



## 4.1 ¿QUÉ TIENE DE ESPECIAL EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN LA PROGRAMACIÓN

Ahora, podría resultar útil examinar el mejor modo de incorporar el fortalecimiento de capacidades en la labor cotidiana de la FAO.

¿Cuáles son los mecanismos de programación más adecuados para captar el carácter incremental del fortalecimiento de capacidades? ¿Cómo se podrían identificar y analizar los actuales activos en materia de fortalecimiento de capacidades? ¿Qué tipo de datos deberían ser objeto de seguimiento y evaluación? y, ¿cómo se podría sostener el cambio una vez concluido un proyecto o programa? Estos son algunos de los desafíos típicos que encontramos al apoyar el fortalecimiento de las capacidades en los países Miembros. En este capítulo abordaremos, a título de introducción, el proceso de programación de una intervención de fortalecimiento de las capacidades para afrontar algunos de los desafíos que hemos mencionado. Se realizará un examen más a fondo en el Módulo de Aprendizaje 2, al abordar los “Procesos y herramientas de la FAO para apoyar al fortalecimiento de las capacidades en los países Miembros”, donde también se ofrece una serie de herramientas que podrían resultar útiles al diseñar proyectos y programas con contenidos de fortalecimiento de capacidades.

Las intervenciones de mayor éxito y más sostenibles fueron aquellas que ofrecieron: Una ayuda interdisciplinar en las tres dimensiones del fortalecimiento y a lo largo del tiempo; continuidad en los contactos y acceso a los conocimientos expertos de la FAO y actividades afincadas en las instituciones locales y nacionales.

Evaluación de las actividades de la FAO sobre el fortalecimiento de las capacidades en África, informe principal, párrafo 136

La FAO puede hacer gala de cientos y cientos de proyectos que han producido resultados significativos en sus respectivos ámbitos. Pero, ¿han tenido un impacto duradero? ¿Han conseguido acrecentar las capacidades de los países Miembros?

Las experiencias son de cuño diverso – los aciertos se alternan con las frustraciones en las historias recogidas. En algunos casos hubo problemas por el lado de los receptores: corrupción o falta de un verdadero compromiso por parte de los actores nacionales. Sin embargo, resultaron más frecuentes los problemas planteados por la forma en que se programaron las intervenciones de fortalecimiento de las capacidades: escasa evaluación de las necesidades, insuficiente atención al contexto, plazos breves, actividades que no se incorporan a las instituciones existentes, son algunos de los principales obstáculos.

Los cierto es que los procesos de programación del fortalecimiento podrían mejorarse.

La programación del fortalecimiento de capacidades está plenamente integrada en los conceptos y procedimientos de mayor alcance de una gestión basada en los resultados (GBR). Sin embargo, la percepción tradicional de las necesidades de programación tiene que ampliarse para tener en cuenta la índole misma del fortalecimiento de capacidades, es decir de un proceso que no es lineal (a diferencia de la gestión basada en resultados) y que tiende a ser asociado con causas, soluciones y efectos múltiples, algunos de las cuales no son intencionados o básicamente imprevisibles.

Todo esto implica que tenemos que reconocer y admitir que el fortalecimiento de capacidades nos presenta determinados desafíos que tenemos que afrontar en los enfoques de la FAO en materia de programación.

Los mecanismos de colaboración, la planificación iterativa y una práctica reflexiva son algunos elementos esenciales que podrían asistir a la hora de afrontar esos desafíos. El **recuadro 6** ilustra el modo en que esos elementos han contribuido al éxito de la iniciativa en la intervención de la FAO en Banda Aceh después del tsunami.

## RECUADRO 6: EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LA FAO EN LA PRÁCTICA

El proyecto Rehabilitation and sustainable development of fisheries and aquaculture affected by the tsunami in Aceh Province (Rehabilitación y desarrollo sostenible de la pesca y la acuicultura afectadas por el tsunami en la Provincia de Aceh) tenía como objetivo empalmar la fase de recuperación que siguió al tsunami en el sector de la pesca con el desarrollo a más largo plazo. Promovía una ordenación más sostenible de los recursos pesqueros, principalmente por medio del fortalecimiento de las capacidades de las partes interesadas que iban desde los pescadores hasta los planificadores del gobierno.

He aquí algunos puntos fundamentales del proceso de programación:

- > **Métodos participativos y de colaboración:** fueron utilizados desde las fases iniciales de planificación del proyecto, en la validación conjunta del marco de resultados y el desarrollo solidario de los planes de trabajo anuales, ajustados y modificados sobre la base de los comentarios de las partes interesadas. Además de crear confianza entre las partes, esos métodos sirvieron para promover el sentido de identificación y de compromiso durante la ejecución, sentando así las bases para la sostenibilidad del proyecto
- > **Análisis del contexto y evaluación de riesgos:** se realizaron al inicio del proyecto. Ello ayudó a identificar los ámbitos de políticas que requerían cambios y a analizar los elementos del contexto que podrían significar obstáculos para la asimilación de los resultados del proyecto.
- > **Cuidadosa identificación de los socios locales:** para la puesta en marcha del proyecto, ésta fue otra acción fundamental durante las fases iniciales que continuó a lo largo de las fases de ejecución. Esa actividad continua hacía frente al riesgo de que los socios identificados tuvieran que ser sustituidos (por ejemplo, por un rendimiento insuficiente) a medida que el proyecto evolucionaba. El proyecto invirtió en las capacidades de los socios locales y supo aprovecharlas como “defensores” potenciales de los cambios que el proyecto suponía. Siendo así, el proceso de selección llevó bastante tiempo.
- > **Planificación conjunta de los cambios en las funciones y las responsabilidades:** se produjo en el contexto de una estrategia de salida y mucho antes de que acabara el proyecto. La planificación tuvo en cuenta quien haría qué y cuándo y con que tipos de capacidades contaban los socios locales para asumir esas nuevas funciones.
- > **Actitudes:** éstas marcaron las diferencias en el proyecto. La FAO no percibía que su rol fuera la de solucionadora de problemas del proyecto. En cambio, la Organización era perfectamente consciente de su función de facilitadora para catalizar el aprendizaje y los cambios con los socios locales mostrando, a su vez, disposición a aprender de ellos.

OSRO/INS/601/ARC – Rehabilitation and sustainable development of fisheries and aquaculture affected by the tsunami in Aceh Province (Rehabilitación y desarrollo sostenible de la pesca y la acuicultura afectadas por el tsunami en la Provincia de Aceh), Indonesia. Informe Final del Proyecto y Notas sobre el proceso, enero de 2007 – junio de 2010, FAO.

## 4.2 CINCO ETAPAS FUNDAMENTALES EN LA PROGRAMACIÓN DEL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES

La mejora de la programación en el fortalecimiento de las capacidades en la FAO pasa por cinco etapas fundamentales: entablar un diálogo continuo, comprender el contexto incluyendo una evaluación de las capacidades, realizar un diseño centrado en el fortalecimiento de las capacidades, utilizar un enfoque participativo y adaptativo en la aplicación y reflexionar sobre los resultados y el aprendizaje.

Estas etapas se van incorporando secuencialmente en un proceso de programación en el que los resultados de capacidad esperados se desarrollan en ciclos que se repiten (es decir, iterativo) y por medio de pequeños logros (es decir, incremental) permitiendo, de esta manera, que todos los actores puedan basarse en los logros anteriores utilizando los conocimientos expertos que se han desarrollado. En cada iteración, las modificaciones o ajustes en el diseño se basan en una reflexión y en el aprendizaje.

En el Módulo de aprendizaje 2 se ilustran profusamente estas etapas junto con una serie de herramientas para ayudar al personal de la FAO a ponerlas en marcha.

La evaluación de necesidades ha ido emergiendo como un ámbito de aprendizaje fundamental en la FAO. Para hacer frente a esta necesidad se ha desarrollado una **herramienta específica para la evaluación de necesidades de la FAO** aplicable a individuos, organizaciones y el entorno favorable. Esta herramienta se incluye en el Módulo de aprendizaje 2 - Procesos y herramientas de la FAO para apoyar al fortalecimiento de las capacidades en los países Miembros.

Se puede acceder al mismo en el Portal de fortalecimiento de capacidades de la FAO:

<http://www.fao.org/capacitydevelopment/portal-del-fortalecimiento-de-las-capacidades-de-la-fao/es/>

## 4.3 EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES NO CESA CON EL FINAL DE UN PROYECTO

Como última consideración, es importante recordar que el fortalecimiento de las capacidades no acaba con el final de un proyecto o programa. El desarrollo de capacidades es un proceso iterativo que necesita de un compromiso de largo alcance, ajustes constantes y un seguimiento integral.

Sostener un compromiso de largo plazo no es fácil. Generalmente, el compromiso de la FAO acaba con el final del proyecto y no se planifica, sistemáticamente, el seguimiento. Además, incluso proyectos de éxito, suelen no ir más allá de la fase piloto, sea porque los donantes no prestan apoyo financiero debido a cambios en las prioridades, o porque las intervenciones de fortalecimiento de las capacidades no se han integrado en las instituciones nacionales y así, los países no tienen la **voluntad política** de institucionalizar y ampliar a mayor escala los resultados.

Es necesario hacer una selección idónea de las modalidades de financiación de la FAO para tener la certeza de que promuevan la sostenibilidad<sup>9</sup>. Cuando la FAO no pueda prorrogar la duración de su compromiso, tendrá que trabajar con otros y promover acuerdos de colaboración para prestar asistencia estratégica a los países a la hora de completar plenamente el fortalecimiento de capacidades que requieren.

<sup>9</sup> En la FAO existe acuerdo en que debido al carácter de corto plazo que tiene el Programa de Cooperación Técnica (PCT) no es el mejor situado para hacer frente a las necesidades de largo plazo del fortalecimiento de las necesidades capacidades. El PCT podría ser utilizado aún para intervenciones de fortalecimiento de necesidades capacidades, pero éstas deberían deberán hacerse de un modo más integrado.

El caso de las *Farmer Field Schools* (Escuela de campo para Agricultores) de la India (**Recuadro 7**, más abajo) nos brinda un ejemplo excelente de una intervención iterativa que consiguió resultados incrementales y que a la postre fueron aplicados a mayor escala.

## RECUADRO 7: EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LA FAO EN LA PRÁCTICA

### PROYECCIÓN A MAYOR ESCALA DE LOS ENFOQUES Y METODOLOGÍAS

Un acuerdo de colaboración de largo alcance entre el Gobierno de la India y la FAO ha hecho posible la introducción de las *Farmer Field Schools* (Escuela de campo para Agricultores) en la India y su posterior proyección a mayor escala. En Andhra Pradesh, estas escuelas se han convertido en el método oficial para enseñar a los agricultores métodos sostenibles para la agricultura.

La principal modalidad de intervención se basó en la formación de agricultores y funcionarios de extensión. Sin embargo, se utilizaron medios complementarios en lo que respecta a las políticas para crear conciencia sobre la importancia de fortalecer las capacidades y competencias de los agricultores. Se ha creado un amplio cuerpo de agricultores y facilitadores formados en las escuelas agrícolas en los departamentos de agricultura y horticultura de los estados, en las universidades, en los centros de investigación nacionales e internacionales, ONG, fundaciones y el sector privado.

Algunos de los factores que contribuyen al éxito del programa son:

- > **El compromiso del Gobierno:** El Gobierno se ha comprometido a seguir enfoques innovadores en la creación de las capacidades de sus servicios de extensión para satisfacer las necesidades de sus agricultores y prestó apoyo a la introducción del enfoque de las escuelas agrícolas lo cual condujo, en 2007, a una nueva Política Nacional para los Agricultores.
- > **Una asignación estable y estratégica de los recursos:** Los gobiernos central y de tres estados ha asignado fondos para programas para la formación de agricultores de algodón incorporando un manejo Integrado de plagas, desde 2002.
- > **Una combinación de modalidades de intervención:** A modo de instrumentos complementarios se ha organizado una serie de reuniones internacionales, talleres y seminarios para concienciar a los responsables políticos sobre la necesidad de adoptar programas educativos que mejoren los conocimientos de los agricultores.

Se puede consultar el caso íntegro en el Portal de fortalecimiento de las capacidades de la FAO: <http://www.fao.org/capacitydevelopment/good-practices/es/>

## PUNTOS ESENCIALES DEL CAPÍTULO 4

- > Para tener mayor impacto y sostenibilidad, deberían incorporarse sistemáticamente cinco etapas fundamentales en la programación del fortalecimiento de las capacidades: entablar un diálogo continuo, comprender el contexto incluyendo la evaluación de las capacidades existentes, realizar un diseño centrado en el fortalecimiento de capacidades, utilizar un enfoque participativo y adaptativo en la aplicación y reflexionar sobre los resultados y el aprendizaje.
- > Sustener un compromiso de largo plazo no siempre es fácil pero es necesario para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones de fortalecimiento de las capacidades. Para esto resulta conveniente contar con modalidades de financiación adecuadas, enfoque iterativos y la promoción de acuerdos de colaboración.



# 5

## CONSOLIDAR LAS FUNCIONES Y COMPETENCIAS INTERNAS EN LA FAO PARA DOTARSE DE MEJORES PRÁCTICAS DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES.

### ÍNDICE:

- 5.1 CAMBIOS EN LAS FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y ACTITUDES
- 5.2 COMPETENCIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES
- 5.3 DESARROLLO DEL PERSONAL: SOLUCIONES PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS EN MATERIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES

### ESTE CAPÍTULO LE PERMITIRÁ:

- > EXAMINAR LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS FUNCIONES DE LA FAO COMO FACILITADOR Y EJECUTOR
- > REFLEXIONAR SOBRE LOS DESAFÍOS QUE IMPLICA ASUMIR UNA FUNCIÓN DE FACILITACIÓN EN FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES
- > IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR UNA BUENA LABOR DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES



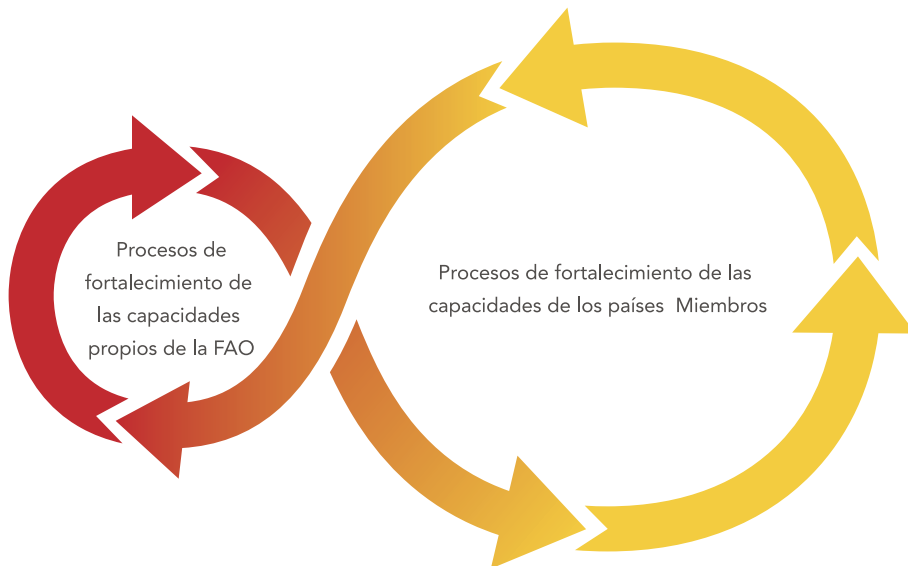
## 5.1 CAMBIOS EN LAS FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y ACTITUDES

*La promoción real de la identificación nacional requiere un cambio de actitud y comportamiento: El personal de la FAO tiene que aprender a “soltar las riendas”, es decir pasar de una función de ejecutor a la de facilitador. Primero, todos tenemos que tener la certeza de comprender lo qué realmente significa la identificación del país.*

Extraído de: FAO Internal Needs Assessment on Capacity Development (Evaluación de las necesidades internas de la FAO en materia de desarrollo de la capacidad), entrevistas con miembros del personal de la FAO, enero de 2010

La FAO tiene la convicción que apoyar los procesos de fortalecimiento de las capacidades de otros requiere un proceso de fortalecimiento y de aprendizaje organizacional interno. Como se ilustra en la **Figura 6**, el fortalecimiento de capacidades es un proceso interno de aprendizaje y compartición.

Un semejante proceso involucra a todo el personal, desde los representantes y coordinadores de programa de la FAO hasta el personal técnico y nacional. Los consultores externos, tanto nacionales como internacionales merecen atención especial ya que se encuentran en la vanguardia de la prestación de una gran parte de la labor de fortalecimiento de capacidades de la FAO.

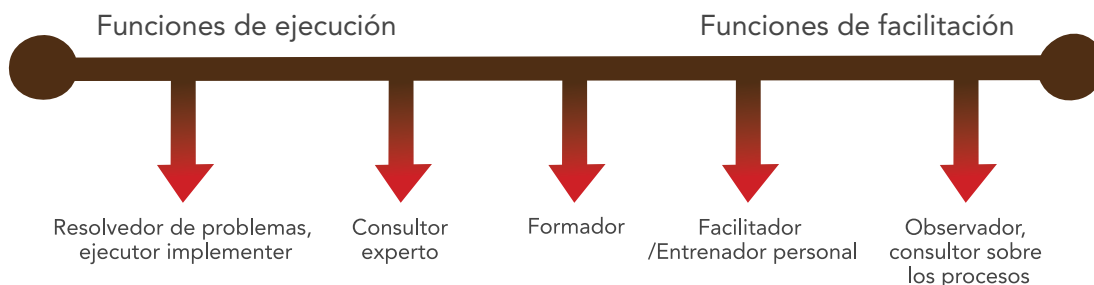


[Figura 6] Fortalecimiento de las capacidades — un doble bucle de aprendizaje



Una práctica de fortalecimiento de capacidades mejorada requiere que la Organización se desplace de la función de resolución de problemas, o sea de una función "directa" a otra "indirecta". ¿Qué diferencias marca y qué implica en términos de cambios en las responsabilidades, comportamientos y actitudes del personal de la FAO?

La teoría reconoce una gama de funciones posibles para las agencias externas en la labor de desarrollo (**Figura 7**<sup>10</sup>):



[Figura 7] Gama de posibles funciones para las agencias externas

En un extremo, en la función de **resolvedor de problemas / ejecutor**, el experto externo aborda el análisis del problema, mayormente por sí mismo, y propone y ejecuta una solución idónea basado en sus propios conocimientos y pericia.

En el otro extremo, en la función de **observador y consultor sobre los procesos** el consultor externo propicia que el socio nacional se aboque a trabajar independientemente en el problema y a desarrollar sus propias soluciones. En esta situación el experto, básicamente, presta atención a la manera en que el socio maneja la cuestión, ya que es más importante la capacidad de resolver problemas que el problema mismo.

Está claro que ninguno de los dos modelos puede aplicarse en forma pura. La experiencia corrobora que, en general, no hay funciones perfectamente delimitadas en el trabajo de desarrollo. Las agencias externas, como la FAO, se les suele pedir que asuman funciones múltiples o una mezcla de funciones dentro de la misma intervención, según el contexto, las capacidades de los actores nacionales y el tipo de tarea, desafío o necesidad que haya que acometer.

<sup>10</sup>Adaptado de *Roles and Competencies in Consulting*, V-EZ inWent, página 40

En la FAO se podría realizar un distingo más realista y genérico entre las funciones de ejecución y de facilitación:

Características	FAO: funciones de ejecución (consultor experto, resolvidor de problemas, formador, ejecutor)	FAO: funciones de facilitación (entrenador, facilitador, consultor sobre los procesos)
Objetivo de la intervención	Resolver los problemas en nombre de los socios; ofrecer conocimientos técnicos para complementar o mejorar la base de conocimientos de los socios	Mejorar la capacidad de resolver problemas de los socios; orientar la acción y fomentar la reflexión y el aprendizaje durante el trabajo
Identificación con los resultados	Compartidos (FAO-socios)	De los socios
Responsabilidad y transparencia del proceso	Del experto de la FAO	Conjunta (FAO-socios)
Tipo de procesos que implica	Identificación del problema y definición de las soluciones adecuadas: conjuntas (proceso lineal)	Interacción permanente entre la FAO y los socios (procesos iterativos e incrementales)
Tipo de pericias y comportamientos necesarios	Pericias técnicas en desarrollo agrícola y rural, competencias de comunicación y para enseñar competencias	Pericias técnicas y competencias en materia de procesos, capacidad de trabajar con socios
Ejemplos de servicios	Asistencia técnica, formación, análisis de problemas, propuestas conceptuales, demostraciones	Entrenamiento personal y tutorías. Facilitación de consensos, intercambios de información y experiencias, conducción de ensayos piloto, creación de redes
Útil cuando...	...faltan considerablemente los conocimientos técnicos o son muy inadecuados.	...es prioritaria la sostenibilidad de la solución y el fortalecimiento de capacidades.

[Cuadro 2] <sup>11</sup> Las funciones de ejecución frente a las de facilitación en la FAO

### Los desafíos de pasar a funciones de facilitación

Si bien la competencia de la FAO para desempeñar la función de consultor experto u otras funciones de ejecución es inapelable, pasar a otras funciones de facilitación implica enormes desafíos. Éstos no sólo se encuentran en la fase de prestación.

Por ejemplo, puede que haya casos en los que en los socios nacionales persista una mentalidad de "mantenerse al margen", aparentemente resistiéndose a la adopción de funciones más directivas. Ello podría incluso llevar a la paradójica situación que mientras que la FAO propugna adoptar progresivamente funciones de facilitación, los socios nacionales, especialmente a nivel comunitario, esperan soluciones prefabricadas para sus problemas.

<sup>11</sup>Adaptado del *ibidem*, *Characteristics of expert and process consultancy*, página 16

*En este proyecto, la FAO misma está promoviendo las actividades con la asistencia de consultores internacionales. Sin embargo, entendemos que esto no es rentable en el largo plazo y que no somos nosotros quienes deberíamos realizar ese trabajo. Hemos tratado de identificar organizaciones regionales para asumir esa labor pero hasta la fecha no lo hemos conseguido. En nuestros últimos intentos comprendimos que las organizaciones regionales se consideraban a sí mismas como "ejecutoras" y consideraban a la FAO como la proveedora de fondos. Siendo así es difícil razonar en términos de identificación ya que ellos mismos, en absoluto pretenden esa identificación.*

Extraído de: FAO Internal Needs Assessment on Capacity Development (Evaluación de las necesidades internas de la FAO en materia de desarrollo de la capacidad) , entrevistas con miembros del personal de la FAO, enero de 2010.

Entre estos desafíos se incluyen:

**Por el lado de los receptores (socios nacionales):**

- > falta de motivación y autoconfianza como consecuencia de la experiencia de prácticas de planificación descendentes de los programas externos para el desarrollo
- > sobreestimación del valor de los recursos, de las soluciones y de los conocimientos foráneos al compararlos con el potencial y los recursos internos.

**Por el lado de los prestadores (FAO):**

- > actitud protectora con respecto al ámbito del trabajo propio e inquietud por la pérdida de terreno para la FAO si se entrega el trabajo
- > dificultad para inspirar confianza en los actores nacionales, teniendo en cuenta también la escasa presencia de la FAO sobre el terreno y los cortos plazos habituales de las intervenciones
- > débiles prácticas institucionales de planificación de una estrategia de salida junto con las partes interesadas nacionales desde el inicio del proyecto o programa que podrían prepara a estos últimos para los cambios en las funciones y responsabilidades una vez finalizado el proyecto
- > competencias y destrezas generalmente escasas en las áreas relacionadas con el proceso, en particular, capacidad insuficiente para identificar el potencial nacional y motivar a los actores mediante una investigación positiva.

## 5.2 COMPETENCIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES

La mejora de las prácticas institucionales de fortalecimiento de las capacidades institucionales requiere una enorme inversión por parte del personal de la FAO, en términos de tiempo, energía, compromiso y motivación para aprender. También necesita que la Organización apoye el desarrollo de un nuevo conjunto de competencias en su personal ofreciendo un entorno favorable que propicie el desarrollo de dichas competencias.

## ¿Cuáles son las principales competencias que se deberían fomentar?

Las actitudes y competencias ideales del personal de la FAO para la promoción del fortalecimiento de las capacidades son: capacidad para relacionarse en pie de igualdad con otras personas y de asumir riesgos, compromiso y participación, capacidad de escucha, de ser interrogado y cuestionado, y sólidas competencias técnicas.

Nuestra función en el fortalecimiento de las capacidades debería ser la de asistencia a los gobiernos nacionales en la identificación de sus prioridades, hacerles conscientes de las implicaciones de las diversas opciones de políticas y la negociación de las opciones más realistas y apropiadas. Ello requiere conocer una variedad de situaciones en los países en desarrollo, competencias para la gestión, capacidad de relacionarse y trabajar con personas y la capacidad de desarrollar y ejecutar proyectos.

Extraído de: FAO Internal Needs Assessment on Capacity Development (Evaluación de las necesidades internas de la FAO en materia de desarrollo de la capacidad), entrevistas con miembros del personal de la FAO, enero de 2010

En la **Figura 8** se presenta un marco de competencias<sup>12</sup> para el fortalecimiento de las capacidades.

El marco no introduce nuevos tipos de competencias en la FAO<sup>13</sup>. Potencia las competencias existentes dentro del actual Marco de Competencias de la FAO (áreas de competencias básicas, competencias administrativas y competencias de facilitación profesional)<sup>14</sup> y las consolida en torno a un objetivo institucional común: aumentar la efectividad de la FAO en su apoyo al fortalecimiento de las capacidades de los países Miembros.



[Figura 8] Un marco de competencias para el fortalecimiento de las capacidades en la FAO

<sup>12</sup>Las competencias se han identificado a partir de tres fuentes (i) comentarios del personal de la FAO que realiza acertadamente una programación que tiene en cuenta el fortalecimiento de las capacidades; (ii) análisis de la índole de los procesos de fortalecimiento y la función de los actores externos que apoyan dichos procesos; y (iii) examen de la bibliografía sobre casos que hayan obtenidos resultados positivos con el fortalecimiento de las capacidades y cómo se vieron influidos por las personas involucradas en el desarrollo de capacidades.

<sup>13</sup>Tres competencias del marco de fortalecimiento de capacidades sugerido, en la actualidad, no están cubiertas en el marco de competencias de la FAO. Éstas son: métodos y conocimientos expertos en materia de fortalecimiento de las capacidades, reflexión estratégica y reflexión sobre los sistemas.

<sup>14</sup>Marco de competencias de la FAO, 2006.

Las competencias técnico-temáticas en el sector de desarrollo agrícola y rural son un elemento básico del marco. Tal y como se ha reiterado en el módulo, la elevada competencia técnica especializada del personal de la FAO representa la mayor fuente de orgullo y ventaja comparativa de la Organización y forma parte necesaria de cualquier marco de competencias para el fortalecimiento de las capacidades..

Sin embargo, para obtener mejores resultados, las competencias temáticas del personal de la FAO debería combinarse con un conjunto adicional de competencias relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades que hemos agrupado en dos áreas:

**(i). Competencias para el diseño y el desarrollo de proyectos y programas para el fortalecimiento de las capacidades de calidad**

La atención, en este primer grupo de competencias se centra en la eficiencia, la coherencia y la efectividad internas del trabajo de la FAO. Está relacionada con la aptitud para pensar en términos estratégicos e integrales y en el dominio de las competencias necesarias para la realización de sólidas intervenciones de fortalecimiento de las capacidades.

- > Pensamiento sistémico
- > Pensamiento estratégico
- > Gestionar para obtener resultados de fortalecimiento de capacidades
- > Métodos y conocimientos expertos en fortalecimiento de capacidades

**(ii). Competencias para una promoción efectiva de los procesos de fortalecimiento de capacidades con los socios nacionales**

Este segundo grupo está relacionado con la aptitud del personal de la FAO para tratar con los actores nacionales de un modo efectivo y forjar procesos de colaboración que contribuyan a un desarrollo de capacidad sostenible.

- > Comunicación intercultural
- > Facilitar cambios organizacionales y en las políticas
- > Propiciar permanentemente el intercambio de conocimientos y del aprendizaje
- > Mejorar el desarrollo de directivos
- > Facilitar la colaboración entre partes interesadas múltiples
- > Construir relaciones de confianza

## ¿Por qué necesitamos un marco de competencias para el fortalecimiento de las capacidades?

Existen buenas razones que avalan la conveniencia de consolidar las competencias atinentes al fortalecimiento de las capacidades en un marco común:

- > Permite una visión institucional compartida sobre las normas necesarias para promover un fortalecimiento de capacidades efectivo.
- > Orienta los procesos administrativos del rendimiento interno y el despacho estratégico del personal a oficinas descentralizadas en los países Miembros.
- > Orienta al personal de la FAO a la hora de contratar consultores para tareas relacionadas con el fortalecimiento de capacidades o de identificar socios nacionales.
- > Establece las bases para el diseño de soluciones de aprendizaje institucional y para apoyar al personal en el desarrollo de sus competencias y destrezas en materia de fortalecimiento de capacidades.

## 5.3 DESARROLLO DEL PERSONAL: SOLUCIONES PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS EN MATERIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES.

La FAO dispone de una amplia selección de soluciones para el aprendizaje y mejora de las competencias en materia de fortalecimiento de las capacidades.

Entre estas se encuentran cursos de aprendizaje "Cara a cara" ofrecidos por la División de Gestión de Recursos Humanos en áreas individuales y sociales como comunicación, facilitación o eficacia cultural. La División de Conocimientos y Creación de Capacidad para el Desarrollo (OEKC) está desarrollando cursos específicos como un Módulo de Aprendizaje sobre "*Enfoques de fortalecimiento de capacidades en la programación*", un manual de referencia sobre "*Buenas prácticas de formación para un fortalecimiento de capacidades efectivo*" y un módulo de aprendizaje sobre "*Desarrollo organizacional*". El Portal de Fortalecimiento de Capacidades de la FAO también dispone de una vasta colección de materiales para el aprendizaje por Internet. Al final de este módulo encontrará una lista completa de referencias bajo el título de: "*Recursos y materiales de aprendizaje sobre el de fortalecimiento de las capacidades.*"

Es evidente que el reforzamiento de las competencias por sí sólo no basta para mejorar la práctica organizacional de la FAO. El personal y los directivos en realidad sólo pueden traducir sus competencias en un comportamiento organizacional acertado si la organización alinea sus procesos de programación, sus procedimientos operativos y dispositivos institucionales y administrativos en consonancia con ese objetivo.

## PUNTOS ESENCIALES DEL CAPÍTULO 5

- > Una práctica de fortalecimiento de capacidades mejorada requiere que la Organización pase de la función de resolución de problemas, o sea de una función “directa” a otra de facilitación, o “indirecta”.
- > Siendo realistas, puede que la FAO sea llamada a adoptar funciones múltiples, o una combinación de funciones dentro de la misma intervención, dependiendo del contexto, de las capacidades de los actores nacionales y del tipo de tareas, desafío o necesidad que haya que abordar.
- > Para adoptar funciones de facilitación, el personal de la FAO deberá aprender a relacionarse mejor con sus socios, promover el intercambio de conocimientos y el aprendizaje y construir los procesos adecuados, aquellos que mejor sirvan para fortalecer la capacidad de los socios de resolver esos problemas por sí mismos.