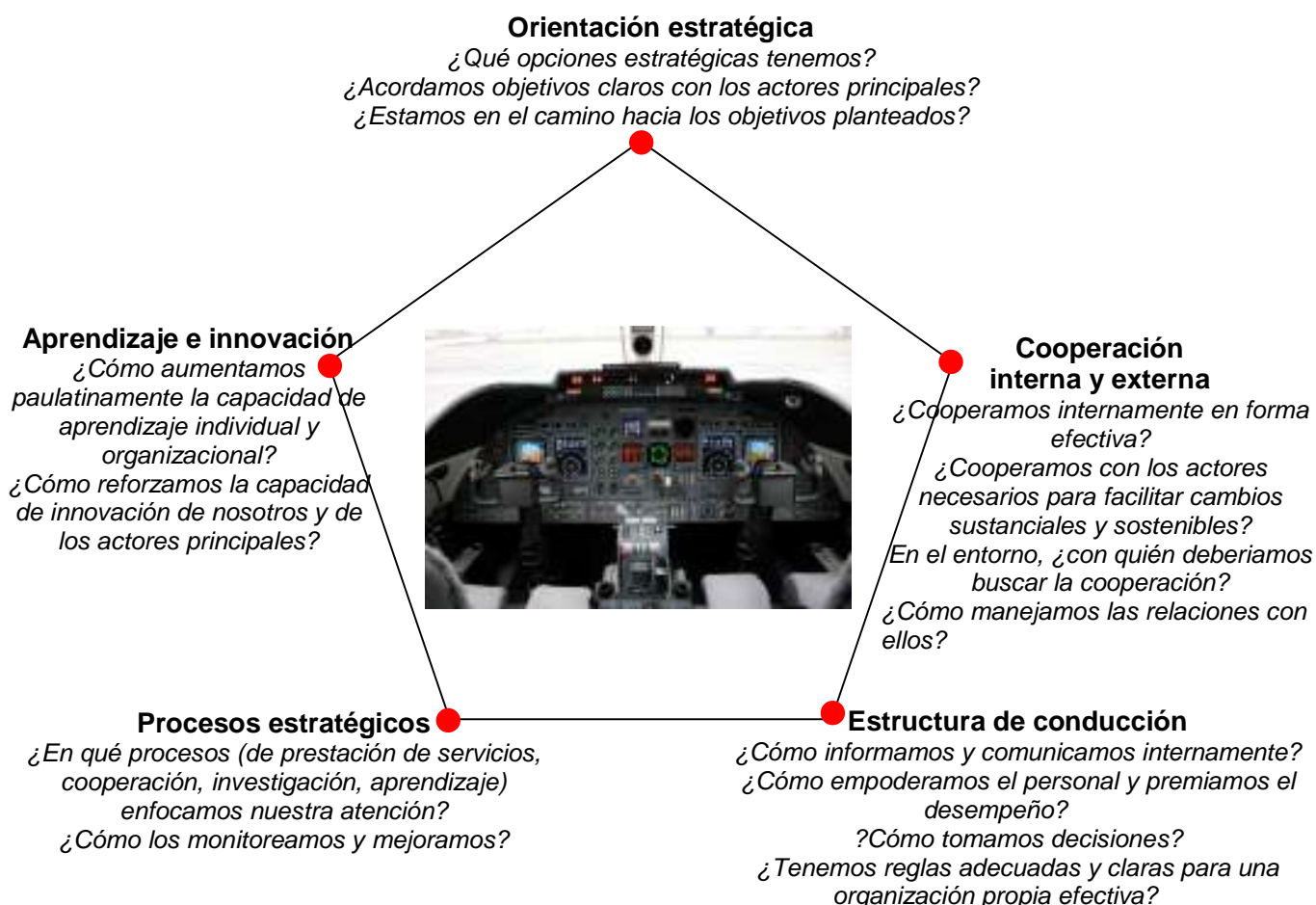


Capacity WORKS Un instrumento para la conducción de Programas de cooperación

1. Los cinco factores de éxito y las preguntas guías



Capacity WORKS responde a la siguiente pregunta: *¿Cómo podemos conducir de manera estratégica y flexible nuestro Programa (componente, proyecto ...) para lograr los resultados previstos y contribuir a los efectos proyectados con el mayor grado de sostenibilidad posible? (= gestión por resultados)*

Capacity WORKS es un **procedimiento de gestión** que sirve para:

- examinar el concepto de un Programa sobre la base de criterios comprobables.
- elaborar y verificar diferentes opciones estratégicas.
- revisar la efectividad de nuestra propia organización.
- planificar y conducir el desarrollo de las capacidades de nuestros socios.
- gestionar el Programa con orientación en efectos.
- evaluar periódicamente las experiencias y aprovecharlas para optimizar la conducción flexible y orientada a impactos.

2. El instrumento de gestión

Capacity WORKS es un modelo de gestión para la conducción de sistemas de cooperación compuestos de diferentes actores. El modelo ofrece un enfoque estructurado para elaborar el concepto del Programa, hacer preguntas sobre la marcha y gestionar los problemas que ninguna planificación puede anticipar.¹

El modelo se sustenta en las evaluaciones de programas y el conocimiento que la GTZ ha acumulado sobre el tema de la gestión de Programas y sirve para encaminar los proyectos o programas hacia el diseño de procesos de cambio. Por ello, está dirigido a los responsables para que les ayude en la gestión de Programas de cooperación. En segundo lugar puede además emplearse en lo siguiente:

- la preparación y elaboración de un concepto de programa o proyecto.
- el asesoramiento en el marco de un programa o proyecto.
- la evaluación de programas y proyectos.
- el monitoreo y la gestión del conocimiento, a fin de procesar y evaluar las experiencias e informaciones acumuladas por los programas y proyectos.

Capacity WORKS es apropiado para la conducción de cualquier tipo de programas o proyectos, tanto de utilidad pública como en la cooperación técnica para clientes internacionales.

El modelo **Capacity WORKS** se ve complementado por un conjunto de instrumentos y principios de asesoramiento (caja de herramientas). Los instrumentos ayudan a bajar la complejidad del programa de cooperación², y para tomar decisiones de gestión fundamentadas sobre las experiencias acumuladas sobre la marcha. Han sido seleccionados y adaptados a la cooperación técnica de manera que correspondan a los valores y principios de la GTZ y apoyen eficientemente el trabajo participativo en el marco de los factores de éxito. Los principios de asesoramiento provienen de experiencias de la GTZ, y – conjuntamente con los instrumentos – sirven de hilo conductor para el modo de proceder en los proyectos o programas.

¹ Existen límites evidentes en la planificación de un sistema dinámico compuesto de actores interdependientes. La obsesión planificadora corresponde al comprensible deseo de controlar el futuro incierto. El sociólogo Robert Merton, en una aportación, que entretanto se ha convertido en clásica, sobre *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action* (ASR, Dec. 1936) llamó la atención sobre el hecho frecuentemente infravalorado de que una actuación plena de intenciones, en ocasiones tiene unas consecuencias de sentido opuesto y que las consecuencias imprevistas no deben equipararse necesariamente a unas consecuencias no deseables. Tres observaciones demostradas empíricamente hablan en favor de una relativización de la planificación y de un mayor control de los procesos por los mismos actores: (i) el simple hecho de que no podemos saber todo, por lo que incluso un plan pensado hasta sus últimos detalles siempre será incompleto; (ii) la experiencia de que cometemos errores y de que nos equivocamos en nuestros enjuiciamientos; (iii) la observación de que estamos impulsados por intereses y deseos, por una búsqueda de ventajas y por una mentalidad de poder.

² El término *complejidad* aquí se refiere a unas características precisas y concretas de un sistema de cooperación, de las cuales destacamos: (i) la interdependencia de los actores involucrados que actúan en función de su percepción de los demás actores y de sus intereses, (ii) los límites permeables del sistema en el tiempo, (iii) el potencial de auto-reflexión de los actores involucrados que les proporciona capacidad de dirección y acceso a nuevas opciones de acción (= mayor contingencia sistémica).

3. El modo de operar

Capacity WORKS es un modelo de gestión que ofrece un modo de proceder estructurado que cada programa o proyecto puede adaptar e incorporar a su sistema de gestión. Este proceso se entiende como un circuito que es necesario recorrer una y otra vez. Con qué frecuencia, en qué ocasiones, en qué estructuras y según qué reglas es algo que se decidirá al interior del proyecto o programa.

El modo de proceder de **Capacity WORKS** es apropiado para todos los procesos de creación de valor en los proyectos o programas, tanto para la elaboración de un concepto de los mismos como para su ejecución. Por lo tanto, la descripción del proceso tiene validez general. El modo de proceder se describe como una sucesión de pasos. Al mismo tiempo, los resultados y análisis de cada paso deben poder tener un efecto retroactivo sobre las fases anteriores. La división del proceso en distintas fases resulta útil en la práctica porque facilita la familiarización y el trabajo cotidiano con el modelo de gestión y fomenta su institucionalización.

La linealidad del modelo – que aparece dividido en etapas y procesos parciales – responde a la intención de simplificar su representación. No obstante, en la realidad el modo de proceder es de naturaleza abierta y cíclica. Esta apertura y flexibilidad significa concretamente que el trabajo con **Capacity WORKS** puede iniciarse en cada uno de los cinco factores de éxito, puede plantear un tema más estratégico y más operativo, y la aplicación puede involucrar a más y menos actores, según contexto, oportunidad y circunstancia. Antes de abrir la caja de herramientas, el primer paso consiste en una evaluación rápida e instantánea de la relevancia de los factores de éxito: ¿En qué factor vemos espacio para mejorar nuestro desempeño?

