



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



POLÍTICAS DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES



Para más información visite la web:
<https://www.usaid.gov/local-capacity-strengthening-policy>

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	2
-------------------	---

I. Una visión compartida para el fortalecimiento de las capacidades locales	4
---	---

II. Principios para una planificación efectiva del fortalecimiento de las capacidades locales	7
--	---

III. Principios para una asociación equitativa en el fortalecimiento de las capacidades locales	17
--	----

IV. Institucionalizar el cambio: El camino hacia	24
--	----

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo sostenible depende de los esfuerzos que lideran los actores locales para mejorar sus comunidades, y del trabajo inclusivo y colectivo que realizan para que estos esfuerzos se concreten. Por esta razón, el fortalecimiento de las capacidades locales ha sido y es un componente fundacional en la planificación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). El fortalecimiento efectivo de las capacidades locales puede impulsar un crecimiento económico inclusivo, promover mejoras en sistemas y servicios esenciales a nivel educativo, nutricional, alimentario y sanitario, además de consolidar gobiernos democráticos. El fortalecimiento de las capacidades locales puede abordar también factores subyacentes de vulnerabilidad, brindar sistemas de asistencia humanitaria local y aumentar la resiliencia frente a eventos traumáticos o estresantes. Como resultado, el fortalecimiento efectivo de las capacidades locales ayuda a los países a prevenir, mitigar y recuperarse de las crisis. Básicamente, la capacidad de los actores locales es un factor determinante para que la USAID y sus socios alcancen el éxito y mantengan los avances humanitarios y de desarrollo alrededor del mundo.

Además, a través del panorama de desarrollo humanitario global, ha surgido un consenso sobre la importancia del fortalecimiento de las capacidades (dirigidas de manera inclusiva y local) para contribuir al desarrollo sostenible. La USAID, sin embargo, nunca ha tenido una política institucional autoritaria y unificada para el fortalecimiento de las capacidades locales, a pesar del surgimiento de este consenso. Estas políticas cierran esta brecha, ratifican el liderazgo global de la USAID y brindan como política institucional una visión para el fortalecimiento efectivo de las capacidades locales, que se construye a partir del consenso alcanzado entre el panorama de desarrollo, la retroalimentación de los actores y socios locales, y los años de experiencia y de evidencia de implementación.

DEFINICIONES CLAVE

Capacidad: incluye el conocimiento, las habilidades y las motivaciones, así como, las relaciones que permiten que un actor (ya sea un individuo, una organización o una red) intervenga para designar e implementar soluciones frente a los retos del desarrollo local, así como también para aprender y adaptar a partir de esta acción y para innovar y transformar con el paso del tiempo.

Fortalecimiento de las capacidades locales: representa una inversión estratégica e intencional dentro del proceso de asociación con los actores locales (ya sean individuos, organizaciones o redes) cuyo objetivo es mejorar, de forma conjunta, el desempeño de un sistema local para obtener resultados de desarrollo sostenible valorados a nivel local.

Esta nueva visión se fundamenta en un compromiso de las asociaciones, que se basa en el respeto y la reciprocidad mutua, mediante los cuales los actores locales de todos los contextos y culturas logran que se escuchen sus voces, ejercen sus capacidades únicas y lideran el desarrollo de sus países.

El apoyo que la USAID brinda al fortalecimiento de las capacidades locales requiere planificación, de modo que se construya a partir de las fortalezas existentes de los actores y de los sistemas locales, responda a la dinámica, tanto del contexto nacional como regional, y se adapte a las prioridades estratégicas de la USAID. Lo anterior se traduce a que los enfoques para el fortalecimiento de las capacidades locales podrán ser diferentes. Para

apoyar la implementación coherente del fortalecimiento de las capacidades locales, a través de diversos sectores y contextos, las políticas de fortalecimiento de las capacidades locales de la USAID establecen una política de amplia visión que se basa en el compromiso compartido para determinar un conjunto de principios que guiarán toda la asistencia humanitaria y planificación de desarrollo de la USAID.

Estas políticas se organizan bajo siete principios que se refuerzan mutuamente para el fortalecimiento de las capacidades locales respecto a dos temas: la planificación efectiva y las asociaciones equitativas.

Los principios de planificación efectiva para el fortalecimiento de las capacidades locales, que se describen en la Sección II, se refieren a la razón y a las circunstancias en las que las decisiones intencionales y estratégicas que fortalecen la capacidad de los actores locales, como parte del Ciclo de Programas de la USAID, pueden contribuir a expandir los cambios en el sistema y los resultados sostenibles. Estos principios nos permiten entender la importancia de medir el desempeño.

Los principios de las asociaciones equitativas para el fortalecimiento de las capacidades locales, que se presentan en la Sección III, se refieren a la manera en que se brindará apoyo a la planificación del fortalecimiento de las capacidades locales entre los diferentes sectores y regiones, a través de las asociaciones que se fundamentan en la reciprocidad y el respeto mutuo.

La USAID implementará todos estos principios, que se basan en evidencia sólida y un riguroso proceso de consulta, a través de los cual la USAID priorizó el compromiso y la retroalimentación de los actores y las organizaciones locales (descritas en el [Informe de Opinión Pública](#)), en la toma de decisiones estratégicas e intencionales para apoyar la planificación efectiva del fortalecimiento de las capacidades locales, a través de las asociaciones equitativas. Además, dado que el fortalecimiento efectivo de las capacidades locales requiere, de forma intencionada, recursos y horizontes a largo plazo, esta política resume los planes de la USAID de poner en práctica los principios descritos aquí. La sección IV esboza un proceso de gestión de cambios y la estructura que guiarán la implementación efectiva de las políticas.

PRINCIPIOS PARA LA PLANIFICACIÓN EFECTIVA DE LAS CAPACIDADES LOCALES FORTALECIMIENTO

- 1 Empezar con el sistema local.
- 2 Fortalecer las capacidades únicas mediante varios enfoques.
- 3 Planificar y medir mejorar el desempeño en colaboración con los socios locales.

PRINCIPIOS PARA LAS ASOCIACIONES EQUITATIVAS EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES

- 4 Adaptar el fortalecimiento de capacidades con las prioridades locales.
- 5 Comprender y construir a partir de capacidades existentes.
- 6 Ser consciente y mitigar las consecuencias involuntarias de nuestra asistencia en el fortalecimiento de las capacidades locales.
- 7 Poner en práctica la reciprocidad con los socios locales.



I. UNA VISIÓN COMPARTIDA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES

“Mediante estas políticas, la USAID busca establecer una nueva visión para el fortalecimiento de las capacidades locales que se desarrollan en base del consenso a lo largo del panorama de desarrollo, la retroalimentación por parte de los actores y los socios locales y los años de experiencia en implementación y evidencia.”

El desarrollo sostenible depende de los esfuerzos de liderazgo de los actores locales para la mejora de sus comunidades y el trabajo inclusivo y colectivo para que esos esfuerzos se concreten. Por esta razón, el fortalecimiento de las capacidades locales ha sido y es un componente fundacional en la planificación de la USAID. El desarrollo sostenible depende del liderazgo de los actores locales la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). El fortalecimiento efectivo de las capacidades locales puede impulsar un crecimiento económico inclusivo, promover mejoras en sistemas y servicios esenciales a nivel educativo, nutricional, alimentario y sanitario, además de consolidar gobiernos democráticos. El fortalecimiento de las capacidades locales puede abordar también factores subyacentes de vulnerabilidad, brindar sistemas de asistencia humanitaria local y aumentar la resiliencia frente a eventos traumáticos o estresantes. Como resultado, el fortalecimiento efectivo de las capacidades locales ayuda a los países a prevenir, mitigar y recuperarse de las crisis. Básicamente, la capacidad de los actores locales es un factor determinante para que la USAID y sus socios alcancen el éxito y mantengan los avances humanitarios y de desarrollo alrededor del mundo.

Además, a través del panorama de desarrollo humanitario global, ha surgido un consenso sobre la importancia del fortalecimiento de las capacidades (dirigidas de manera inclusiva y local) para contribuir con el desarrollo sostenible. Los compromisos de alto nivel de organizaciones de desarrollo internacional, donantes y gobiernos, incluidos aquellos que se realizaron en cumbres globales sobre la efectividad de la ayuda en París, Acra y Busan, y que se reforzaron gracias a los acuerdos internacionales como el Gran Pacto (Grand Bargain) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han puesto énfasis en el centralismo de la capacidad nacional y la propiedad local para lograr el desarrollo sostenible. Los actores locales, los socios internacionales y los funcionarios locales de la USAID, quienes desempeñan un rol crucial en el sistema local, han

VISIÓN DE LAS POLÍTICAS

La USAID toma decisiones estratégicas y deliberadas sobre cómo y por qué invertir en la capacidad de actores locales, en función de la comprensión compartida de los principios para el fortalecimiento efectivo de las capacidades locales.

ratificado también la importancia de la capacidad nacional y de la propiedad local. Las reuniones que se llevaron a cabo para presentar estas políticas reflejaron el consenso sobre cómo el fortalecimiento de las capacidades lideradas a nivel local aborda la asistencia a individuos, organizaciones y redes locales, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a las comunidades, de responder de manera efectiva frente a situaciones críticas, de desarrollar el conocimiento especializado, de movilizar recursos, de influir en las políticas, de lograr una mayor asistencia humanitaria y resultados globales; y con el paso del tiempo, de avanzar más allá de la necesidad del financiamiento de un donante internacional.

Asimismo, la evidencia y la experiencia revelan que atender al fortalecimiento de las capacidades puede impactar de manera involuntaria en una mayor demanda de tiempo y carga de recursos para los actores locales, si esta asistencia se dirige y se implementa sin considerar el sistema local o los intereses de los actores locales. Algunos ejemplos incluyen el solicitar que los actores locales presten servicios como coordinadores logísticos y administrativos al servicio de actores internacionales, dirijan el cumplimiento de diversos requisitos para varios donantes internacionales, y creen sistemas redundantes y paralelos para funciones como la gestión y el control interno financiero. Al final, las demandas de tiempo y de recursos desvían la atención del desarrollo sostenible que se lidera a nivel local y agrava la desigualdad global.

Si bien existe consenso y una evidencia emergente sobre la naturaleza central del fortalecimiento de las capacidades lideradas a nivel local, la USAID nunca ha tenido una política institucional unificada y acreditada sobre el fortalecimiento de las capacidades a nivel local. Mediante estas políticas, la USAID busca establecer una nueva visión para el fortalecimiento efectivo de las capacidades locales, que se

construyen en función del consenso entre el panorama del desarrollo, la retroalimentación de los socios y actores locales, y los años de experiencia y de evidencia en implementación.

Esta nueva visión se fundamenta en un compromiso de las asociaciones, que se basa en el respeto y la reciprocidad mutua, mediante los cuales los actores locales de todos los contextos y culturas logran que se escuchen sus voces, ejercen sus capacidades únicas y lideran el desarrollo de sus países. Para apoyar esta nueva visión es necesario que busquemos deliberadamente las perspectivas de aquellos que no pueden acceder a la protección legal o la participación social y económica debido a su identidad. Debemos tomar más acciones deliberadas para reducir la demanda de tiempo y la carga de recursos de los actores locales, quienes buscan nuestra asistencia para el fortalecimiento de las capacidades. Mediante estas acciones, la USAID se encuentra en una mejor posición para integrar los principios del desarrollo inclusivo en toda nuestra planificación del fortalecimiento de las capacidades y nuestro compromiso con los actores locales en una colaboración más sólida y equitativa para las actividades de fortalecimiento de las capacidades.

Estas políticas tienen como objetivo establecer una agencia de visión global para el fortalecimiento de las capacidades locales, que se fundamente en un compromiso compartido y establezca un conjunto de principios que se emplearán como guía para todos los proyectos de asistencia humanitaria pertinente y para la planificación del desarrollo por parte de la USAID. El apoyo que la USAID brinda al fortalecimiento de las capacidades locales requiere planificación, de modo que se construya a partir de las fortalezas existentes de los actores y de los sistemas locales, responda a la dinámica, tanto del contexto nacional como regional, y se adapte a las prioridades estratégicas de la USAID. Lo anterior se traduce a que los enfoques para el fortalecimiento de las capacidades locales podrán ser diferentes. Por consiguiente, para implementar el fortalecimiento de las capacidades locales de manera consistente entre los sectores y los diferentes contextos, la USAID ha adoptado un conjunto de principios compartidos que atenderá de forma equitativa a los actores locales para que posean y gestionen su propio progreso.



Créditos de la fotografía: Jamie Barnett/FHI 360

Los principios no son reglas ni valores. A diferencia de las reglas, los principios son flexibles y permiten la cohesión sin llegar a ser prescriptivos. A diferencia de los valores, los principios son acciones orientadas que guían las decisiones y las elecciones. La USAID puede hacer uso de los principios para trasladar sus valores (pasión por su misión, excelencia, integridad, respeto, empoderamiento, inclusión y compromiso para aprender) en comportamientos.

Nuestro objetivo es lograr que los principios descritos a través de estas políticas guíen la implementación de toda la planificación del fortalecimiento de las capacidades locales de forma flexible e inclusiva con el apoyo de la USAID. Estas políticas se organizan bajo siete principios que se refuerzan mutuamente para el fortalecimiento de las capacidades locales respecto a dos temas: la planificación efectiva y las asociaciones equitativas.

Los principios para una planificación efectiva del fortalecimiento de las capacidades locales, que se describen en la Sección II, nos guían para entender cuál es la razón y cuáles son las circunstancias en que las decisiones deliberadas y estratégicas que fortalecen la capacidad de los actores locales como parte del Ciclo de Planificación de la USAID pueden contribuir a expandir los cambios del sistema y los objetivos sostenibles. Estos principios nos permiten también entender la importancia de medir el desempeño.

Los principios de fortalecimiento de las capacidades locales para asociaciones equitativas, que se presentan en la Sección III, se refieren a la manera en que se brindará asistencia en la planificación del fortalecimiento de las capacidades locales entre los diferentes sectores y regiones, a través de las asociaciones que se fundamentan en la reciprocidad y el respeto mutuo.

A partir de una evidencia sólida y un riguroso proceso de consulta a través del cual la USAID priorizó el compromiso y la retroalimentación de los actores y las organizaciones locales (descritas en el Informe de Opinión Pública) se presentan los siete principios para el fortalecimiento efectivo de las capacidades locales descritas en las Secciones II y III. Además, debido a que el fortalecimiento de las capacidades locales requiere intencionalidad, recursos y horizontes a largo plazo, las políticas resumen el modo en que la USAID planifica poner en práctica los principios descritos aquí. La Sección IV describe un proceso de gestión de cambio y estructura para orientar la implementación efectiva de las políticas.



II. PRINCIPIOS PARA LA PLANIFICACIÓN EFECTIVA DEL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES

Una de las formas más efectivas para promover el desarrollo sostenible es asociarse con actores locales para fortalecer sus capacidades. Sin embargo, el fortalecimiento de las capacidades locales no conduce automáticamente hacia una mejora en el desempeño o hacia el desarrollo sostenible, ni el fortalecimiento de las capacidades es siempre la intervención programática deseada o necesaria. Para abordar todos los retos o contextos, la USAID debe reconocer que los actores locales son quienes poseen las capacidades necesarias para conducir el desarrollo sostenible, pero ellos también podrían necesitar asistencia. Las personas que se ven afectadas por los sistemas locales en que trabajamos deben ser una guía tanto para elegir la inversión del fortalecimiento de las capacidades locales como para anticipar las mejoras en el rendimiento que nuestra planificación podría catalizar y apoyar.

Cuando se realiza una colaboración con los socios locales para invertir en el fortalecimiento de las capacidades y se fundamenta en el entendimiento mutuo y comprensivo de la relación entre las capacidades y el cambio sostenible a nivel de sistemas, el fortalecimiento de las capacidades locales tiene mayor probabilidad de contribución para alcanzar los objetivos sostenibles. Además, el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales solo es significativa en el contexto del funcionamiento de un sistema local y en cómo los actores que se han integrado dentro de este sistema desempeñan sus roles e interactúan el uno con el otro, con las reglas del sistema y los recursos existentes dentro del sistema. Esto significa que el fortalecimiento efectivo y sostenible de las capacidades locales no necesita una “mejor práctica” sino un enfoque “más adecuado” que se ha adaptado al sistema local. Por consiguiente, debemos entender la conexión entre las capacidades locales y el desarrollo sostenible antes de que la USAID se comprometa con el fortalecimiento de las capacidades locales. Esta comprensión tiene que

“Esto significa que el fortalecimiento de las capacidades locales sostenibles y efectivas no necesita ‘la mejor práctica’ sino enfoque más adecuado que se haya diseñado específicamente para el sistema local.”

fundamentarse en un análisis del sistema local, de los actores dentro del sistema local, de las prioridades, de las relaciones y de las fortalezas existentes. Tenemos que considerar también las diferentes formas en las que la USAID puede beneficiarse de su ventaja comparativa para apoyar el desarrollo sostenible y medir su éxito.

Por lo tanto, la USAID se compromete con los tres principios para la planificación efectiva del fortalecimiento de las capacidades locales, tal y como se describe en esta sección: se da inicio con el sistema local, se fortalecen las diferentes capacidades mediante diferentes enfoques, y se planifica y mide el desempeño en colaboración con los socios locales. Estos tres principios guiarán nuestra comprensión respecto a la razón y las circunstancias en las que el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales (como parte del ciclo de planificación de la USAID) puede contribuir con el cambio a sistemas más amplios y resultados del desarrollo sostenible. Estos principios nos permiten entender la importancia de medir el desempeño.



Principio I: Empezar con el sistema local.

Los actores locales, ya sean individuos, organizaciones o redes, son los innovadores más importantes dentro de sus comunidades y sociedades. Las inversiones de la USAID en el fortalecimiento de las capacidades locales tienen que enfocarse en la asistencia a actores locales para lograr un mejor desempeño de las funciones críticas y un cambio positivo y sostenible a nivel sistémico. En la práctica, todo empieza con la comprensión del sistema local. Al comprender el sistema local¹ se puede reconocer la razón y las circunstancias en las que el fortalecimiento de capacidades locales puede contribuir con un cambio más sostenible y positivo a nivel sistémico.

Tener conocimientos sobre el sistema local supera el proceso unilateral de recolección de información. Al colaborar con los actores locales y recurrir a la perspicacia y los conocimientos de los funcionarios locales de la USAID, podremos entender cómo funcionan los sistemas locales, sus fortalezas y sus capacidades existentes, los comportamientos y las relaciones entre los actores, las reglas, los incentivos y los estándares en el contexto al que pertenecen los actores. El sensemaking colaborativo, que alude al momento en que un grupo de personas con diferentes orígenes dan sentido a situaciones o informaciones dinámicas, complejas y valiosas, puede ser útil para que la USAID evite los puntos ciegos, mejore la innovación y la creatividad y lidere el camino hacia objetivos más sostenibles. Sin embargo, para que la USAID y sus socios reconozcan todos los beneficios del sensemaking colaborativo, tienen que incluir, de manera deliberada y proactiva, a personas de grupos marginados y de una representación menor, los que pueden incluir, pero no se limitan a: mujeres y niñas, personas con discapacidad, miembros de la comunidad LGBTQI+, desplazados, migrantes, pueblos indígenas, jóvenes, ancianos, minorías religiosas, minorías raciales y étnicas, personas que pertenecen a castas inferiores y personas con problemas de

La USAID reconoce la diversidad de capacidades locales existentes de nuestros países socios, y el uso de su terminología se encuentra en un proceso de cambio deliberado de “construcción de la capacidad” o “desarrollo de la capacidad” a “fortalecimiento de la capacidad.” Además, la capacidad de cualquiera de los actores se encuentra supeditada a su adaptación dentro del contexto y al ambiente propicio del sistema local.

Según el uso y entendimiento de la USAID, **la capacidad** comprende el conocimiento, las habilidades y las motivaciones, así como también las relaciones que permiten que un actor (ya sea un individuo, una organización o una red) tome acciones para diseñar e implementar soluciones frente a los retos del desarrollo local, además de para aprender y adaptar a partir de esta acción y para innovar y transformar con el paso del tiempo.

El fortalecimiento de las capacidades locales representa una inversión estratégica e intencional dentro del proceso de asociación con los actores locales (ya sean individuos, organizaciones y redes) cuyo objetivo es mejorar, de forma conjunta, el desempeño de un sistema local para obtener resultados de desarrollo sostenible, evaluados a nivel local.

¹ Para una definición más detallada de los sistemas locales, consulte el Marco de políticas de los sistemas locales de la USAID. “Local Systems: A Framework For Supporting Sustained Development” (abril de 2014): <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>.

salud mental. Si no incluimos de forma deliberada las voces de todos los actores que representan a estos grupos, nos arriesgamos a excluirlos involuntariamente.

Para abordar la lógica de los sistemas locales y determinar si las inversiones en el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales pueden contribuir de manera efectiva con el cambio sostenible al nivel del sistema es necesario escuchar a los actores locales sobre aspectos como sus **roles** actuales y potenciales, las **relaciones** que tienen y que anhelan, así como también las **reglas** formales e informales y los **recursos** que permiten o impiden que sus habilidades alcancen los **resultados** deseados. Diariamente, en cada sistema local, las personas cumplen múltiples roles, que pueden ser culturales, diferentes según la clase social, situacionales, sociobiológicos o de género. Además, las interacciones entre los diferentes actores, que se basan en los múltiples roles que desempeñan, conducen a patrones y relaciones que moldean a las instituciones y a las sociedades. De este modo, el apoyo de la USAID para el fortalecimiento de las capacidades locales será la más exitosa si ayudamos de manera estratégica y deliberada a los actores clave para que desempeñen sus roles y construyan relaciones que les ayuden a catalizar y sostener el cambio positivo que ellos consideran y perciben como necesario para sus comunidades y sociedades. Las siguientes consideraciones sobre los roles, las relaciones, las reglas y los recursos pueden ser útiles para informar la toma de decisiones estratégica sobre cuáles son las circunstancias en las que la inversión en el fortalecimiento de las capacidades puede ser la más efectiva.

ENFOQUE EN LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES: MARCO DE TRABAJO DE LAS 5R

El marco de trabajo de las 5R es una herramienta práctica para promover buenas prácticas y resaltar cinco dimensiones clave de los sistemas: resultados, roles, relaciones, reglas y recursos. Estas 5R pueden emplearse de forma conjunta, como una perspectiva, para comprender los sistemas locales, y como una guía, para determinar la inversión, la selección y el seguimiento de las intervenciones para el fortalecimiento de las capacidades locales, diseñadas para contribuir con un cambio más sostenible y positivo a nivel sistémico. En conjunto, estas 5R reflejan las dinámicas básicas de un sistema.

Un supuesto importante dentro del marco de trabajo de las 5R es la dependencia de la sostenibilidad con respecto a la capacidad del sistema local para alcanzar los objetivos de desarrollo con el paso del tiempo. La USAID aplica el marco de trabajo de las 5R para el proceso de diseño del programa que ayuda a la USAID a garantizar que la selección de las intervenciones del fortalecimiento de las capacidades locales se fundamente en el contexto local y que sea más propensa a apoyar a los actores locales para que cumplan sus roles y construyan relaciones que influyan en el sistema para así producir resultados valiosos y sostenibles con el paso del tiempo.

RECURSO: [Las 5R en el Ciclo de Planificación](#)

Roles y relaciones:

Los objetivos de desarrollo son el resultado de las acciones y de las interacciones de los diferentes tipos de actores. En la mayoría de los casos, múltiples tipos de actores contribuyen a conocer la forma en la que funciona (o se desempeña) un sistema local. Por ello, necesitamos tener una comprensión previa sobre el rango, la diversidad de actores y sus roles únicos dentro de un sistema, para así determinar si es necesario fortalecer la capacidad de selección de actores para cumplir roles que pueden influir en un cambio a nivel de los sistemas. Además, el desempeño de todo el sistema podría mejorar si ampliamos nuestra estrategia más allá del fortalecimiento de la capacidad de un solo actor, dado que tenemos los resultados y las soluciones, producto de las interacciones de múltiples actores. La planificación de la USAID tiene que considerar y debe priorizar las oportunidades para respaldar el impacto colectivo, a través del fortalecimiento de redes.

Reglas y recursos:

Antes de determinar si las inversiones en el fortalecimiento de capacidades locales pueden conducir hacia una mejora en el desempeño, debemos considerar también otros factores como el económico, el social y el ambiental dentro del sistema local, dado que podrían influir o motivar un cambio positivo y sostenible a nivel sistémico. Algunos actores locales, por ejemplo, podrían resistirse al cambio del estatus quo, dado que en algunos sistemas locales existen prácticas de exclusión, que se basan en la identidad, en las creencias culturales o en cualquier otro tipo de norma social. La desigualdad en las relaciones de poder podría también restringir el acceso a los recursos que se necesitan para catalizar el cambio social. En estos casos, las inversiones que se realizan solamente para fortalecer las capacidades de los actores locales pueden ser insuficientes para catalizar el cambio sostenible, y se necesitaría equiparlas con otros esfuerzos para fortalecer los sistemas locales. Por lo tanto, los actores locales pueden necesitar de nuestra asistencia para identificar los medios que les permitan desbloquear y tener acceso a los recursos financieros o aprovechar de otros recursos y promover la implementación de políticas para un mejor funcionamiento del sistema.

Por lo general, invertir solamente en el fortalecimiento de las capacidades locales podría resultar insuficiente para lograr los objetivos de desarrollo sostenible. La USAID, en colaboración con los actores locales, debe realizar un análisis previo del sistema local y reflexionar sobre las fortalezas locales existentes, el tipo de asistencia que los actores locales desean y necesitan, y otros enfoques sobre planificación que podrían ser necesarios junto con los esfuerzos para el fortalecimiento de capacidades locales, con el fin de alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. Solo entonces podemos avanzar con seguridad con la toma de decisiones estratégicas y deliberadas sobre cómo invertir en el enfoque del fortalecimiento de las capacidades locales.

UNA NOTA SOBRE LOS ROLES Y LAS RELACIONES

Según la definición de las políticas de la USAID, Sistemas Locales: Un marco de trabajo para la asistencia del desarrollo sostenible, un sistema se construye sobre la base de un conjunto de actores interconectados, quienes, a su vez, producen un objetivo de desarrollo concreto. En cualquier sistema local, para alcanzar y sostener cualquier objetivo de desarrollo se requiere de las contribuciones de múltiples actores interconectados. Estos actores pueden reflejar diferentes niveles sociales (por ejemplo, pueden ser individuos, organizaciones o redes) y trabajar en y a través de diferentes escalas geográficas (por ejemplo, a nivel nacional, subnacional o regional). Asimismo, algunos actores pueden ser oriundos del sistema local, mientras que otros pueden ser extranjeros. No obstante, su compromiso es ejercer el poder mutuamente y compartir sus responsabilidades para abordar un desafío de desarrollo en común, que los une como un sistema local.

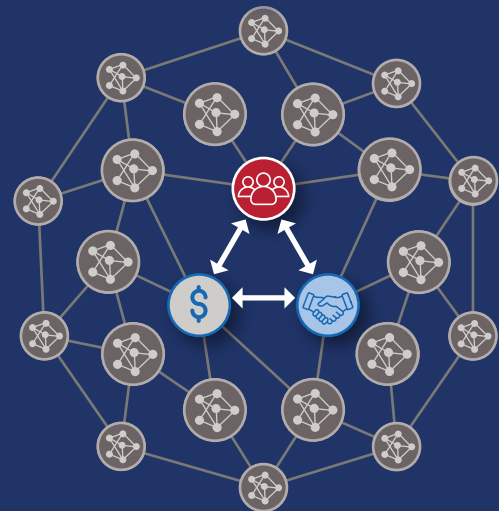
Para enfrentar los desafíos actuales, las personas y las organizaciones de todo el mundo necesitan de ideas innovadoras, de energía y de creatividad. En esta política, la USAID utiliza las siguientes definiciones para referirse solo a algunos de los actores que forman parte de los sistemas locales.

- **Actores locales:** son los individuos, las organizaciones y las redes que se originan y que son lideradas por personas dentro de un determinado país o una región, que incluye a los gobiernos, tanto a nivel nacional como subnacional
- **Socios locales:** son los individuos, las organizaciones y las redes que se originan y que son lideradas por personas dentro de un determinado país o una región, que incluye a los gobiernos, tanto a nivel nacional como subnacional, quienes trabajan con USAID, ya sea como contratistas directos, destinatarios o subadjudicados, en el marco de una adquisición o asistencia.
- **Socios internacionales:** son organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales, empresas internacionales del sector privado y otros organismos internacionales que trabajan con la USAID, ya sea como contratistas directos, destinatarios o subadjudicados, en el marco de una adquisición o asistencia.
- **Otros donantes internacionales:** son organizaciones no gubernamentales internacionales, empresas internacionales del sector privado y otras organizaciones internacionales que brindan asistencia voluntaria para el desarrollo.

Enfoque lineal para el fortalecimiento de las capacidades locales



Enfoque de redes para el fortalecimiento de las capacidades locales



Cada tipo de actor puede contribuir con diferentes fortalezas y recursos para resolver los desafíos del desarrollo global. Sin embargo, para alcanzar la visión de esta política y lograr una inclusión y una equidad global avanzada, algunos actores tendrían que trasladar sus roles de planificación humanitaria y de desarrollo a sistemas locales. Cuando la USAID, otros donantes y socios internacionales actúan como facilitadores, coordinadores, agentes catalizadores, actores locales de asistencia y socios locales para liderar desde el centro de los enfoques de implementación y planificación de los modelos de redes, como se ilustra a continuación, la planificación de la USAID puede delegar la facultad de establecer la agenda y de tomar decisiones a las personas que se vean afectadas de manera directa por la asistencia y los programas de desarrollo.

2

Principio 2: Fortalecer las diferentes capacidades a través de varios enfoques.

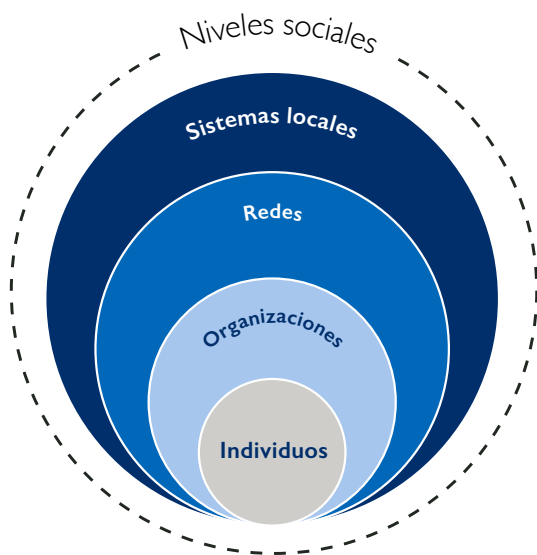
En el momento en el que la USAID entiende el sistema local en su totalidad y ha decidido colaborar con sus socios locales para invertir en el fortalecimiento de las capacidades, podemos determinar el enfoque de mayor idoneidad. El fortalecimiento exitoso de las capacidades ayuda a los actores locales a desempeñar sus roles y a generar relaciones que moldearán un sistema local que satisfaga sus aspiraciones, sus objetivos y sus necesidades. De este modo, la elección del enfoque implica nuestra colaboración con los actores locales para entender sus prioridades, sus fortalezas existentes y sus objetivos de mejora del desempeño. Del mismo modo, tenemos que valorar el hecho de que cada actor es distinto, con un desarrollo único y con diferentes niveles de intervención, poder y acceso a los recursos. Por ello, tenemos que evitar un enfoque universal; es mejor ser flexibles, creativos e innovadores para aprovechar los diferentes enfoques que pueden satisfacer tanto a la diversidad de necesidades de los actores locales como a los

objetivos de fortalecimiento de los sistemas locales a largo plazo. Las siguientes consideraciones sobre la adaptación del sistema local y el rol de la USAID pueden ayudar a informar la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el por qué y en qué circunstancias los diferentes enfoques para el fortalecimiento de las capacidades locales podrían ser los más efectivos.

Adaptar al sistema local:

El fortalecimiento efectivo de las capacidades locales es estratégico y deliberado en relación con los actores que se debe involucrar y la asistencia que se les debe brindar. Este fortalecimiento incluye tanto al nivel social (por ejemplo, a nivel individual, organizacional o de redes) como al geográfico (por ejemplo, a escala global, regional, nacional, subnacional) de los actores locales en relación con los objetivos de desarrollo. Refleja también que para mejorar el desempeño de los sistemas y de los actores locales a largo y a corto plazo, podrían ser necesarios múltiples tipos de capacidades y enfoques. Algunas capacidades financieras, técnicas y de gestión ayudan al actor a realizar una mejor entrega de los bienes o servicios y a desempeñar roles específicos como conducir y mantener una búsqueda rigurosa de patrocinio o un programa médico. Otras

Los enfoques de fortalecimiento de las capacidades son diferentes entre los niveles sociales



Sistemas locales. Un sistema local funciona correctamente cuando sus individuos, organizaciones y redes tienen la capacidad de cumplir roles y desarrollar relaciones que les permite producir y sostener de forma conjunta, soluciones evaluadas a nivel local frente a los desafíos humanitarios y de desarrollo.

Redes. A nivel de redes, los enfoques para el fortalecimiento efectivo de las capacidades facilitan y apoyan la habilidad que múltiples actores poseen para coordinar, cooperar y colaborar, con el objetivo de lograr un impacto colectivo.

Organizaciones. El fortalecimiento de la capacidad organizacional ayuda a las organizaciones. Es decir, a un grupo de personas que trabajan juntas y de forma organizada por un objetivo en común, a alcanzar sus aspiraciones estratégicas y a entregar resultados a sus financieristas. Las capacidades organizacionales que se relacionan con los sistemas tecnológicos, financieros, físicos y del ser humano son interdependientes. Estas capacidades deben ser consideradas como relevantes, ya que apoyan las contribuciones de la organización para el desarrollo sostenible.

Individuos. A nivel individual, los enfoques de aprendizaje culturalmente relevantes para los adultos promueven el aprecio por el aprendizaje continuo. Estos enfoques ofrecen ambientes de aprendizaje seguros, respeto por los estudiantes, oportunidades para aplicar el conocimiento, las habilidades y las actitudes recién adquiridas y que luego se reflejan en esta nueva práctica.

capacidades funcionales o relacionales ayudan al actor a reflexionar y a ser responsable de la retroalimentación de la comunidad, a servir y gobernar como un líder responsable, a solucionar problemas y a adaptarse para mantenerse vigente o a forjar nuevas asociaciones para aprovechar el conocimiento y los recursos colectivos. Independientemente del tipo de capacidad, la USAID tratará de fortalecer las capacidades locales de maneras que le permitan ir más allá para producir resultados a corto plazo y aprovechar las diversas capacidades para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Con mucha frecuencia, solemos emplear, de forma predeterminada, un enfoque que depende del aprendizaje para el fortalecimiento de las capacidades porque es predecible y evidente. Sin embargo, el aprendizaje moldea las ideas globales sobre la manera en la que los actores deben mirar, y con frecuencia, priorizar la experiencia sobre el conocimiento local.

En realidad, pueden ser necesarios varios de los métodos de fortalecimiento de las capacidades para ayudar a los actores locales a alcanzar sus objetivos de desempeño y contribuir con el cambio positivo en sus comunidades y sociedades. Por consiguiente, los enfoques deben ser aptos para este propósito y creados conjuntamente con los actores locales, incluyendo cada una de sus aspiraciones y sus objetivos, junto con las reglas y los recursos del sistema local. Los métodos pueden incluir el acompañamiento a los actores locales para que aprendan haciendo, a través de métodos participativos, para crear oportunidades de aprendizaje colaborativo y para facilitar las relaciones con intermediarios y el fortalecimiento de las redes. En algunas circunstancias, la práctica puede ser efectiva, pero no debe ser nuestro enfoque predeterminado para el fortalecimiento de las capacidades locales.

UNA NOTA SOBRE ADJUDICACIONES PARA LOS ACTORES Y RIESGOS LOCALES

Como se expuso a lo largo de los Principios de planificación efectiva para el fortalecimiento de las capacidades locales, la decisión de realizar una adjudicación con un actor local con el fin de fortalecer las capacidades locales debe estar en función de las consideraciones pragmáticas y no solo de las necesidades de adquisición y de asistencia. La decisión debe surgir de un análisis riguroso del sistema local y de una consideración deliberada sobre los tipos de capacidades y de enfoques, que se necesitan para mejorar el desempeño de los actores y sistemas a corto y a largo plazo, con el propósito de promover la propiedad local y los objetivos de desarrollo sostenible. Una decisión que se fundamenta en consideraciones programáticas puede asegurar que una recompensa satisfaga las necesidades de los socios y de las comunidades locales, y que cualquier riesgo asociado a la recompensa de un actor se evalúe dentro del contexto de las necesidades programáticas totales y los beneficios potenciales.

Además, para la USAID, no es lo mismo evaluar los riesgos que analizar las necesidades y las fortalezas de las capacidades locales. Ambas evaluaciones cumplen

un rol importante, pero no es apropiado sustituir una evaluación de los riesgos por una evaluación de las capacidades locales, ni tampoco, sustituir un plan de gestión de riesgos por un plan de fortalecimiento de capacidades. Para maximizar la efectividad, asegurar la efectividad y respaldar la rendición de cuentas mutua, la evaluación de riesgos y de los planes de mitigación deben realizarse por separado, desde la evaluación de las capacidades locales y la implementación de planes, pero conjuntamente con los socios y los actores locales.

Una evaluación integral de las oportunidades y de las amenazas es consecuente con el asesoramiento de la USAID sobre la gestión de riesgos empresariales, la declaración sobre inclinación al riesgo y la estrategia de adquisición y asistencia. De esta manera, la USAID puede inclinarse por los objetivos programáticos positivos que se generan al trabajar con los socios locales, y puede confiar en que nuestra decisión de recompensar los resultados de un actor local se convierta en una recompensa que ambos podamos gestionar de manera efectiva, desde una perspectiva fiduciaria, y que conserve su integridad para contribuir con el objetivo, con la sostenibilidad de asistencia humanitaria y con los objetivos de desarrollo.

Rol de la USAID:

La USAID tiene que entender también cuál es nuestro único rol dentro del sistema. Nuestra ventaja comparativa como donante será diferente en función de las capacidades existentes, las relaciones, los recursos de los actores locales, las organizaciones internacionales y los donantes dentro del sistema local. A menudo, este rol abarca mucho más que los enfoques tradicionales de desarrollo y de planificación de asistencia humanitaria, y podría ser nuestra habilidad para conectar a los actores locales con las fuentes de asistencia técnica deseadas, reunir a los actores locales con los actores globales, fortalecer las relaciones y conexiones en el sistema y guiar los recursos hacia los actores locales clave para fortalecer su influencia. Al tener una comprensión total sobre el único rol que desempeñamos en el sistema local, presentaremos también el enfoque que empleamos.

Como parte de esta consideración, tenemos que tomar en cuenta el rol que cumplen nuestros recursos financieros en el fortalecimiento anticipado de las capacidades locales. Nuestros recursos pueden ser un medio poderoso para apoyar, de manera directa o indirecta, al fortalecimiento de capacidades de los actores locales. Los recursos que se proveen, de manera indirecta, a los actores locales, a través de socios internacionales, pueden ser útiles para que los actores locales accedan a los conocimientos especializados y forjen nuevas conexiones de red. Además, el financiamiento de los actores locales, a través de premios directos, puede fortalecer sus habilidades locales de aprender haciendo y mejorar sus liderazgos y sus influencias, que son enfoques y formas importantes de capacidades, respectivamente. Por último, la decisión de apoyar al fortalecimiento de las capacidades locales, ya sea a través de un premio directo o indirecto hacia los actores locales, se debe realizar en función de la comprensión minuciosa de la razón por la que un enfoque es considerado como el más adecuado para ayudar con la inversión de las capacidades locales y contribuye con el cambio a sistemas más amplios y objetivos sostenibles. Entonces, nosotros confiamos en que el premio será más que una transacción financiera.



Principio 3: Planificación y medición de la mejora del desempeño en colaboración con los socios locales.

La capacidad es una forma de potencial que no es visible hasta que se ejerce. Por lo tanto, cualquier consideración programática que incluya al fortalecimiento de las capacidades locales tiene que planificar y medir el desempeño mejorado, y no la capacidad latente. Y es que, mediante el desempeño o la puesta en práctica de la capacidad, los actores demuestran el logro de sus propias prioridades de desarrollo. Esto se traduce a que las teorías de cambio y los planes para el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje, a partir de las inversiones para el fortalecimiento de las capacidades locales, tienen que enfocarse en cambios demostrables en el desempeño de los actores y los sistemas, y no exclusivamente en las características que se pueden contar con mucha facilidad, como el número de prácticas asistidas, planes o procedimientos desarrollados. Además, la USAID y los socios internacionales deben priorizar el compromiso de los socios locales a través de relaciones que se basan en recompensas, ya sean directas o indirectas, para determinar las prioridades de mejora del desarrollo y, en conjunto, liderar la identificación de las métricas de desempeño y el desarrollo de los planes de medición.

Por ello, se necesita una estrategia de medición apropiada para controlar el desempeño de manera eficaz. Como los requisitos de reporte pueden presentar incentivos

Desempeño: se refiere al límite al que un actor es capaz de llegar para alcanzar los objetivos planteados de manera efectiva y constante. Es la consideración clave para determinar si se ha cambiado la capacidad.

Mejora del desempeño: es un enfoque programático que alude a un proceso deliberado que se ha iniciado para que los actores mejoren la realización de sus objetivos.

contrarios que podrían conducir a un enfoque de resultados a corto plazo, a expensas de los objetivos de desarrollo sostenible, es necesario que la frecuencia y el énfasis del reporte se enfoquen, de manera deliberada, en el seguimiento del progreso gradual hacia el cambio a largo plazo. La incorporación de los indicadores de resultados en un plan de seguimiento es útil para dar seguimiento al progreso en comparación con los cronogramas y los presupuestos planeados; sin embargo, no tiene que utilizarse como un sustituto de las mediciones a nivel de objetivos reales de la mejora del desempeño. Asimismo, cada vez que sea posible, se deberían emplear enfoques y métricas de desempeño que ya hayan sido utilizadas en la organización local, incluyendo aquellas que fueron establecidas bajo autoridades locales o bajo otros estándares locales, en lugar de aquellas que se crearon con el único propósito de rendir cuentas ante la USAID.

Para controlar el desempeño de manera efectiva, es necesario diferenciar las herramientas de mayor utilidad, según sea el propósito: medir el desempeño, planificar la capacidad de acción o reducir los riesgos:

Herramientas de medición del desempeño: controlan y miden el alcance de la mejora del desempeño como resultado de la asistencia al fortalecimiento de las capacidades. Estas herramientas ayudan a la USAID, a sus socios y a las comunidades locales a descubrir si los actores locales pueden ejercitar mejor sus competencias para desempeñar sus roles dentro de sus sistemas locales como resultado de nuestra asistencia. Sin embargo, es necesario distinguir estas herramientas de aquellas que se emplean para catalizar el proceso de fortalecimiento de capacidades y de aquellas que se usan para identificar y gestionar los riesgos.

Las herramientas de planificación de la capacidad de acción facilitan un proceso mediante el cual los actores locales identifican sus propias prioridades para la mejora del desempeño y se motivan para poseer y gestionar su propio progreso. Con la ayuda de estas herramientas, la USAID y los socios internacionales pueden descubrir también las fortalezas locales existentes y el tipo de asistencia para el fortalecimiento de las capacidades que los actores locales desean y necesitan.



Créditos de la fotografía: Jamie Barnett/FHI 360

Las herramientas de mitigación de riesgos se diseñan principalmente para evaluar y ayudar a desarrollar planes que mitiguen los riesgos que la USAID podría enfrentar al asociarse con alguna organización determinada. Si bien estas estrategias pueden identificar fortalezas existentes y áreas para la mejora dentro de las organizaciones, no se deben utilizar como un sustituto para catalizar el proceso de fortalecimiento de las capacidades locales o para medir la mejora del desempeño como un resultado de la asistencia al fortalecimiento de las capacidades.

Aunque cada una de estas herramientas es valiosa por distintas razones, la USAID y sus socios deben ser conscientes de que, a menudo, a los actores locales se les solicitan que participen en evaluaciones que son conducidas por varios donantes, socios internacionales y otro tipo de organizaciones, como los organismos gubernamentales que emiten registros, y los proveedores externos, que ofrecen acreditaciones o certificaciones. En consecuencia, los actores locales a menudo sufren de “fatiga por evaluaciones”. Sin embargo, debido al desequilibrio de poder existente, los actores locales pueden sentir desconfianza al expresar sus preocupaciones o rechazar las solicitudes o las invitaciones para participar en las evaluaciones del desempeño adicionales. Por lo tanto, antes de someter a un actor local a cualquier evaluación nueva, la USAID tiene que comprometerse a primero solicitar los resultados de evaluaciones recientes según corresponda. Asimismo, la Agencia tiene que compartir los resultados de cualquier evaluación que haya sido emitida por la USAID y que se haya realizado con actores locales, en un formato de fácil acceso, y se deben discutir estos resultados con los actores locales, quienes fueron objeto de la evaluación. Al

compartir los resultados accesibles y darles sentido junto con los actores locales, se crea una oportunidad que honra nuestro compromiso con las asociaciones equitativas.

A fin de cuentas, la medición del desempeño del fortalecimiento de las capacidades locales tiene que relacionarse con el cambio sistémico que buscan tanto la USAID como los actores locales. Como resultado de nuestros análisis de sistemas para tomar la decisión deliberada y estratégica de invertir en el fortalecimiento de las capacidades locales como una estrategia, la prioridad estratégica de la USAID es mejorar la habilidad de los sistemas de producir y sostener los objetivos de desarrollo en colaboración con los actores locales. La planificación y la medición del desempeño pueden ayudar a la USAID y a nuestros socios a entender las relaciones entre los procesos de fortalecimiento de las capacidades locales y el desempeño mejorado de los actores locales, así como también las relaciones entre el mejor desempeño de los actores locales y los objetivos de desarrollo, a nivel sistémico, conforme pasa el tiempo. Un enfoque de la medición del desarrollo junto con la teoría del cambio pueden respaldar el aprendizaje basado en evidencias y la toma de decisiones, indispensable para adaptar y mejorar la planificación del fortalecimiento de las capacidades locales. Además, este conocimiento le brinda a la USAID la confianza para aseverar cómo nuestra inversión en el fortalecimiento de capacidades locales contribuye con los objetivos de desarrollo sostenible entre los sectores, y legitima el rol de la USAID en la promoción de la propiedad y la sostenibilidad local y los valores democráticos en el extranjero.



III. PRINCIPIOS PARA UNA ASOCIACIÓN EQUITATIVA EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES

“La USAID tiene que cambiar su paradigma de asociarse ‘para’ por el de asociarse ‘con.’”

Con frecuencia, los desequilibrios de poder son el centro de los desafíos del desarrollo global. El poder se puede expresar de muchas formas. Se puede expresar forzosamente como “el poder sobre” otros. Se puede expresar para encontrar puntos de convergencia y forjar asociaciones que promuevan el impacto colectivo como “el poder con” otros. Cada uno de los individuos puede ejercerlo como “el poder para” moldear sus vidas y el mundo alrededor de ellos. Incluso, el poder se puede expresar a través de nuestra capacidad para imaginar y desear, al encontrar y dar rienda suelta a nuestro “poder interior”²

Por lo tanto, la USAID reconoce el poder inherente que ejercen los donantes de asistencia oficial para el desarrollo, y se compromete con los cuatro principios de las asociaciones equitativas en el fortalecimiento de las capacidades locales que se describen en esta sección. Estos principios guiarán la forma en la que las asociaciones que alinean esfuerzos con las prioridades locales emplean una estrategia de gestión de activos o de fortalezas, tienen presente las consecuencias involuntarias que deben reducir, y se fundamentan en el respeto y la reciprocidad mutua que ayudarán a la planificación del fortalecimiento de las capacidades locales a lo largo de diferentes sectores y regiones.

De este modo, al usar nuestro poder para comprometer a la USAID con los siguientes principios, junto con los principios para la planificación efectiva del fortalecimiento de capacidades descrito en la sección previa, la USAID tiene como objetivo delegar el poder a los actores locales para ayudar a comunidades más sólidas y resilientes, que son más inclusivas con las voces y los entornos diferentes. El fortalecimiento de las capacidades locales, que incluye a las personas que pueden enfrentar, en otras circunstancias, discriminación y exclusión económica, social y legal puede transformar las capacidades individuales y crear oportunidades para colaboraciones nuevas y diferentes con individuos, organizaciones y redes. La inclusión deliberada brinda, de manera inherente, nuevas perspectivas y activos para expandir el potencial generativo de nuestro trabajo, y cambia los roles de los actores locales, quienes pueden producir un cambio transformacional para el desarrollo sostenible.

2 Gaventa, John. “Finding the spaces for change: A power analysis.” *IDS Bulletin* 37, núm. 6, (noviembre de 2006): 23–33. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2006.tb00320.x>.

4

Principio 4: Alinear el fortalecimiento de las capacidades con las prioridades locales.

La USAID se compromete a ayudar a los países socios a alcanzar sus propios objetivos humanitarios y de desarrollo, aunque también utiliza las inversiones de los contribuyentes de Estados Unidos para producir objetivos de desarrollo sostenibles a largo plazo. Sin embargo, los ciclos presupuestales de corta duración y la aversión al riesgo, algunas veces, pueden desviar el fortalecimiento de las capacidades locales hacia el desarrollo de habilidades para obtener ganancias a corto plazo, tales como la gestión financiera de un donante específico o la creación y la identificación de una marca. Mientras que la implementación de la asistencia oficial para el desarrollo, a menudo, requiere de actividades para la reducción del riesgo, lo cual es importante para nuestro trabajo y la administración de recursos, la asistencia para el desarrollo de estas habilidades no se debe construir como un fortalecimiento de las capacidades locales que impulsa un cambio social a largo plazo. En la realidad, el énfasis excesivo en el cumplimiento de resultados o en la aptitud para entregarlos a corto plazo podría haber distorsionado los efectos que pueden incrementar la dependencia hacia los contribuyentes internacionales y debilitar la resiliencia, al suprimir la generación de ingresos. Con el paso del tiempo, esa asistencia debilita la misión de las organizaciones locales.

Por consiguiente, una vez tomada la decisión de invertir en el fortalecimiento de las capacidades locales, nuestra estrategia tiene que enfocarse en el compromiso de los actores locales para identificar las prioridades del fortalecimiento de las capacidades locales en conjunto, y en ayudar la mejora del desarrollo en aquellas áreas, independientemente de si nosotros nos involucramos en una relación de financiamiento con aquellos actores. En la búsqueda de las asociaciones equitativas para el fortalecimiento de las capacidades locales, la USAID abrazará el espíritu de “nada sobre nosotros, sin nosotros”, lema que surgió en los movimientos políticos de Europa del Este y se hizo popular por el movimiento por los derechos

de las personas con discapacidad.³ Esto se traduce a que, si se va a realizar una toma de decisiones no planificada sobre el fortalecimiento de las capacidades locales, se debe realizar sin la participación activa de los miembros del grupo afectado por esta planificación. La USAID tiene que cambiar nuestro paradigma de asociarse “para” a asociarse “con”.

Cuando la USAID reconoce el poder inherente que tienen los actores y las comunidades locales, nosotros apoyamos y no debilitamos ni a la capacidad local ni al desarrollo dirigido a nivel local. Para elegir las capacidades que se van a fortalecer, los enfoques que pueden ser los más efectivos y para establecer las metas de la mejora del desempeño, la decisión tiene que fundamentarse en las aspiraciones y los objetivos de los actores locales. Del mismo modo, cuando la USAID identifica desigualdad o exclusión de determinados grupos de actores, nosotros podemos usar nuestro poder, de manera intencional, para incluirlos, motivarlos y empoderarlos, en lugar de perpetuar su marginación. Además, es posible distinguir las prioridades de los individuos de las prioridades de las organizaciones que actúan en su representación, por ello, la USAID debe buscar oportunidades para escuchar a las personas de forma directa en lugar de escuchar a sus representantes, quienes pueden o no actuar en su representación. La USAID tiene que reconocer que las circunstancias y las necesidades locales pueden cambiar o evolucionar, por lo que se debe gestionar el fortalecimiento de las capacidades locales de forma adaptativa para incluir los cambios impredecibles y las necesidades no desarrolladas de los actores locales.

Básicamente, cuando los actores locales identifican tanto prioridades como valor, y se apoderan del proceso de cambio, tienen más probabilidades de alcanzar el éxito y de mantener el cambio positivo con el paso del tiempo. Por lo tanto, si responde a las prioridades locales, la USAID puede tener una mayor confianza en que sus inversiones en el fortalecimiento de las capacidades locales darán como resultado un desarrollo sostenible.

3 Charlton, James I. *Nothing About Us Without Us: Disability, Oppression and Empowerment*. (1998) Berkeley, CA: University of California Press.

Smorzgorski, Kazimierz, “Poland's Foreign Relations.” en *Slavonic and East European Review* (1938), citado en Janine Owens, “Exploring the Critiques of the Social Model of Disability: The Transformative Possibility of Arendt's Notion of Power.” in *Sociology of Health and Illness* (Diciembre 2014).

5

Principio 5: Apreciar y construir a partir de capacidades existentes.

Por mucho tiempo, los actores locales han expresado su preocupación sobre cómo los donantes internacionales y otras organizaciones extranjeras entienden y apoyan a las capacidades existentes. En repetidas oportunidades han resaltado las extraordinarias capacidades locales existentes dentro de las comunidades, a menudo ignoradas por los actores internacionales. Por ende, cuando la USAID brinda asistencia para fortalecer las capacidades locales de los actores, nosotros adoptaremos estrategias que se basan en los activos o en las fortalezas que apoyan a las comunidades locales, en la identificación de sus fortalezas y en la visualización de las maneras en las que pueden utilizar estos activos para conocer las necesidades de sus comunidades. En esencia, las prácticas que se basan en las fortalezas desafían los enfoques tradicionales sobre las relaciones de poder entre individuos, entre organizaciones, y dentro de las comunidades. En lugar de operar desde una posición de poder sobre otro, los enfoques basados en activos o fortalezas allanan el camino para las asociaciones equitativas, mediante la solicitud de una reflexión crítica en las dinámicas de poder de nuestras relaciones, y enfocándose tanto en el poder con y en el poder para, así como en el poder interno.⁴

La USAID y sus socios no se enfocarán en la identificación de brechas o debilidades. En su lugar, usaremos enfoques participativos que valoren las capacidades existentes de los actores locales y las fortalezas de sus sistemas locales, lo que incluye el conocimiento indígena y local, además de sus prácticas y sus creencias. Al acompañar a las comunidades locales a identificar y a hacer uso de sus fortalezas y sus activos existentes, aunque quizás desconocidos o subestimados, la USAID puede ayudar a las personas y a las organizaciones para que autoidentifiquen las barreras que enfrentan, para que reconozcan los recursos y el poder que ya tienen para abordar estas barreras, y para que valoren

4 Mathie, Alison, Cameron, Jenny, y Gibson, Katherine. "Asset-based and citizen-led development: Using a diffracted power lens to analyze the possibilities and challenges," *Progress in Development Studies*, 17, núm. 1 (febrero de 2017): 1–13, <https://doi.org/10.1177/1464993416674302>.

Stuart, Grame. "Strengths-based practice and ABCD." <https://sustainingcommunity.wordpress.com/resources-for-students/strengths-based-approaches/>.

ENFOQUE EN LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES: DESARROLLO POSITIVO ADOLESCENTE

El compromiso inclusivo con las voces y las habilidades de 2,4 mil millones de jóvenes que, según la definición de la USAID, incluye al grupo etario entre los 10 y los 29 años, es fundamental para alcanzar el desarrollo sostenido. Una herramienta programática que refleja la forma en la que se puede utilizar una estrategia basada en las fortalezas para apoyar el fortalecimiento de las capacidades locales es el Marco del Desarrollo Positivo de la Juventud (DPJ). El DPJ es un enfoque intencional y prosocial que compromete a la juventud dentro de sus comunidades, de modo que reconozcan y mejoren las fortalezas juveniles para promover resultados positivos. En lugar de considerar a la juventud como un beneficiario de asistencia pasivo, el enfoque del DPJ puede asegurar el reconocimiento de los jóvenes como agentes de su propio desarrollo, y con la asistencia al fortalecimiento de las capacidades locales para la juventud se les ayuda a ejercer poder para moldear sus vidas y la sociedad que los rodea. El DPJ se enfoca en involucrar a la juventud en programas de cocreación y de codiseño, así como también en la toma de decisiones sobre la implementación de actividades de fortalecimiento de las capacidades locales que:

- Reconozcan y se desarrollen en función de los activos de los jóvenes, tales como las habilidades interpersonales clave, las destrezas técnicas o académicas, y el conocimiento.
- Desarrollen competencias en la juventud mediante el establecimiento de objetivos, el desarrollo de identidades propias y la construcción de confianza para poder alcanzar dichos objetivos.
- Vinculen a la juventud con un entorno de apoyo a través de pasantías y de acceso a algún tipo de instrucción.

RECURSO: [Positive Youth Development Measurement Toolkit](#)



Principio 6: Ser consciente y mitigar las consecuencias fortuitas de nuestra asistencia para el fortalecimiento de las capacidades locales.

su propia capacidad de adaptación. Este proceso ayudará a los actores locales a liderar los esfuerzos para establecer sus agendas, desarrollar soluciones y aportar sus capacidades, sus liderazgos y sus recursos para que esas soluciones se conviertan en una realidad. Nuestra asistencia contribuirá con objetivos de desarrollo más sostenibles, dado que nos basamos en las capacidades y los activos existentes.

Sin embargo, si se analizan las fortalezas y los activos de forma apropiada, estas no se limitan al simple reconocimiento que cada actor local tiene sobre sus propias fortalezas existentes. Esto significa que la propia naturaleza del enfoque para el desarrollo de las capacidades es apropiada para mejorar la efectividad de cada actor en su sistema local. Para este fin, nosotros no formaremos una asociación con una visión preconcebida de “estado final” que los actores locales alcanzarán, ni implementaremos una estrategia de paquete estándar para apoyar el fortalecimiento de las capacidades locales. Si el fortalecimiento de las capacidades locales se aborda en función de una idea preconcebida sobre qué tan “bueno” o “capaz” parece ser un actor, se puede debilitar tanto el proceso de compromiso como la efectividad de la planificación. Y aunque el desempeño se puede medir al contrastarlo con los objetivos normativos, las capacidades pueden tomar diferentes formas que permiten el logro del desempeño. Otras experiencias, modelos y comparaciones internacionales pueden tener un carácter informativo, pero no necesariamente determinantes. Nuestra expectativa es que cada actor local crezca de distintas maneras. Para fortalecer las capacidades locales, tenemos que brindar asistencia a cada actor local según el contexto, las prioridades únicas, las fortalezas, las oportunidades y su tolerancia al riesgo. Por esta razón, tenemos que cambiar el rol directivo por un rol facilitador, un rol que inspire y motive a los actores locales a reconocer su “poder interno” e identificar su potencial autodefinido en el fortalecimiento de las capacidades locales.

Al igual que otras intervenciones del desarrollo, los enfoques del fortalecimiento pueden causar también potenciales daños fortuitos. Dado que pocas interacciones sociales tienen poder neutral, el poder y la política son fundamentales para los objetivos del fortalecimiento de las capacidades locales. Antes de involucrarse con los actores locales, la USAID debe reflexionar sobre las estructuras de poder invisibles, escondidas y visibles en un sistema local, y cómo estas se pueden manifestar tanto en los actores de un sistema local como en nuestras propias interacciones con los socios locales. Prestar atención a la manera en la que el poder moldea la toma de decisiones, la configuración política o de la agenda puede ayudarnos tanto a construir asociaciones con base en el respeto mutuo y la confianza, como también a equilibrar las asimetrías del poder, a través de la planificación del fortalecimiento de las capacidades locales.

Los sistemas locales se pueden caracterizar por sus consolidados patrones de inclusión y exclusión, que reflejan la competencia por los recursos y el poder, a través de los roles formales e informales, las historias, las relaciones, las creencias culturales y otras normas sociales. Para alcanzar y mantener las capacidades locales fortalecidas y el cambio positivo de los sistemas locales, es necesario responder a los incentivos y a las dinámicas del poder entre los actores locales en un sistema local. Sin embargo, algunas actividades que se emplean para el fortalecimiento de las capacidades pueden afectar los roles, la competencia y los intereses establecidos, de modo que cambian la autoridad y la influencia de algunos individuos y grupos sobre otros. Si bien estas modificaciones, a menudo, pueden apoyar al cambio positivo y al desarrollo sostenible a nivel sistémico, también pueden crear o exacerbar la competencia o el conflicto. Por consiguiente, la USAID tiene que evaluar el daño potencial mediante la aplicación de enfoques de economía política, sensibles al conflicto y basados en la “no maleficencia”. Estos enfoques pueden ayudar a identificar las

dinámicas subyacentes que, de otro modo, podrían generar conflictos u otras consecuencias fortuitas; tenemos que usar tales descubrimientos para mitigar cualquier efecto negativo potencial.

En algunos casos, puede ser necesario empoderar y alzar la voz de las poblaciones marginadas y con poca representación para lograr un estatus equitativo, pero sin ponerlas en una situación de riesgo. Tales grupos serán diferentes según el sistema local, equitativa en el fortalecimiento de la capacidades y pueden incluir, entre otros: mujeres y niñas, personas con discapacidad, miembros de la comunidad LGBTQI+, personas desplazadas, migrantes, pueblos indígenas, jóvenes y ancianos, minorías religiosas, minorías raciales y étnicas, personas que pertenecen a castas inferiores y personas con problemas de salud mental. Todos los individuos y todas las comunidades, de todas las identidades y experiencias, son instrumentos en la transformación de sus propias sociedades. Su inclusión locales ayuda a reducir la probabilidad de consecuencias fortuitas, mediante la validación y la mejora de nuestra comprensión sobre el conocimiento contextual, a través de la credibilidad de las intervenciones programáticas que la USAID respalda, por medio del incremento de la probabilidad de que las soluciones propuestas se acepten y se mantengan, y mediante la mejora de la aptitud de la USAID para abordar los desafíos humanitarios y de desarrollo, de manera comprensiva.

En otros casos, para cumplir la visión del fortalecimiento de las capacidades locales descrita en esta política, se necesitará que tanto la USAID como sus socios reevalúen nuestros roles en el desarrollo y exploren nuestros sesgos y suposiciones, antes de involucrar a los actores locales. Los legados históricos del colonialismo y la exclusión han provocado desigualdades de poder que actualmente impactan en la planificación humanitaria y en la del desarrollo. Además, diferentes actores perciben y experimentan estos impactos de distintas maneras. La USAID tiene que reconocer que nuestros procesos pueden promover este desequilibrio sin intención alguna, dado que estas desigualdades comprometen el impacto y la sostenibilidad de su planificación de asistencia extranjera. Estos legados históricos se exacerban más por las limitaciones de los recursos, por medio de los cuales, a

menudo, los socios se esfuerzan por ganar o mantener el financiamiento, adaptando sus actividades a las prioridades de los contribuyentes extranjeros, pidiendo a los actores locales que dediquen calidad de tiempo y recursos para estos esfuerzos. Además, la USAID y otras prioridades de la política de contribuyentes internacionales se encuentran propensos a cambios repentinos, lo que puede generar modificaciones en el financiamiento para diferentes prioridades nuevas. En consecuencia, si la búsqueda de financiamiento de contribuyentes internacionales por parte de los actores locales es discontinua, puede resultar disruptiva para los sistemas locales y puede debilitar la credibilidad de los actores locales con sus componentes. Por lo tanto, las actividades que se designan para promover las prioridades de los contribuyentes, en lugar de fortalecer las capacidades para cumplir, de manera eficaz, con nuevos roles o con los existentes dentro del sistema local, plantean riesgos y daños potenciales para los socios locales. En definitiva, la USAID tiene que procurar mitigar el daño que surge de la conformidad local con las prioridades de los contribuyentes internacionales, y el debilitamiento de las aptitudes de los actores locales para trabajar en sus propias aspiraciones y objetivos o en las misiones de la organización.



Créditos de la fotografía: Bobby Neptune para la USAID

7

Principio 7: Practicar la reciprocidad con los socios locales.

El fortalecimiento exitoso de las capacidades locales incluye, de forma inherente, el trabajo en equipo para identificar los objetivos, las capacidades a fortalecer y la medición del cambio con el paso del tiempo. Para facilitar una asociación positiva y, por consiguiente, un fortalecimiento eficaz de las capacidades locales, la USAID y sus socios deben abordar el fortalecimiento de las capacidades locales desde una actitud de respeto y confianza mutuos; lo que significa que la USAID y sus socios reconocen y valoran las diferentes aspiraciones y los objetivos, las capacidades y los recursos que cada uno produce para la asociación. Para este fin, la USAID debe aclarar la razón por la que nosotros decidimos invertir en el fortalecimiento de las capacidades locales y el cambio que esperamos pueda conducir; mientras tanto, estamos dispuestos a escuchar a los actores exponer sus realidades, que, si bien pueden ser diferentes, son igual de válidas en la búsqueda de asistencia para el fortalecimiento de las capacidades. También debemos incorporar tiempo

El fortalecimiento de las capacidades locales necesita ser gobernado localmente.

La reciprocidad en las asociaciones puede ayudar a fomentar esta propiedad local.

La reciprocidad es una condición positiva o una actitud compartida sobre una relación en la que dos (o múltiples) socios tienen como objetivo equilibrar las diferencias entre poderes, mediante el esfuerzo de asociaciones recíprocas que acumulan beneficios para cada socio, a través de relaciones que se construyen con base en la confianza y el respeto. Se alcanza cuando la USAID y cada uno de sus socios comparte o cambia información y toma acciones relacionadas con los objetivos compartidos, a través de la rendición de cuentas mutua, que es un proceso por el que los socios acuerdan tener la capacidad para ser responsables de los compromisos que ellos han realizado mutuamente y de manera voluntaria.

y recursos adecuados en el diseño del programa para establecer un ambiente propicio para la cocreación de soluciones del desarrollo, dado que puede ayudar a construir el respeto y la confianza mutua.

Para poner la reciprocidad⁵, en práctica, la USAID y sus socios locales deben tener la capacidad de rendir cuentas mutuamente en la planificación del fortalecimiento de las capacidades locales. La rendición de cuentas mutua es un proceso en el que dos o más socios acuerdan ser responsables de los compromisos que han asumido hacia el otro de manera voluntaria. Sin embargo, esto depende del consenso en torno a las agendas compartidas, y prioriza el desempeño exitoso de la asociación. La rendición de cuentas mutua se puede poner en práctica en múltiples direcciones y entre varios actores, como los donantes y los líderes locales, las organizaciones locales y sus componentes, las redes y sus miembros, los ciudadanos y sus gobiernos, o los proveedores de servicios. Las asociaciones para el fortalecimiento de las capacidades locales que involucran la rendición de cuentas mutua pueden fomentar un compromiso transparente y equitativo que alcanza resultados valiosos para todas las partes involucradas.

La rendición de cuentas mutua brinda también una oportunidad para que la USAID aprenda de los actores locales a través del diseño y la implementación de las actividades para el fortalecimiento de las capacidades locales. Una forma en la que la USAID puede cumplir con nuestro compromiso de rendición de cuentas mutua en la planificación del fortalecimiento de las capacidades locales es mediante el desarrollo y la integridad de los planes de rendición de cuentas de las partes interesadas, a través de los cuales los socios locales pueden proveer retroalimentación significativa sobre lo que funciona y lo que puede mejorarse. Para aprender y mejorar, la USAID tiene que reflexionar y dar sentido a nuestras experiencias en la asistencia al fortalecimiento de capacidades con socios locales y actores, dando la misma validez tanto a sus perspectivas como a las nuestras. Para el seguimiento, el aprendizaje y la adaptación de asociaciones con actores locales, se pueden emplear varios métodos como, por ejemplo, la cocreación de teorías de cambio, la selección

Énfasis en el enfoque programático del fortalecimiento de las capacidades locales: Los convenios de gobierno a gobierno (G2G)

La asistencia de gobierno a gobierno (G2G), que refiere a los acuerdos de inversión directa entre la USAID y los gobiernos asociados, es una herramienta programática que la USAID emplea para apoyar al desempeño mejorado y a los objetivos de desarrollo sostenible en los sistemas locales. Estos acuerdos emplean una variedad de mecanismos de financiamiento, y no son un fin en sí mismos. Además, proporcionan un mecanismo a través del cual la USAID y sus socios gubernamentales pueden redefinir sus relaciones y descubrir el “poder con”, que los vincula mutuamente, para abordar de forma colectiva los problemas globales más apremiantes. Mediante un proceso de cocreación y codiseño, la USAID y sus socios gubernamentales identifican tanto los objetivos establecidos de mutuo acuerdo y las actividades de implementación que se pueden potenciar, a través de sistemas e instituciones nacionales y subnacionales, como el compromiso de fomentar estos objetivos, por medio de planes de mutua rendición de cuentas. Para ir más allá de las relaciones tradicionales de donante-beneficiario, los acuerdos gubernamentales (G2G) asisten a la propiedad nacional inclusiva y al fortalecimiento de la capacidad del sector público para tener una mejor entrega y así sostener los servicios, que son las respuestas a las necesidades y a las aspiraciones de todos los ciudadanos.

REFERENCIAS: [ADS Chapter 220 Strengthening the Capacity of Partner Governments through Government-to-Government \(G2G\) Assistance](#)

conjunta de los indicadores de desarrollo que reflejan una visión de éxito liderada a nivel local, el análisis y la interpretación de los datos de manera colaborativa, o la priorización de acciones para la adaptación del programa de forma cooperativa. A pesar de trasladar el foco del aprendizaje y la adaptación más cerca de las partes interesadas, la USAID puede fomentar el liderazgo y la propiedad local.

5 Rose, Marin y Wadham-Smith, Nick. “Mutuality, Trust, and Cultural Relations” London: Counterpoint, British Council (2004): <https://uscpublicdiplomacy.org/sites/uscpublicdiplomacy.org/files/legacy/pdfs/Mutualit-Rose.pdf>



IV. INSTITUCIONALIZAR EL CAMBIO: EL CAMINO HACIA ADELANTE

“La Agencia continuará con el fortalecimiento de las capacidades locales para que sea determinante al momento de pensar en cómo alcanzar, medir y sostener los resultados humanitarios y de desarrollo”

En las secciones previas de la política se resume una visión sobre cómo y por qué se debe invertir en la capacidad de los actores locales, en función de la comprensión compartida de los principios para el fortalecimiento efectivo de las capacidades locales. Las políticas, las prácticas y los procesos de la Agencia tienen que integrar los principios descritos previamente para identificar el potencial total de esta visión. Por consiguiente, esta sección resume una estrategia de gestión del cambio, mediante la cual la Agencia continuará con el fortalecimiento de las capacidades locales para que sea fundamental al momento de pensar en cómo alcanzar, medir y sostener los resultados humanitarios y de desarrollo. Estas estrategias son igual de importantes para los socios internacionales como para otros donantes, ya que incluye el rol esencial que cumplen al apoyar el fortalecimiento de las capacidades locales.

Nuestro proceso integral de gestión del cambio tiene que comenzar con la identificación de los entornos operativos, las actitudes, las estructuras y las prácticas que pueden discrepar de las aspiraciones que las políticas esperan alcanzar. Por ejemplo, la actual dotación de empleados es insuficiente, ya que no se encuentran motivados para apoyar completamente al compromiso a largo plazo con

los socios locales. Por consiguiente, la visión de esta política necesita cambios estructurales e incentivos estratégicos para motivar y permitir que los empleados trabajen de nuevas maneras. La rendición de cuentas institucional también es necesaria para abordar estas cuestiones de forma efectiva.

Las evaluaciones recientes sobre las políticas indican que la asistencia a nivel de un liderazgo coordinado, constante y sostenido es la clave que permite el éxito de la implementación de políticas.⁶ Para esta política, el liderazgo debe recaer en los organismos que operan en los tres niveles.

En el nivel más alto, el Consejo Consultivo de Políticas (PAC, por sus siglas en inglés), recientemente establecido, constituye los principales dirigentes que proveerán coordinaciones de alto nivel y obtendrán los compromisos que se necesitan para la materialización de las prioridades de asistencia humanitaria y de desarrollo de la USAID, incluido el fortalecimiento de las capacidades locales.

En el segundo nivel, se concibe un subcomité del PAC, presidido por la Oficina para el Desarrollo, la Democracia y la Innovación (DDI, por sus siglas en inglés) para brindar mayor liderazgo directo en la supervisión de estas políticas, con lo que se confirma que las prácticas y la planificación de la Agencia reflejan, cada vez más, los principios que se exponen en estas políticas y que aprueban las acciones prioritarias provistas en los planes de implementación

6 Este hallazgo surge de una serie de Evaluaciones de la Implementación de Políticas (EIP) llevadas a cabo por la USAID.

USAID. “Policy Implementation Assessment of the Local systems Framework” (enero de 2021): https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00Z8CG.pdf.

USAID. “Policy Implementation Assessment of the USAID’s Building Resilience to Recurrent Crisis: Policy and Program Guidance-Executive Summary” (noviembre de 2021): https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZDBM.pdf.

anual. A nivel laboral, una combinación entre el equipo de implementación del fortalecimiento de las capacidades locales (LCS) de la Agencia, dirigido por el Centro de Asociaciones Locales, Confiables y Transformadoras (DDI/LFT), en estrecha colaboración con la Oficina para la Administración (M, por sus siglas en inglés) y la Oficina de Políticas, Planificación y Aprendizaje (PPL, por sus siglas en inglés) será responsable del desarrollo de planes anuales y la coordinación de su implementación. Estos planes de implementación abordarán cuatro áreas prioritarias superpuestas.

I. Institucionalizar la rendición de cuentas del liderazgo de la USAID para una reforma avanzada

A lo largo de la década pasada, la USAID ha realizado progresos significativos —desde la Reforma de Implementación y Adquisiciones (IPR, por sus siglas en inglés), pasando por las Soluciones Locales, hasta llegar a la Asociación Efectiva y la Reforma de Adquisición (EPPR, por sus siglas en inglés) para lograr un compromiso renovado orientado a la localización y la valoración de la diversidad, la equidad, la inclusión y los principios de accesibilidad



Créditos de la fotografía: USAID/Sayora Khalimova

(DEIA, por sus siglas en inglés), en función de la mejora de la guía programática, la adquisición y las prácticas de asistencia en respaldo del fortalecimiento de las capacidades locales. Aunque los principios resumidos en esta política se construyeron en función del trabajo cumplido bajo esos esfuerzos, la Agencia necesitará seguir con la identificación y el abordaje de las barreras y los obstáculos, para así integrar los principios del fortalecimiento efectivo de las capacidades locales en todos los procesos de planificación y adquisición de la USAID. Para alcanzar el éxito, el liderazgo de la Agencia tiene que proveer los incentivos, los recursos y las flexibilidades necesarias para que los empleados implementen el fortalecimiento de las capacidades locales. Por lo tanto, los planes anuales de implementación del fortalecimiento de las capacidades locales (LCS) identificarán las oportunidades específicas en las que los líderes de la Agencia pueden:

- Coordinar con la Oficina de Gestión, la Oficina de Administración de Recursos y Presupuesto (BRM, por sus siglas en inglés), la Oficina de Administración del Capital Humano y el Talento (HCTM, por sus siglas en inglés) y otras oficinas independientes (B/IOs) para asegurar los recursos necesarios con el fin de crear un entorno operativo y propicio, así como también para obtener y movilizar a los empleados y garantizar el financiamiento para la planificación nivelada con el fortalecimiento de las capacidades locales (LCS).
- Involucrar a los comités congresistas pertinentes para abogar por los recursos adecuados para el financiamiento y el soporte de la gestión de la planificación del fortalecimiento de las capacidades locales (LCS).
- Comunicar el compromiso continuo de la USAID con los principios expuestos en esta política.

2. Priorizar la rendición de cuentas de la USAID con las partes interesadas en el fortalecimiento de las capacidades locales

El equipo de implementación del fortalecimiento de las capacidades locales (LCS) coordinará un esfuerzo integral para priorizar la rendición de cuentas de los actores locales y las partes interesadas, con el fin de asegurar los recursos válidos que se emplean en la experimentación y en la innovación, así como las mejores prácticas en el fortalecimiento de las capacidades locales. Los esfuerzos incluirán:

- La promoción, apoyo y divulgación de evidencia con base en las mejores prácticas de seguimiento, evaluación y aprendizaje de técnicas para la planificación del fortalecimiento de las capacidades locales.
- El respaldo a los usuarios de las redes, a las comunidades de práctica y a los centros de abastecimientos dedicados a la práctica del fortalecimiento eficaz de las capacidades locales.
- El diálogo extendido con los actores locales mediante la convocatoria a una retroalimentación anual, a sesiones de interlocución, y comprometiéndolos con la evaluación de las políticas.
- La promoción de una cultura en función de la reciprocidad que recompensa las relaciones basadas en la confianza con los socios locales, que respeta sus capacidades existentes y cumple con sus propias prioridades del fortalecimiento de capacidades.

Para rendir cuentas, el equipo de implementación conducirá la evaluación de la implementación de las políticas, cinco años después de su publicación con el fin de evaluar la efectividad de nuestro programa en el fortalecimiento de las capacidades locales. La retroalimentación de los actores locales será el componente crítico de esta evaluación.

3. Integrar la práctica del fortalecimiento eficaz de las capacidades locales dentro del Ciclo de Planificación y de recursos de la USAID

El Ciclo de Planificación es el modelo operativo de la USAID para planificar, distribuir, evaluar y adaptar la planificación del desarrollo alrededor del mundo. El equipo de implementación del fortalecimiento de las capacidades locales tiene la prioridad de cooperar estrechamente con la Oficina de Políticas, Planificación y Aprendizaje (PPL) y la Oficina de Adquisiciones y Asistencia (M/OAA) para institucionalizar los principios y prácticas del fortalecimiento de las capacidades locales resumidas en estas políticas, a lo largo de todos los elementos del Ciclo de Planificación, lo que incluye una nueva guía, herramientas, prácticas y otros recursos que empoderan y permiten a los empleados fomentar esta práctica en el campo.

Una prioridad inicial será la actualización de la orientación central del Ciclo de Planificación de la USAID para que refleje y promueva los principios articulados en esta política. El equipo de implementación del fortalecimiento de capacidades (LCS) trabajará junto con los colegas de la Oficina de Políticas, Planificación y Aprendizaje (PPL) para identificar dónde se debe ajustar o incrementar la planificación actual para nivelarla con el espectro integral de los procesos del Ciclo de Planificación —desde una estrategia, un proyecto, el diseño de una actividad para controlar, evaluar y aprender, hasta el financiamiento de gobierno a gobierno.

En simultáneo, y al reconocer que se necesita adaptar el fortalecimiento de las capacidades locales en contextos específicos, el equipo de implementación del fortalecimiento de las capacidades locales trabajará con las Oficinas Funcionales de la USAID para desarrollar la guía de implementación que integra los principios del fortalecimiento de capacidades locales (LCS) en la planificación, cuyo enfoque se centra en cuestiones sectoriales u operativas específicas. Estas guías serán una prioridad durante el primer año de implementación de políticas y necesitarán la aprobación del Comité de

Asesoramiento de Planificación Regional (PAC, por sus siglas en inglés) que se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades locales.

Además de la guía programática, el equipo de implementación del fortalecimiento de las capacidades locales (LCS) identificará otras prácticas de la Agencia que actúan como barreras para el fortalecimiento de las capacidades locales, en especial, cuando esos problemas desvían los objetivos programáticos. En especial, la colaboración con la Oficina de Adquisiciones y Asistencia (M/OAA) será importante para identificar y eliminar las barreras reguladoras que impiden la adopción de principios y prácticas articuladas en esta política.

4. Desarrollar herramientas y recursos para motivar y apoyar a los empleados

El desarrollo y la difusión de nuevas prácticas, herramientas, incentivos personales y productos de comunicaciones son fundamentales para que los empleados, los socios y otras partes interesadas de la USAID puedan tener las habilidades y herramientas necesarias para implementar las políticas de manera eficaz. Estas reformas y estos recursos equiparán a los profesionales del desarrollo para lograr un cambio de conducta necesario para la implementación del fortalecimiento de las capacidades locales. Entre las más importantes se encuentran:

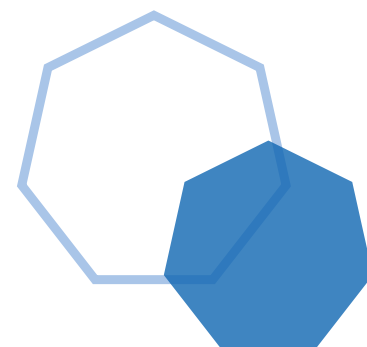
- Desarrollar e implementar estrategias de participación internas y externas que promuevan las políticas, eduquen a los actores clave sobre el significado que tendrán estas estrategias en su trabajo y el compromiso directo con los actores locales y los socios internacionales para difundir la estrategia.
- Establecer, mantener, seleccionar, organizar y promocionar un centro de recursos para el fortalecimiento eficaz de las capacidades locales en la plataforma de la USAID, ProgramNet.
- Asegurar que las prácticas de la Agencia, incluyendo las ofertas principales de la Oficina de Políticas,

Planificación y Aprendizaje y de la Oficina de Adquisiciones y Asistencia, integren los principios y las prácticas de las políticas.

- Proponer cambios en las competencias centrales relevantes y en la matriz de habilidades de servicios externos para que los incentivos personales y los procesos de contratación y de promoción de la Agencia se ajusten a las políticas.
- Facultar a los empleados del Servicio Nacional de Asuntos Exteriores (FSN, por sus siglas en inglés) de la Agencia como un activo fundamental para el compromiso legal, las asociaciones y el fortalecimiento de las capacidades.

El equipo de implementación del fortalecimiento de las capacidades locales (LCS) será el responsable de la identificación de acciones específicas mediante la implementación de un plan anual para promover esta agenda.

Sin embargo, se requerirá de compromiso, creatividad y valentía por parte de la USAID para convertir esos planes en reformas reales, así como también para que los principios del fortalecimiento de capacidades locales se transformen en prácticas reales. Para alcanzar el éxito, debe estar acompañada por una guía clara, innovaciones prácticas y procesos simplificados con un liderazgo consecuente, recursos adecuados y cambios en la comprensión de la asociación para el desarrollo. Solo con estos cambios sistémicos dentro de la USAID seremos capaces de materializar nuestra visión compartida para el fortalecimiento de las capacidades locales.





Créditos de la fotografía: Feed the Children/Amos Gumulira



USAID

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

**Agencia de los Estados Unidos para el
Desarrollo Internacional**

1300 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20523

Tel: (202) 712-0000

Fax: (202) 216-3524

www.usaid.gov