



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN PROYECTOS SELECCIONADOS DE USAID|PERÚ

AGOSTO 2017

RESUMEN EJECUTIVO



Foto: Cindy Prada

Esta publicación fue elaborada a pedido de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue preparada de manera independiente por Macroconsult S.A., subcontratista de Partners for Global Research and Development LLC (PGRD) bajo contrato No.AID-527-C-13-00002.

PROPÓSITO

El propósito del presente estudio es alcanzar a USAID conclusiones y recomendaciones relevantes que se desprenden del análisis de las intervenciones de desarrollo de capacidades (DC) llevadas a cabo por siete proyectos de USAID/Perú. Para ello se plantearon cuatro preguntas, las mismas que orientaron el desarrollo del estudio:

1. ¿Cuál es el modelo y la metodología que aplica (o aplicó) el proyecto para el desarrollo de capacidades?

Dirigida a identificar el modelo o enfoque teórico que usó el proyecto, vale decir cómo abordó conceptualmente el desarrollo de capacidades, las herramientas metodológicas utilizadas, los componentes de desarrollo de capacidades considerados, así como los enfoques de género e interculturalidad y consideraciones que fueron tomadas en cuenta.

2. ¿Cómo implementan (o implementaron) los proyectos de USAID el modelo y la metodología para el desarrollo de capacidades?

Aborda aspectos vinculados a la implementación. Se plantearon preguntas orientadas a conocer las estrategias de intervención y los mecanismos usados para obtener el compromiso institucional y el involucramiento de los interesados, cómo se consideró el contexto institucional de la institución contraparte y/o cómo se describió su desempeño inicial. Las intervenciones implementadas incluyen la capacitación de personas (ej. talleres, cursos, pasantías, mentoría, diplomados), así como la asistencia técnica (ej. coaching, reuniones técnicas, acompañamiento) y la organización y ejecución de actividades que involucran el intercambio de experiencias a nivel institucional.

3. ¿Cómo se determina (o determinaron) el logro de los resultados de las intervenciones de desarrollo de capacidades?

Apunta a conocer el sistema de monitoreo y evaluación, así como, los indicadores usados para medir los productos y resultados alcanzados a nivel de las personas y/o en las instituciones contraparte.

4. ¿Cuáles han sido los resultados logrados, según el sistema de monitoreo y evaluación de cada proyecto en la capacidad institucional y en las personas como consecuencia de las intervenciones de los proyectos?

La última pregunta busca conocer los logros más importantes, así como, los principales obstáculos y limitaciones en el desarrollo exitoso de la capacidad en cada estudio de caso, en relación con la sostenibilidad e institucionalización por parte de las contrapartes y las poblaciones objetivo.

Los proyectos seleccionados y los casos analizados son los siguientes:

Cuadro 1: Casos Analizados en Proyectos Seleccionados

Proyecto	Caso
Nuevas Alternativas (NAP)	Contribuyendo al Fortalecimiento de una Vida sin Drogas en el Valle del Monzón - Huánuco
Amazonia Lee	Innovación para Mejorar el Aprendizaje en Lectura y Escritura en San Martín
ProDescentralización	De la Práctica a la Política: una Experiencia de Articulación y Desarrollo de Capacidades para Mejorar Servicios Educativos en San Martín
Pro-Integridad	Contribución al Sistema de Justicia Anticorrupción en San Martín
Perú Bosques	Aporte a la Gestión Forestal en Ucayali, el caso de la Autoridad Regional Ambiental
Iniciativa del Sector Forestal (PFSI)	Contribuyendo a la Gestión Forestal en Loreto: El Primer Portal de Información Geoespacial
Iniciativa para la Conservación de la Amazonía (ICAA II)	Conservación de la Amazonía a partir del Aprendizaje de Incentivos Económicos en Ucayali

>>PROPÓSITO

El marco conceptual del estudio es el modelo *Human and Institutional Capacity Development* (USAID, 2010) el cual ofrece un enfoque sistémico, integral y holístico para comprender el proceso de desarrollo de capacidades, a nivel institucional, y de competencias de las personas, de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve el proyecto.

La metodología utilizada es la de estudio de casos, a partir del análisis documental y la realización de entrevistas a informantes clave. Este enfoque metodológico permite aproximarse de una forma integral y en profundidad a siete proyectos identificados por USAID, los cuales incluyen en su trabajo alguna intervención en desarrollo de capacidades y representan a la diversidad de actividades de los tres objetivos de desarrollo de la Misión. Adicionalmente, el equipo elaboró una matriz de hallazgos con el fin de poder llegar a conclusiones específicas sobre cada caso, así como a conclusiones transversales a partir de los siete casos.

MODELO Y METODOLOGÍA

Conclusiones:

- El concepto de desarrollo de capacidades es comprendido e implementado por los proyectos con enfoques metodológicos diversos, apuntando en la mayoría de las intervenciones a atender el desarrollo institucional, principalmente. En cuanto a las actividades de capacitación, el diseño de la intervención no evidencia siempre el vínculo entre éstas y el fortalecimiento institucional.
- En proyectos orientados claramente al desarrollo de capacidades, ya sea como objetivo general o un resultado intermedio específico, el diseño metodológico se deriva de un modelo conceptual teórico o desarrollado a partir de intervenciones anteriores. Cuando el proyecto tiene otros objetivos, por lo general, el diseño del componente de desarrollo de capacidades no hace referencia a un modelo o enfoque teórico determinado, y entre otros aspectos, tampoco considera los enfoques de género e interculturalidad.

Recomendaciones:

- El diseño del proyecto debe definir con precisión el componente de desarrollo de capacidades y la audiencia objetivo, a fin de distinguir con claridad las actividades correspondientes, el presupuesto y las tareas de monitoreo. En proyectos con un componente transversal de desarrollo de capacidades, se debe explicitar el presupuesto y el equipo requerido para ejecutar dichas actividades, de lo contrario es probable que el desarrollo de capacidades no ocurra.

IMPLEMENTACIÓN

Conclusiones:

- En las intervenciones que realizan actividades de desarrollo de capacidades de acuerdo a los requerimientos de la contraparte se establece una relación dinámica y directa con la alta dirección. Esta relación puede ser muy útil. Por otra parte, algunos proyectos concentran el diagnóstico de necesidades de desarrollo de capacidades en las personas, sin orientarlo hacia el logro de capacidades institucionales sostenibles. En el caso de intervenciones cuyo propósito principal es el desarrollo de capacidades, las instituciones locales expresaron una buena aceptación del trabajo con USAID.
- Hay actividades de asistencia técnica que se llevan a cabo en apoyo a arreglos institucionales de la contraparte, pero sin definir con claridad el diseño, la implementación y el monitoreo de este acompañamiento. En consecuencia, se dificulta visualizar el desarrollo de capacidades y su contribución específica al resultado esperado a nivel institucional, así como los mecanismos para asegurar la integración de la capacitación a las personas.

>>IMPLEMENTACIÓN

- En algunos casos, las actividades de asistencia técnica para la elaboración de documentos institucionales de la contraparte no comprenden la socialización ni la capacitación para su uso. Esto puede generar una brecha hacia el logro de la sostenibilidad.
- Cada proyecto aborda de manera diferente los temas de género y de interculturalidad; y en algunos casos, no cuentan con documentos de diagnóstico y análisis de las problemáticas específicas que puedan orientar posteriores estrategias y acciones.
- El acompañamiento de USAID al proyecto contribuye significativamente a reforzar el compromiso de la contraparte, facilitando la viabilidad y el logro de los resultados esperados de la intervención.

Recomendaciones:

- Los proyectos deben iniciar su implementación con un diagnóstico contextual de las contrapartes, a fin de identificar las oportunidades y riesgos del entorno, y mejorar la formulación de los supuestos. Para ello, se debe continuar trabajando desde un enfoque participativo. Por un lado, esto permitirá distinguir mejor la contribución del proyecto a los logros alcanzados por la contraparte y, por otro, permitirá gestionar los riesgos y/o reformular de manera oportuna la estrategia de los proyectos. Este diagnóstico se puede llevar a cabo mediante una línea de base contextual o diagnóstico situacional que identifique y describa las tendencias, riesgos y oportunidades del entorno socio- político en relación con los objetivos de desarrollo de capacidades del proyecto.
- Definir con claridad el diseño e implementación de una intervención orientada al desarrollo de capacidades, incluyendo el monitoreo de las actividades de asistencia técnica. Lo anterior permitirá identificar los alcances de la actividad y distinguir la contribución del proyecto al fortalecimiento de capacidades.
- Socializar y capacitar al personal de la contraparte en el uso de los productos o documentos institucionales que son elaborados con la asistencia técnica del proyecto.

SEGUIMIENTO¹

Conclusiones:

- Los informes de avance de los proyectos no son homogéneos, pues no hay indicadores comunes ni formatos de contenido estandarizados. Esto dificultó el monitoreo, la medición y establecer el nivel de avance de las intervenciones.
- Los sistemas de seguimiento de las intervenciones orientadas al desarrollo de capacidades no registran supuestos importantes en relación al contexto institucional del proyecto, ni observan de manera sistemática su evolución y/o tendencias. A mayor complejidad institucional, es razonable asumir que la ausencia de un seguimiento sistemático del entorno representa para el proyecto un riesgo proporcional para el logro de los resultados esperados.
- Las actividades de desarrollo de capacidades no son monitoreadas de manera directa en cuanto a los resultados de DC, sino de manera indirecta como parte de los logros alcanzados por la contraparte. Sin embargo, basarse en los resultados de la contraparte para corroborar la efectividad de las actividades de desarrollo de capacidades es asumir de que hay una reducida influencia de otros eventuales determinantes institucionales o contextuales, lo cual no es necesariamente cierto.

¹ En el estudio se utiliza con igual significado los términos seguimiento y monitoreo.

>>SEGUIMIENTO

Recomendaciones:

- Para distinguir la contribución de USAID en el desarrollo de capacidades institucionales se debe establecer con claridad el resultado deseado, alinear el diseño y utilizar los instrumentos de monitoreo acordes a los cambios que se quieren medir o evaluar. Se deben usar indicadores específicos de desarrollo de capacidades, a nivel de proceso, resultados e impacto, para actividades donde el desarrollo de capacidades es un resultado esperado.
-

LOGROS

Conclusiones:

- En todos los casos, los proyectos reportan el logro satisfactorio de los resultados esperados en relación con el desarrollo de capacidades y cambio institucional, con sustento documentario diferente y a la luz del compromiso vigente e interés de la contraparte.

Recomendaciones:

- Asegurar la formulación de estrategias claras y aplicables para la institucionalización de los productos desarrollados con el apoyo de USAID, estableciendo vínculos efectivos entre los niveles individual e institucional. Específicamente, incluir acciones orientadas a la sostenibilidad de los logros alcanzados en términos de cambio institucional y personal en la contraparte.

El contenido de este breve documento se basa en el "Desarrollo de capacidades en proyectos seleccionados de USAID|PERÚ"
Podrá encontrar el informe completo en PGRD: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00N45V.pdf

Esta publicación ha sido posible gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue elaborado por Partners for Global Research and Development (PGRD), bajo contrato No.AID-527-C-13-00002. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del(os) autor(es) y no refleja necesariamente la opinión de USAID ni la del Gobierno de los Estados Unidos.