

# Replanteo del fomento de la capacidad

## La necesidad de contar con capacidad analítica y de adaptación

Autor: Alnoor Ebrahim, Profesor Asociado Visitante en la John F. Kennedy School of Government y Académico visitante Wyss en la Harvard Business School < Alnoor\_Ebrahim@harvard.edu >

**Con frecuencia, los proyectos de fomento de la capacidad se consideran: a) un medio de proporcionar a las ONG los instrumentos que necesitan para la eficaz ejecución de programas o prestación de servicios; y b) un medio de asegurar que los receptores puedan rendir cuentas por la asistencia recibida. Sin embargo, las percepciones al cabo de más de 50 años de experiencia indican que con frecuencia, el fomento de la capacidad de tipo convencional no ha logrado promover mejoras en la eficacia, el rendimiento y la rendición de cuentas de las organizaciones.**

Esa situación tiene varias causas. Primeramente, quienes ofrecen fomento de la capacidad suelen no comprender bien las necesidades de sus beneficiarios en materia de capacidad. Los donantes deben asumir la responsabilidad de ahondar su propia comprensión de los aspectos fuertes y débiles en la capacidad de sus beneficiarios.

En segundo lugar, el fomento de la capacidad tiende a centrarse en las capacidades ?técnicas? de las ONG, por ejemplo, asistencia técnica a gestión financiera, planificación estratégica y elaboración de indicadores. Lo que no se fortalece es la capacidad analítica de la organización, es decir, su aptitud para recapitular y examinar críticamente su labor y los cambiantes ámbitos en que funciona. El fomento tradicional de la capacidad tampoco fortalece la capacidad de adaptación de una ONG: su aptitud para cambiar comportamientos a consecuencia del aprendizaje y la reflexión.

Para fortalecer la capacidad de una organización en materia de análisis y adaptación se necesitan tipos de asistencia diferentes de los tradicionalmente ofrecidos a ONG. Es preciso considerar el fomento de la capacidad como medio de alentar el aprendizaje; por consiguiente, suele ser necesario un replanteo de las aspiraciones y la estrategia de la organización, así como de sus procedimientos operacionales habituales; es poco lo que pueden lograr por sí solos los simples programas de capacitación.

Una consecuencia para los donantes es que deben considerar los proyectos de fomento de la capacidad en el largo plazo, lo cual requiere esperar resultados al cabo de varios años, en lugar de trimestralmente o en ciclos presupuestarios anuales. Además, los proyectos de fomento de la capacidad deben combinar asesoramiento, instrucción, capacitación e intercambios entre colegas, de maneras apropiadas a las necesidades de cada organización. Los procesos de planificación y capacitación deben diseñarse y administrarse localmente, a fin de que respondan a las necesidades del personal sobre el terreno.

Otra consecuencia es que los donantes deben aceptar alguna responsabilidad por fracasos y ambigüedades en el fomento de la capacidad. Cuando las organizaciones sin fines de lucro carecen de capacidades analíticas y adaptativas, no puede esperarse que indiquen cuáles son sus propias necesidades en materia de capacidad. Por consiguiente, requieren el apoyo de donantes o profesionales que los ayuden a clarificar sus prioridades, sus activos y sus necesidades.

Para las ONG, los mayores retos consisten en comprender que el fomento de la capacidad no es una "solución rápida" para satisfacción de los donantes. Crear capacidad analítica y adaptativa requiere compromiso institucional en pro de un doloroso autoanálisis. Una manera de lograrlo es insistir en colaborar con consultores dispuestos a desempeñarse como instructores durante varias etapas del pensamiento estratégico y la ejecución del proyecto (en lugar de que los consultores contribuyan meramente a diseñar nuevos planes estratégicos o sistemas de información, y luego desaparezcan durante la ejecución). También es preciso que las ONG dediquen tiempo y asuman riesgos para educar a sus donantes acerca de las propias necesidades de capacidad y entablar así relaciones a largo plazo de comprensión mutua.

El reto mayor para las ONG y las fuentes de recursos reside en crear capacidades analíticas y adaptativas en la totalidad del sector, en lugar de fragmentariamente en cada organización. Si el objetivo a largo plazo es influir sobre la política social y la ejecución "en materia de servicios de salud y humanos, pobreza, ordenamiento medioambiental, reglamentaciones fiscales y económicas", también será necesario fomentar capacidades de comunicación, análisis y adaptación en todo el sector.