



¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades?

Douglas Horton

En este artículo se discuten diez temas básicos de planificación, implementación y evaluación de los esfuerzos para el desarrollo de capacidades en organizaciones de investigación y desarrollo. El desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, grupos y organizaciones mejoran sus habilidades para desempeñar sus funciones y para alcanzar los resultados deseados a través del tiempo. Sin el desarrollo de capacidades en las organizaciones de investigación y desarrollo en el Sur, la brecha entre los ricos y los pobres seguirá creciendo.

El desarrollo de capacidades se necesita en muchos niveles, que abarcan desde el nivel individual hasta los ámbitos nacional y supranacional. En los últimos años, la preocupación por las políticas económicas, las instituciones nacionales y los mercados ha desviado la atención del crítico nivel medio de las organizaciones. Esto es lamentable, ya que el desarrollo sostenible requiere el desarrollo organizacional. El desarrollo de capacidades puede ser un medio importante para mejorar el desempeño de una organización.

Hasta la fecha, muy pocos esfuerzos se han evaluado sistemáticamente. Los casos de los que se tiene conocimiento, así como las experiencias en otras áreas, destacan la importancia del compromiso y liderazgo de la alta gerencia, del entorno externo y de la gestión adecuada de los procesos de cambio. El éxito de muchos esfuerzos de desarrollo de capacidades se ha visto limitado, debido al hecho que éstos se enfocan en factores técnicos y se ignoran las barreras críticas sociales y políticas. Es importante evaluar periódicamente y aplicar las lecciones aprendidas, para mejorar los esfuerzos futuros de desarrollo de capacidades.

Introducción

Este artículo tuvo sus orígenes en una presentación que hice en una conferencia internacional titulada: "Desarrollo de Capacidades para la Investigación Participativa", que fue organizada por la red Users' Perspectives with Agricultural Research and Development (UPWARD) en Beijing, China, en septiembre 2000. Desde sus inicios a final de los años ochenta, UPWARD ha trabajado en el desarrollo de capacidades para poder emprender investigación y desarrollo participativo de las raíces y tubérculos en Asia. A pesar de que a través de los años han alcanzado muchos logros, los miembros de UPWARD decidieron revisar sus estrategias y resultados del desarrollo de capacidades con el objeto de mejorarlos.

En seguida se identificaron un número de brechas en su entendimiento de lo que implica el desarrollo de capacidades, y en la manera en que debería planificarse, implementarse y evaluarse. Por lo tanto, se organizó la conferencia y yo fui invitado, con otras personas, a discutir temas relacionados con el desarrollo de capacidades. Luego, al trabajar en otros grupos descubrí que algunos asuntos similares surgían continuamente en situaciones diferentes. Esto me motivó a preparar el presente Briefing Paper para una audiencia más amplia.

El propósito de este artículo es estimular la reflexión y la discusión que pueda llevar al mejoramiento de los esfuerzos de desarrollo de capacidades en organizaciones de investigación y desarrollo. En gran parte, el artículo se basa en mis experiencias

Los miembros de la red UPWARD se esfuerzan por desarrollar sus propias capacidades para llevar a cabo investigación participativa. El International Institute for Geo-Information Science and Earth Observation busca desarrollar las capacidades de sus organizaciones socias en el Sur. La Universidad Agrícola Nacional de Nicaragua está muy ansiosa por mejorar las capacidades de sus facultades para poder alcanzar sus metas de enseñanza, investigación y difusión. Para alcanzar el éxito, estas organizaciones necesitan abordar los asuntos que se discuten en esta ponencia.

personales con los esfuerzos para gestionar y evaluar el desarrollo de capacidades. A través de los años he trabajado con muchos colegas en ISNAR y en otras organizaciones. Muchas de las ideas que presento aquí han surgido de mis discusiones con ellos y les agradezco altamente su valiosa colaboración.

El propósito de este artículo es estimular la reflexión y la discusión que pueda llevar al mejoramiento de los esfuerzos de desarrollo de capacidades en organizaciones de investigación y desarrollo. En gran parte, el artículo se basa en mis experiencias personales con los esfuerzos para gestionar y evaluar el desarrollo de capacidades. A través de los años he trabajado con muchos colegas en ISNAR y en otras organizaciones. Muchas de las ideas que presento aquí han surgido de mis discusiones con ellos y les agradezco altamente su valiosa colaboración.

El artículo está estructurado alrededor de preguntas que se exponen con frecuencia:

1. ¿Qué es desarrollo de capacidades?
2. ¿Por qué es importante el desarrollo de capacidades?
3. ¿Cómo contribuye el desarrollo de capacidades al desempeño de una organización?
4. ¿A qué nivel debe dirigirse el desarrollo de capacidades?
5. ¿Cómo desarrollan sus capacidades las organizaciones y qué papel juegan los agentes externos?
6. ¿Cuáles son las principales herramientas para el desarrollo de capacidades?
7. ¿Qué factores determinan éxito o el fracaso de los esfuerzos para desarrollar capacidades?

8. ¿Cómo se debe planificar y gestionar el desarrollo de capacidades?

9. ¿Por qué y cómo se deben evaluar los esfuerzos para el desarrollo de capacidades?

10. ¿Hasta cuándo se deben apoyar los esfuerzos para desarrollar capacidades?

1. ¿Qué es el desarrollo de capacidades?

Los términos construcción de capacidades y desarrollo de capacidades son muy flexibles, ya que se pueden acomodar para que comprendan diferentes cosas. En la esfera de la investigación y del desarrollo agrícola, la construcción de capacidades a menudo se identifica con actividades y talleres de capacitación. En las escuelas de estudios empresariales con frecuencia la construcción de capacidades significa desarrollo institucional (Harrison 1994).

En las organizaciones no gubernamentales y en las de servicios voluntarios (ONGs y OSVs), la construcción de capacidades a menudo se asocia con el poderamiento de las personas y de las organizaciones de base. (Eade 1997; Fals-Borda y Rahman 1991). En las Naciones Unidas y en el Banco Mundial, la construcción de capacidades por lo general se relaciona con las instituciones nacionales en proceso de mejoramiento de su gobernabilidad y gestión económica (PNUD 1998; Picciotto y Wiesner 1998).

El término construir a menudo implica actividades que son planificadas y ejecutadas cuidadosamente, de acuerdo con un plan o programa claro y detallado. Sin embargo, el desarrollo de capacidades implica más experimentación y aprendizaje que trazar un proyecto (Horton 1999). Por esta razón, yo creo que el término desarrollo

En los últimos años, el Instituto de Investigaciones Porcinas de Cuba ha desarrollado sus capacidades para llevar a cabo estudios de la cadena alimentaria agrícola y para usar los resultados para dar una nueva orientación a sus proyectos de investigación. La estrategia para desarrollar esta capacidad ha involucrado a investigadores y gerentes en todos los niveles de la organización, así como a los representantes de organizaciones clave en varias etapas de la cadena alimentaria. Esta estrategia participativa ha asegurado que los gerentes e investigadores en diferentes niveles y los grupos de partes interesadas clave fuera de la organización apoyen el nuevo enfoque.

de capacidades, que implica un proceso orgánico de crecimiento y desarrollo, es más apropiado que construcción de capacidades.

Peter Morgan (1997) ha definido el desarrollo de capacidades como el proceso mediante el cual las personas, grupos y organizaciones mejoran sus habilidades para llevar a cabo sus funciones y para alcanzar los resultados deseados a través del tiempo. Esta definición destaca dos puntos importantes: que el desarrollo de capacidades es en gran parte un proceso de crecimiento y desarrollo interno, y que los esfuerzos para desarrollar las capacidades deben estar orientados hacia los resultados.

2. ¿Por qué es importante el desarrollo de capacidades?

El desarrollo de capacidades está al centro de las estrategias actuales de muchas agencias para el desarrollo (OECD 1997, 2000). En el pasado, la cooperación para el desarrollo ponía énfasis en la transferencia de recursos físicos y financieros y de tecnologías modernas a zonas pobres, unida a la educación y capacitación técnica. Se suponía que estas inversiones y transferencia de tecnología generarían el crecimiento y desarrollo económico. A veces esto ocurría, pero también muchos países y comunidades se estancaban y se volvían dependientes de la ayuda. Con frecuencia los esfuerzos fracasaban porque las capacidades locales no tenían el desarrollo apropiado para gestionar las actividades y mantener las instalaciones. Además, una vez que las agencias externas se retiraban, los grupos locales carecían de poder para encabezar las actividades de desarrollo.

En la era actual de tecnología acelerada y cambios institucionales y de decrecimiento de presupuestos para esta clase de cooperación, es esencial mejorar las capacidades de las personas individuales y de las organizaciones para sostener el desarrollo local y reducir la pobreza. Si las estrategias para desarrollar las capacidades no se aplican constantemente, la brecha entre los ricos y los pobres sólo seguirá creciendo

3. ¿Cómo contribuye el desarrollo de capacidades al desempeño de la organización?

Con frecuencia, el desarrollo de capacidades es necesario para elevar el nivel de desempeño de una organización específica. Pero el desempeño de una organización también depende de su motivación interna y de las condiciones externas de su entorno operativo (Lusthaus, Anderson, and Murphy 1995). El entorno operativo se

refiere al contexto legal, social y económico en que la organización opera. La capacidad institucional se refiere a la dotación y recursos del personal, así como a su estructura, sistema de gestión y vínculos con otras organizaciones. La motivación institucional se refiere a la cultura organizacional y a los incentivos que influyen sobre el uso de las capacidades en la búsqueda de las metas de la organización. Por último, el desempeño institucional se refleja en su efectividad, eficiencia y sostenibilidad. La efectividad se refiere al grado en que la organización alcanza sus metas. La eficiencia se refiere al grado en que la organización logra minimizar los costos. La sostenibilidad se refiere a la relevancia continua de la organización y a la habilidad de adquirir recursos financieros y de otra índole, necesarios para sus operaciones. La relación entre las cuatro dimensiones y los factores críticos asociados con cada uno de ellos se presentan en la Figura 1.

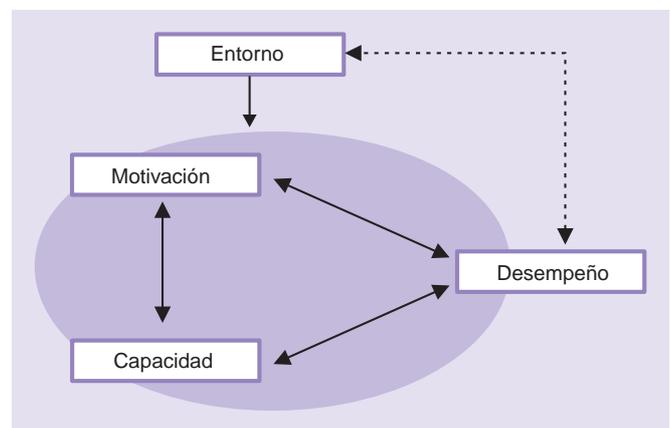


Figura 1: Relación entre el entorno, la motivación, la capacidad y el desempeño de una organización

La mayoría de los esfuerzos para desarrollar capacidades se enfocan solamente en una o en pocas capacidades críticas que necesita una organización, asumiendo que las mejoras que se logre producir en estas capacidades redundarán en mejoras en el desempeño de la organización en general. Sin embargo, este supuesto casi nunca se pone a prueba. Como discutiremos en el punto 9, la contribución de los esfuerzos para desarrollar las capacidades hacia el desempeño de la organización debería evaluarse periódicamente como un “control de la realidad” y para proporcionar una base para mejorar los esfuerzos futuros del desarrollo de capacidades.

4. ¿A qué nivel se debe dirigir el desarrollo de capacidades?

Los esfuerzos de desarrollo de capacidades pueden enfocarse en diferentes niveles, que oscilan desde el nivel

micro de personas hasta el nivel medio de una organización y el nivel macro de instituciones nacionales e internacionales (Figura 2).

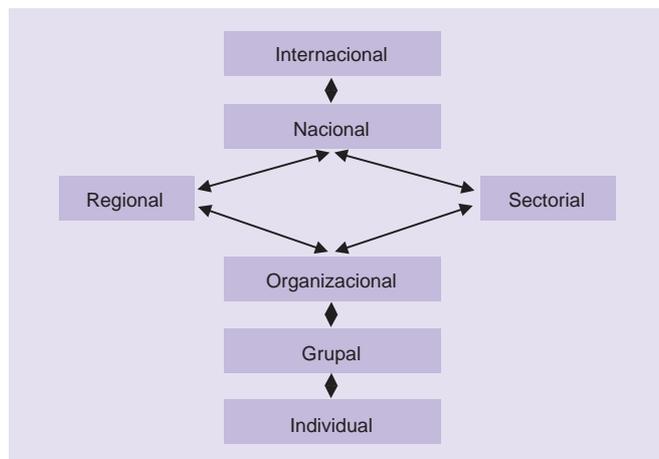


Figura 2: Niveles en que el desarrollo de capacidades puede llevarse a cabo

Entre los años cincuenta y los años ochenta, los esfuerzos de desarrollo de capacidades incluían la capacitación individual, la construcción de instalaciones físicas y el desarrollo de la infraestructura y de la organización. En los últimos años, se han enfocado en el fortalecimiento de las instituciones nacionales, económicas y legales, necesarias para promover el desarrollo del sector privado.

Aunque las instituciones nacionales son necesarias, éstas no aseguran adecuadamente el crecimiento y el desarrollo económico. El desarrollo de capacidades también es necesario en el nivel medio de las organizaciones de investigación y desarrollo. Ningún país puede esperar desarrollarse económica o socialmente sin organizaciones de investigación y desarrollo viables.

Con frecuencia se asume que el desarrollo de las capacidades individuales automáticamente conlleva a la capacidad y al desempeño mejorado de una organización. Este no es el caso. Por ejemplo, existen muchos casos en que algunas personas han desarrollado habilidades en investigación participativa pero existen pocos casos en que se ha institucionalizado la participación participati-

va en los procedimientos estándar de organizaciones de investigación o de desarrollo (Blackburn y Holland 1998).

De igual manera, a menudo la necesidad de mejorar los procedimientos de planificación y evaluación se aborda proporcionando capacitación técnica a los gerentes de nivel medio. Sin embargo, esto casi nunca conduce a una mejor gestión, ya que para cambiar los procesos de planificación o evaluación de una organización se requieren decisiones al nivel más alto de dirección y a través de toda la organización.

En resumidas cuentas, los esfuerzos de desarrollo de capacidades necesitan abordar desafíos en varios niveles de la organización así como en niveles externos.

5. ¿Cómo desarrollan sus capacidades las organizaciones y qué papel juegan los agentes externos?

Los esfuerzos para desarrollar capacidades son fundamentalmente diferentes de los programas que suministrar productos y servicios bien definidos a grupos de clientes relativamente uniformes (Kibel 1999). El objetivo de los esfuerzos de desarrollo de capacidades no es suministrar un producto o servicio, sino fomentar el desarrollo de personas y organizaciones específicas.

El desarrollo de capacidades no puede “realizarse” por personas de afuera. Un agente del cambio o un promotor pueden promover o estimular el desarrollo de capacidades y proporcionar información, capacitación y otros tipos de apoyo. Pero un agente externo no debería intentar dirigir un esfuerzo de desarrollo de capacidades de una organización, o asumir la responsabilidad de ello. El liderazgo debe surgir desde dentro de la organización y los miembros de la organización deben hacer la mayor parte del trabajo que se requiere. Sin embargo, una organización se puede beneficiar del conocimiento y consejos externos, pero en el fondo, los propios gerentes de la organización son los que deben llevar las riendas.

El desarrollo de capacidades implica la adquisición de nuevos conocimientos y su aplicación en búsqueda de las metas individuales u organizacionales. Por esta

Para alcanzar mejores resultados, los encargados del desarrollo de capacidades necesitan combinar varios enfoques dentro de las limitaciones presupuestarias. Por ejemplo, el Proyecto Nuevo Paradigma de ISNAR comenzó poniendo énfasis en información y capacitación. Dos años después, a solicitud de una de las partes asociadas en el proyecto, cambió su enfoque hacia la facilitación de los procesos de cambio en cuatro organizaciones con casos piloto. Poco a poco, el proyecto se ha convertido en una red regional que genera y aplica conocimientos en gestión estratégica e innovación institucional.

razón, aprender en la práctica, o sea, el aprendizaje basado en la experiencia (vivencial), está al centro del desarrollo de capacidades.

Con frecuencia las agencias de desarrollo diseñan y gestionan los programas de desarrollo de capacidades, cuyo objeto es mejorar las capacidades de las personas o de las organizaciones meta o destinatarias de los beneficios. En estos casos, los destinatarios no tienen ni voz ni voto al establecerse los objetivos o en la toma de decisiones.

Esta clase de programas dirigidos al suministro por lo general tienen un éxito limitado (Israel 1987). En contraste, los esfuerzos más exitosos implican la negociación de objetivos y estrategias basadas en intereses mutuos y en colaboración, más que en relaciones jerárquicas. Esto redundará en acuerdos más flexibles y en colaboración, a diferencia de los programas de desarrollo tradicionales. Por esta razón, yo prefiero el término esfuerzo de desarrollo de capacidades que el término más convencional, programa de construcción de capacidades.

6. ¿Cuáles son las principales herramientas para el desarrollo de capacidades?

Los esfuerzos de desarrollo de capacidades por lo general incluyen uno o más de los enfoques siguientes:

- Difusión de información.
- Capacitación.
- Facilitación y tutoría.
- Trabajo en redes.
- Retroalimentación para promover el aprendizaje basado en la experiencia.

Prácticamente, de una forma u otra, todos los esfuerzos de desarrollo de capacidades difunden información. La capacitación es otra herramienta de uso común para desarrollar el conocimiento, las habilidades y actitudes de los participantes. Por lo general la capacitación es más efectiva para promover el aprendizaje, pero también es más costosa que difundir información. Proporcionar mera información o una sesión de capacitación

única raramente produce cambios duraderos en el comportamiento del participante (Kibel 1999). La facilitación de un agente del cambio es por lo general más efectiva. Sin embargo, la facilitación tiende a ser una labor intensiva y es considerablemente más costosa.

Existe una relación inversa entre el alcance y la efectividad de la información, la capacitación y la facilitación como enfoques para el desarrollo de capacidades. Esto se ilustra en la Figura 3. Aunque se puede abordar a más organizaciones con la difusión de información y capacitación, su efectividad es mucho más baja. Cada esfuerzo individual para el desarrollo de capacidades necesita decidir cuál es la combinación más adecuada que debe usarse o los enfoques a utilizarse, en base a sus propias metas y limitaciones presupuestarias.

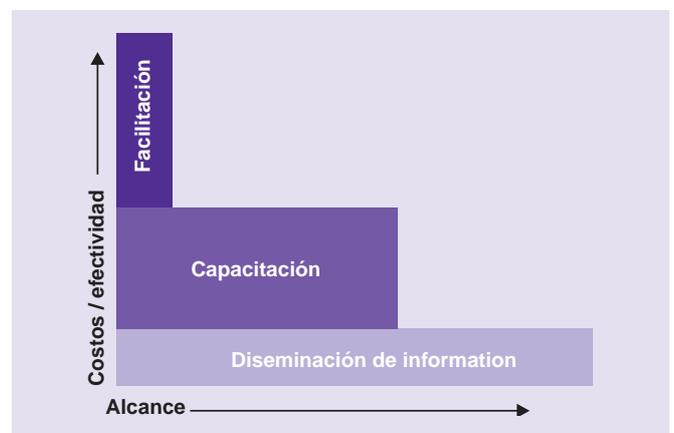


Figura 3: Alcance y costos-efectividad de las intervenciones

El desarrollo de capacidades también se puede promover a través del intercambio de información y experiencias entre personas que trabajan con tareas semejantes en diferentes entornos, así como a través de talleres de capacitación, redes y comunidades de práctica (Wenger y Snyder 2000). Dentro de una organización, el aprendizaje también se puede promover a través de evaluaciones internas que proporcionan retroalimentación rápida a personas individuales y grupos (Leeuw y Sonnichsen 1994).

Hoy día, la mayoría de las organizaciones de investigación agrícola están sometidas a presiones externas para que mejoren la planificación y evaluación de sus procedimientos. Sin embargo, no todos los gerentes superiores están dispuestos a hacer los cambios que se necesitan para mejorar estas funciones de gestión, ya que, como a menudo sucede, realizarlas significa sacrificar algunos poderes de toma de decisión. En los casos en que los gerentes superiores están comprometidos con el cambio, con frecuencia las innovaciones institucionales pueden producir beneficios muy altos. La nueva planificación o las técnicas de evaluación tienen muy poco valor si los líderes no están comprometidos con el cambio.

7. ¿Qué factores determinan el éxito o la ruina de los esfuerzos para el desarrollo de capacidades?

Existe experiencia considerable en el desarrollo de capacidades y procesos de cambio institucional en muchos entornos, no sólo en la investigación agrícola sino que también en el campo de la educación y en el sector privado. Esta experiencia indica que el desarrollo de capacidades se promueve mediante los siguientes factores clave (Harvard Business School 1998; Huberman y Miles 1984):

- Un entorno externo conductivo para el cambio.
- Gerentes que proporcionan liderazgo para el cambio institucional.
- Una masa crítica de personal, involucrada y comprometida con el proceso del cambio.
- Disponibilidad o desarrollo de innovaciones institucionales apropiadas.
- Recursos adecuados para desarrollar capacidades e implementar los cambios.
- Gestión adecuada del proceso de desarrollo de capacidades.

8. ¿Cómo se debe planificar y gestionar el desarrollo de capacidades?

Las agencias externas promueven la mayoría de los esfuerzos de desarrollo de capacidades y por lo tanto éstos reflejan las prioridades, supuestos y los servicios que ofrecen las agencias. Un ejemplo característico de ello incluye la estandarización de los cursos de capacitación que ofrecen las universidades, las agencias de desarrollo y las ONGs, los cuales cubren un juego de áreas técnicas prescrito, que se supone es de utilidad para una amplia gama de organizaciones.

No existe una fórmula universal o una receta única para el desarrollo de capacidades adecuadas para todas y cada una de las organizaciones. Al definir las prioridades del desarrollo de capacidades, los gerentes necesitan evaluar todos los factores que limitan el desempeño de la organización e identificar las capacidades que más restringen el desempeño.

La capacitación, la información y otros servicios contribuyen apreciablemente al desarrollo de capacidades cuando están diseñados de acuerdo con las necesidades de la organización en cuestión. Se necesita un diagnóstico organizacional para determinar cuáles son las limitaciones y capacidades del desempeño, y las oportunidades para el cambio. Igual que otros, Harrison (1994), Lusthaus, Anderson y Murphy (1995) proporcionan marcos útiles para evaluar el desempeño institucional y definir diversas limitaciones de las capacidades.

Por lo general, las técnicas más comunes involucradas en la planificación y la gestión del desarrollo de proyectos y programas asumen que los objetivos están bien definidos y que los planes y los marcos lógicos pueden desarrollarse para guiar debidamente los procesos de ejecución, seguimiento y evaluación. Sin embargo, los enfoques preconcebidos muy pocas veces funcionan para los esfuerzos de desarrollo de capacidades. Como notara Albert Hirschman en 1967, la mayoría de los programas de desarrollo son “viajes de descubrimiento tecnológico y sociológico”, en los que la meta y el camino hacia la meta son sumamente inciertos (Hirschman 1967). Esto es muy cierto especialmente en lo referente al desarrollo de capacidades.

Los esfuerzos para el desarrollo de capacidades pueden beneficiarse de un diagnóstico inicial sólido y de una planificación adecuada. Pero los planes desarrollados deben verse como obras en progreso más que como planes que ya se han completado. Los gerentes involucrados en los esfuerzos para el desarrollo de capacidades necesitan flexibilidad para poder modificar las metas planificadas y los procesos de implementación, a medida que las condiciones cambian y se aprenden lecciones (Mosse, Farrington, y Rew 1998).

9. ¿Por qué y cómo se deben evaluar los esfuerzos para el desarrollo de capacidades?

Las evaluaciones pueden servir para dos propósitos: para rendir cuentas y para hacer mejoras. La rendición de cuentas se refiere a la obligación de informar o justificar una actividad específica. La mayoría de las evaluaciones se llevan a cabo para cumplir los requisitos de responsabilidad establecidos por los gobiernos o agencias de financiamiento. Por lo regular, estas evaluaciones se conducen para determinar si se han alcanzado los objetivos y si los recursos se han usado adecuadamente.

Las evaluaciones que se han llevado a cabo para aprender lecciones que se pueden usar para mejorar los esfuerzos hacia el desarrollo de capacidades en curso o futuros tienen un valor potencial muy grande. Lamentablemente, rara vez se llevan a cabo evaluaciones dirigidas a las mejoras. Esta es una deficiencia en la práctica de la evaluación, ya que los esfuerzos para desarrollar capacidades incluyen mucha experimentación y los gerentes necesitan conocer los resultados para poder ajustar o formular de nuevo los objetivos y dar una nueva orientación a sus actividades de forma adecuada.

En la actualidad, ISNAR trabaja con un grupo de organizaciones nacionales e internacionales para desarrollar el desarrollo de sus capacidades mediante el uso de evaluaciones. En Horton (2001), se resumen las actividades y

los resultados alcanzados hasta la fecha. Para mayor información ver www.isnar.cgiar.org/ecd.

En el Cuadro 1 se presentan algunos puntos sobre qué se debe hacer y que se debe evitar al evaluar el desarrollo de capacidades.

10. ¿Hasta qué punto se deben apoyar los esfuerzos para desarrollar capacidades?

El desarrollo de capacidades no se debe ver como un acontecimiento único, como un evento de capacitación o la instalación de un nuevo sistema de contabilidad. El desarrollo de capacidades es un proceso que necesita cultivarse y gestionarse a través del tiempo. Las organizaciones de investigación y de desarrollo necesitan desarrollar continuamente sus capacidades para poder enfrentar las nuevas oportunidades y amenazas que surjan de los cambios en tecnologías, mercados, políticas y otros factores. En este sentido, no hay una meta final alcanzable para el desarrollo de capacidades de una organización.

Conclusiones

En este artículo he argumentado que las organizaciones necesitan asumir responsabilidad por su propio desarrollo de capacidades. Debido al paso acelerado de los cambios de tecnologías, instituciones y mercados, las organizaciones necesitan cambiar continuamente. Como resultado de ello, necesitan desarrollar la habilidad para emprender su propio desarrollo de capacidades. Las organizaciones se pueden beneficiar de los recursos externos de apoyo pero deben evitar la dependencia de la ayuda externa. En este contexto, la contribu-

ción más valiosa de un agente externo al desarrollo de capacidades de una organización es mejorar su capacidad interna para definir sus necesidades, la gestión de sus propios esfuerzos para desarrollar las capacidades y la evaluación de los resultados.

Sobre el autor y este Briefing Paper

El presente artículo se basa, en gran parte, en las experiencias personales del autor con los esfuerzos de desarrollo de capacidades en el sector agrícola. También refleja el pensamiento actual sobre el desarrollo de capacidades institucional, tal como se refleja en publicaciones y en la “literatura gris”. Muchas de las ideas que se presentan en este artículo se desarrollaron a través de conversaciones con colegas en ISNAR y con la extensa red de colegas del autor alrededor del mundo. El autor desea agradecer a Ronald Mackay por sus comentarios valiosos a una versión anterior de este Briefing Paper.

Douglas Horton es especialista en desarrollo de capacidades y evaluación. Es líder del proyecto de ISNAR “Linking Research Organizations and Stakeholders in a Changing Context” (Enlazando a las Organizaciones de Investigación y a las Partes Interesadas en un Contexto de Cambio).

Cuadro 1: Algunas cosas que se deben hacer y otras que se deben evitar al evaluar el desarrollo de las capacidades

Qué hacer

- Proyectar la lógica del programa de esfuerzos de desarrollo de capacidades (la jerarquía de los objetivos y las suposiciones subyacentes).
- Seguir de cerca las actividades, los rendimientos y resultados.
- Evaluar periódicamente los resultados relacionados con los objetivos y expectativas iniciales.
- Involucrar a las partes interesadas en todo el proceso de evaluación.
- Pensar en términos de las contribuciones de los asociados externos más que en los impactos.

Qué evitar

- No evalúe el desarrollo de capacidades estrictamente en cuanto a las metas originales.
- No le reste importancia a los procesos de desarrollo de capacidades y mire solamente los impactos del desarrollo a largo plazo.

Referencias bibliográficas

- Blackburn, J. and J. Holland (eds.). 1998. Who changes? Institutionalizing participation in development. London, UK: Intermediate Technology Publications.
- Eade, D. 1997. Capacity Building: An approach to people centered development. Oxford: Oxfam.
- Fals-Borda, O. and Md. A. Rahman (eds.). 1991. Action and knowledge: breaking the monopoly with participatory action research. London: Intermediate Technology Publications.
- Harrison, M. I. 1994. Diagnosing organizations: Models, methods and processes. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Harvard Business School. 1998. Harvard Business Review on change. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirschman, A.O. 1967. Development projects observed. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Horton, D. (ed). 2001. Learning about capacity development through evaluation: Perspectives and observations from a collaborative network of national and international organizations and donor agencies. ISNAR. The Hague: International Service for National Agricultural Research.
- Horton, D. 1999. Building capacity in planning, monitoring, and evaluation: Lessons from the field. *Knowledge, Technology, and Policy*, 11(4): 152-188.
- Huberman, A.M. and M. Miles. 1984. Innovation up close: How school improvement works. New York: Plenum Press.
- Israel, A. (1987). Institutional development: Incentives to performance. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Kibel, B.M. 1999. Success stories as hard data: An introduction to results mapping. New York: Plenum Press
- Leeuw, F.L., and R.C. Sonnichsen. (1994). Evaluation and organizational learning: International perspectives. In *Can governments learn? Comparative perspectives on evaluation and organizational learning*, edited by F.L. Leeuw, R.C. Rist, and R.C. Sonnichsen. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Lusthaus, C., G. Anderson, and E. Murphy. 1995. Institutional assessment: A framework for strengthening organizational capacity for IDRC's research partners. Ottawa: International Development Research Center.
- Morgan, P. 1997. The design and use of capacity development indicators. Paper prepared for the Political and Social Policies Division, Policy Branch, CIDA. Hull: Canadian International Development Agency (CIDA).
- Mosse, D., J. Farrington, and A. Rew (eds.). (1998). Development as a process: Concepts and methods for working with complexity. London: Routledge.
- OECD. 1997. Criteria for donor agencies' self-assessment in capacity development. Document no. DCD/DAC(97)31. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. 2000. Donor support for institutional capacity development in environment: Lessons learned. Paris, France. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Picciotto, R. and E. Wiesner (eds.). 1998. Evaluation and development: The institutional dimension. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- UNDP. 1998. Capacity assessment and development in a systems and strategic management context. Management Development and Governance Division, Technical Advisory Paper no. 3. New York: United Nations Development Program.
- Wenger, E.C. and Snyder, W. M. 2000. Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*. Jan-Feb.

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 (GCIAl). 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

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

ISNAR es un centro Future Harvest

**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