaciones se usen y produzcan los beneficios esperados. Una manera de lograrlo es mediante el enfoque de "evaluación dirigida a la utilización"². Esto implica identificar los futuros usuarios de los resultados de la evaluación e involucrarlos en el proceso de evaluación.

Esto fomentará una mayor conciencia de los conceptos del desarrollo de capacidades y una mejor comprensión del proceso y conclusiones de la evaluación. También fomentará la aceptación e interiorización de las conclusiones y recomendaciones.

Tradicionalmente, los resultados de la evaluación se han usado más que todo como una base directa para tomar decisiones y acciones. Sin embargo, en estos estudios de evaluación, los principales beneficios de conducir las evaluaciones han sido producto de la participación de gerentes, miembros del personal y otras partes interesadas, en la planificación y ejecución de la evaluación. A través de su participación en el proceso de evaluación han adquirido nuevos conocimientos, han desarrollado nuevas habilidades y cambiado sus actitudes. Estos cambios posiblemente influenciarán sus futuras decisiones y acciones. A esto se alude como el "proceso de utilización"³ de una evaluación (ver figura 2) y refuerza los beneficios de involucrar a las personas en su propio proceso de evaluación, en vez de dejarlo a cargo de "expertos".

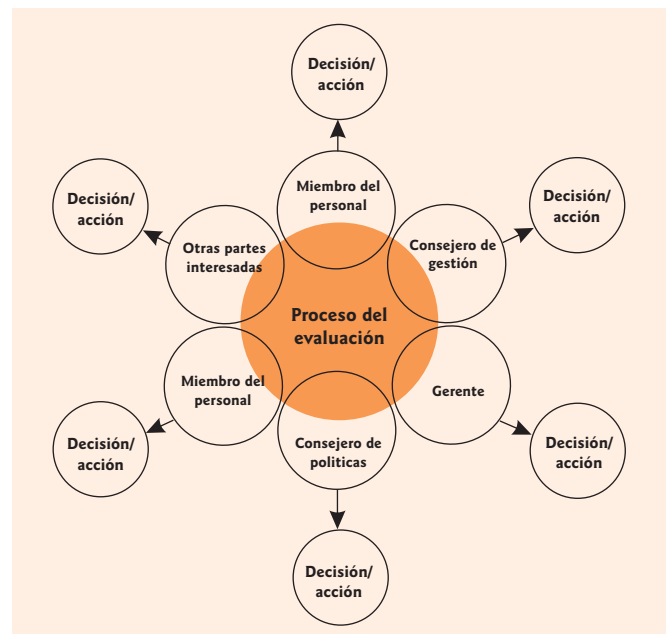


Figura 2. Proceso del uso de la evaluación

Nota: El proceso del uso se refiere a los cambios en el "conocimiento, actitudes y destrezas" de los participantes, como resultado de su participación en la evaluación. Estos cambios pueden llevar a los participantes a tomar decisiones y actuar aun antes de que la evaluación se haya completado y se haya producido un informe formal.

La participación en los estudios de evaluación ofrece a los gerentes y al personal una mayor comprensión de lo que es desarrollo de capacidades, qué requiere y cómo debe evaluarse. Este conocimiento a fondo resultó en cambios fundamentales en las organizaciones. Por ejemplo, RDRS en Bangladesh ahora está comprometida a crear mecanismos para vincular más sistemáticamente la capacitación del personal a los esfuerzos globales del desarrollo de capacidades de la organización. Su asociado, el Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR), ha prometido mejorar sus cursos para tomar en cuenta no sólo el desarrollo de las capacidades individua-

les, pero también las necesidades de desarrollo de capacidades organizacional de sus clientes.

El uso de métodos participativos de auto-análisis creó un entorno positivo, donde el personal se sentía involucrado y estaba comprometido con la construcción del futuro de sus organizaciones. En algunos casos esto llevó a decisiones y acciones casi inmediatas. En Cuba, por ejemplo, el personal sugirió que se le entrenara en la facilitación de auto-análisis y que este tipo de proceso de evaluación llegara a formar parte de la estrategia de aprendizaje y desarrollo de la organización.

Acciones tomadas en las organizaciones participantes en los estudios

Hoy día, todos los participantes y muchos otros miembros de sus organizaciones pueden pensar exhaustivamente sobre el desarrollo de capacidades y su evaluación. RDRS ha introducido un sistema para seguir de cerca al personal recién capacitado y busca nuevas asociaciones para desarrollar su capacidad para el trabajo en redes y de promoción. IIP ha introducido el auto-análisis en su plan de trabajo anual. PGRC en Ghana está introduciendo un procedimiento de seguimiento y evaluación más sólido y el IPGRI ha incorporado los resultados de la evaluación en su nuevo plan estratégico quinquenal, para actividades de desarrollo de capacidades. En Nicaragua, además de su influencia en el programa de capacitación del personal de FARENA, el estudio se usará para guiar las actividades de evaluación de otras organizaciones nacionales de educación y de investigación. Se ha pedido al equipo de evaluación de las Filipinas que organice una serie de seminarios para que compartan la experiencia de la evaluación con diferentes departamentos de la Universidad Nacional de Benguet. UPWARD ha llevado a cabo más evaluaciones con diferentes asociados. También ha lanzado una nueva iniciativa regional de investigación participativa y desarrollo a través de Asia, en base a las lecciones aprendidas del estudio de evaluación con el Centro de Investigación y Capacitación de Raíces y Tubérculos del Norte de Filipinas. Los resultados del estudio en Viet Nam serán usados para mejorar las actividades para el

desarrollo de capacidades en la universidad de Can Tho y el IDRC.

Referencias bibliográficas

- D. Horton, A. Alexaki, S. Bennett-Lartey, K.N. Brice, D. Campilan, F. Carden, J. de Souza Silva, L.T. Duong, I. Khadar, A. Maestrey Boza, I. Kayes Muniruzzaman, J. Perez, M. Somarriba Chang, R. Vernoooy, and J. Watts. 2003. Evaluating capacity development: experiences from research and development organizations around the world. The Netherlands: ISNAR; Canada: IDRC; the Netherlands: ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA).
- Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, and G.P. Montalvan 2002. Organizational assessment. A framework for improving performance. Ottawa/Washington DC: International Development Research Centre and Inter-American Development Bank.

Sobre los autores y este Briefing Paper

Este artículo se basa en el libro *Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World*, publicado por ISNAR en asociación con IDRC y CTA, en 2003. Se publicó un resumen extenso del libro en Capacity.org, Número 17, una revista disponible en línea, especializada en asuntos de desarrollo de capacidades (www.capacity.org) (Capacity.org también se puede obtener en copias impresas). Para mayor información sobre el proyecto de Evaluación del Desarrollo de Capacidades ver www.isnar.cgiar.org/ecd.

Douglas Horton, quien dirigió el proyecto EDC, trabaja en ISNAR en asuntos de gestión, desarrollo de capacidades y evaluación. Los demás autores, cuyos nombres aparecen en orden alfabético, trabajan en organizaciones de investigación y desarrollo. Ellos participaron en el proyecto EDC y llevaron a cabo las evaluaciones en las que se basa este artículo y el libro. Kim Brice es escritora profesional.

Notas

1. Aprendizaje en acción es una traducción del término en inglés "Action learning", que data de la década de los setenta. El aprendizaje en acción es un proceso en el cual un grupo de personas se reúne regularmente, para ayudarse mutuamente a aprender de sus experiencias. Por lo general, los participantes provienen de diferentes organizaciones y situaciones, y cada uno de ellos está involucrado en diferentes actividades.
2. Una evaluación hecha para y con futuros usuarios específicos, para usos futuros específicos.
3. Los cambios individuales en la manera de pensar y en el comportamiento, y los cambios programáticos u organizacionales en los procedimientos y culturas, que se producen en los involucrados en una evaluación, como resultado del aprendizaje que tiene lugar durante un proceso de evaluación.

El Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR) forma parte de los 16 centros 'Future Harvest' apoyado por el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GICAI). ISNAR procura contribuir a la generación y uso de conocimiento que fomente sostenibilidad y equidad en el desarrollo agrícola. La misión del ISNAR es ayudar a impulsar innovación en institutos de investigación agrícola en países en desarrollo para aumentar aportes a la investigación en el desarrollo agrícola para los pobres.

Una institución no sin ánimo de lucro, ISNAR empezó a operar en sus oficinas principales en La Haya, Países Bajos, en septiembre 1 de 1980.

isnar

Part de la



Red de Investigación

ISNAR es un centro Future Harvest

Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional

Laan van Nieuw Oost Indië 133, 2593 BM La Haya, Países Bajos
P.O. Box 93375, 2509 AJ La Haya, Países Bajos
Teléfono: (31) (70) 349 6100 • Fax: (31) (70) 381 9677
www.isnar.cgiar.org • E-mail: isnar@cgiar.org

FUTURE
HARVEST

Los Briefing Papers del ISNAR examinan los temas de administración y políticas que afectan a la investigación agrícola en los países en desarrollo. Están basados normalmente en recientes investigaciones o servicios desarrollados o en proceso de desarrollo del ISNAR. Los lectores son ejecutivos de investigación, responsables de políticas, la comunidad de donantes y la comunidad académica. Todo comentario será bien recibido y deberá ser dirigido al autor(es). Los Reportes pueden ser citados con el reconocimiento del ISNAR como referencia. Derechos de autor © ISNAR, 2004.

Este Briefing Paper se puede bajar de la página web del ISNAR.

ISSN 1021-2310