



## UNA RESEÑA SOBRE EL ENFOQUE INTEGRAL DE CRS EN MATERIA DE **asociación y fortalecimiento de capacidades**

La asociación y el fortalecimiento de capacidades son fundamentales para los valores y la misión de CRS. La asociación con instituciones locales promueve un mayor entendimiento de la situación y las necesidades locales y permite encontrar soluciones más adecuadas, justas y sostenibles, aumentar el sentido de identificación y lograr un cambio social significativo. Para ello es preciso trabajar con una gran variedad de socios para juntos responder a emergencias, mejorar la salud y la agricultura y contribuir a la paz y la justicia en las comunidades de todo el mundo.



## ASOCIACIÓN

La teoría de cambio en la que se basa el enfoque de desarrollo de CRS sostiene que las instituciones sólidas están en mejores condiciones de prestar servicios uniformes y de buena calidad. Los principios rectores y de asociación de CRS, basados en la enseñanza social católica, refuerzan la noción de que el cambio verdadero y sostenible se produce cuando las personas unen sus aptitudes y recursos para adoptar medidas con relación a los temas que consideran más importantes. Asociarse ayuda a CRS a hacer realidad esta convicción.

**La asociación es esencial para la identidad de CRS.** En su calidad de organización privada religiosa CRS está comprometida a apoyar a las entidades de la sociedad civil local, incluidas nuestra hermana la Iglesia Católica y organizaciones comunitarias, para que fortalezcan sus capacidades para contribuir a un cambio social duradero y significativo.

**La asociación refleja los valores de CRS** y es particularmente importante en razón de la teoría de cambio en la que se basa la labor de la organización. Ayudar a las organizaciones socias a responder frente a la pobreza y la injusticia es gracia<sup>1</sup>.

**Asociarse es la mejor manera de lograr el desarrollo y encontrar soluciones sostenibles y eficaces.** Desde principios de la década de 2000 CRS ha aplicado una teoría de cambio basada en la noción de Desarrollo Humano Integral, que promueve lo bueno en cada persona y en todas las personas. El Desarrollo Humano Integral promueve la capacidad de cada persona de alcanzar su pleno potencial humano en el marco de relaciones justas y pacíficas, un entorno próspero y solidaridad con el prójimo.

<sup>1</sup> Carta Encíclica Deus Caritas Est del Sumo Pontífice Benedicto XVI a los obispos, a los presbíteros y diáconos, a las personas consagradas y a todos los fieles laicos sobre el amor cristiano, 25 de diciembre de 2005.

## DEFINICIÓN DE ASOCIACIÓN

CRS define la asociación como una relación basada en el compromiso mutuo y valores y principios comunes, sostenida por metas y recursos compartidos que resultan en cambios positivos y una mayor justicia social. Los principios de asociación orientan la manera como CRS trabaja con sus socios.

### ••• PRINCIPIOS ••• *de asociación de CRS*

El respaldo de CRS a los socios locales se basa en sus principios de asociación, que reconocen y valoran las habilidades, los recursos, el conocimiento y las capacidades de las comunidades y las instituciones locales.

- **COMPARTIR UNA VISIÓN** para atender las necesidades inmediatas de la gente y a las causas fundamentales del sufrimiento y la injusticia.
- **TOMAR DECISIONE** al nivel más cercano posible de la gente que se verá afectada por ellas constituye el principio de subsidiariedad.
- **ESFORZARSE POR LOGRAR LA RECIPROCIDAD**, reconociendo que cada uno de los socios aporta destrezas, recursos, conocimiento y capacidades, en un espíritu de autonomía.
- **PROMOVER ASOCIACIONES EQUITATIVAS** a través de la definición recíproca de los derechos y las responsabilidades.
- **RESPETAR LAS DIFERENCIAS** y comprometerse a escucharse entre sí y a aprender del otro.
- **FAVORECER LA TRANSPARENCIA** en lo que respecta a las capacidades, las limitaciones y los recursos.
- **COLABORAR** con la sociedad civil para ayudar a transformar estructuras y sistemas injustos.
- **COMPROMETERSE CON UN PROCESO A LARGO PLAZO** de desarrollo organizacional.
- **IDENTIFICAR, COMPRENDER Y FORTALECER LAS CAPACIDADES COMUNITARIAS**, que constituyen las principales soluciones a los problemas locales.
- **PROMOVER LA SOSTENIBILIDAD** fortaleciendo la capacidad de detectar las vulnerabilidades y de aprovechar las fortalezas.

## EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES

Trabajar en asociación también implica que las instituciones socias rindan al máximo de sus capacidades. Para que las instituciones funcionen bien es necesario que cuenten con capacidades programáticas y capacidades organizacionales sólidas. Por ejemplo: una organización de asistencia médica tiene que ser capaz de prestar servicios y programas médicos de alta calidad, pero también debe contar con sistemas administrativos y de gestión sólidos a fin de poder poner en práctica y mantener eficazmente dichos programas. Una institución sólo puede alcanzar un nivel de rendimiento óptimo que se traduzca en el mejor impacto si cuenta con una capacidad programática y organizacional sólida. A menudo CRS trabaja para ayudar a fortalecer las capacidades tanto programáticas como organizacionales de las instituciones socias.

CRS define la “capacidad” como la habilidad de las personas y las unidades de una organización de cumplir sus funciones de manera eficaz, eficiente y sostenible.

CRS define el fortalecimiento de capacidades como un proceso intencional que mejora la habilidad de una persona, grupo, organización, red de trabajo o sistema para ampliar o mejorar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, los sistemas y las estructuras necesarias para funcionar con eficacia, trabajar buscando la sostenibilidad y alcanzar metas.

De la teoría de cambio de CRS para el fortalecimiento de capacidades (que figura a continuación) se desprende que un fortalecimiento de capacidades eficaz da lugar a mejores resultados.

••• *Fortalecimiento de las capacidades, CRS* •••

## LA TEORÍA DEL CAMBIO

*Un fortalecimiento de las capacidades eficaz da lugar a mejores resultados*



## LA TEORÍA DEL CAMBIO DE CRS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES

CRS tiene la convicción de que si invierte en capital humano y ayuda a construir instituciones sólidas las comunidades y las organizaciones locales estarán en mejores condiciones de impulsar su propio desarrollo. El carácter dinámico del actual entorno de desarrollo ha dejado en claro que para lograr la sostenibilidad es fundamental contar con la participación local en la programación para el desarrollo. Para hacer frente a las crecientes responsabilidades, las organizaciones indígenas tienen que contar con un apoyo innovador y profesional en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades. Los donantes y la comunidad internacional para el desarrollo procuran cada vez más otorgar facultades al gobierno local y las organizaciones de la sociedad civil para que tracen su propio camino hacia el futuro.



## ENFOQUE DE CRS EN MATERIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

El enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades se compone de tres elementos: la creación de capacidad, el fortalecimiento institucional y el acompañamiento.

••• *Fortalecimiento de las capacidades, CRS* •••

## ENFOQUE



### CREACIÓN DE CAPACIDAD

Las personas y los equipos desarrollan nuevos conocimientos, habilidades y actitudes a través de:

- La capacitación y el aprendizaje entre pares
- La capacitación en el empleo
- El intercambio de visitas y las giras de estudio



### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Las organizaciones crean sistemas, estructuras y políticas por medio de:

- El aseguramiento de la calidad de la gestión y los programas
- El análisis de los procesos institucionales
- La observancia y los reglamentos
- Procedimientos operativos



### ACOMPañAMIENTO

Dominar nuevas habilidades y oficializar cambios organizacionales a través de:

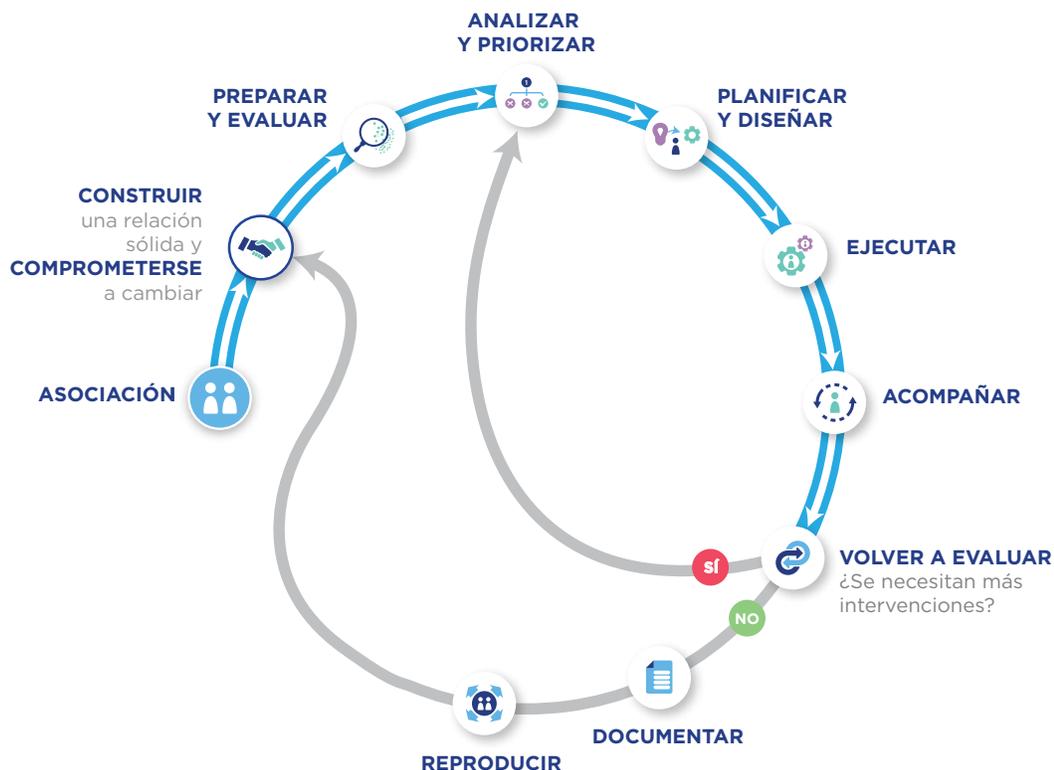
- La observación del trabajo
- La mentoría y la tutoría
- Las comunidades de práctica.

## MODELO DE CRS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES

El enfoque de CRS en materia de creación de capacidad y de fortalecimiento institucional se basa en la enseñanza social católica y en la teoría más amplia de cambio de CRS, el Marco Conceptual de Desarrollo Humano Integral<sup>2</sup> así como en la fe en los principios de cambio organizacional y el aprendizaje no formal. El enfoque de CRS es muy participativo, se basa en las necesidades de organizaciones sociales locales y se concentra en la sostenibilidad organizacional, financiera, política y programática.<sup>3</sup>

CRS facilita y promueve el fortalecimiento de las habilidades de los socios, a fin de detectar y atender sus necesidades específicas por medio de un proceso deliberado de fortalecimiento de capacidades. Ese proceso figura a continuación en el Modelo de CRS para el fortalecimiento de las capacidades.

### Modelo de CRS para el FORTALECIMIENTO de las capacidades



2 El Desarrollo Humano Integral promueve el bien de cada persona y de la persona en su totalidad, el cual es cultural, económico, político, social y espiritual. El Marco Conceptual de Desarrollo Humano Integral establece las bases del enfoque de desarrollo de CRS. El Instrumento Holístico de Evaluación de las Capacidades Organizativas (HOCAI) proporciona un marco tipo para ayudar a una organización a iniciar un proceso de evaluación, mejora y aprendizaje organizacional. El HOCAI contiene un capítulo que aborda esos cuatro tipos de sostenibilidad.

3 La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo de 2005 encauzó muchas de estas reformas y destacó la necesidad de aumentar el bajo sentido de identificación, ceñirse a los sistemas locales, lograr la armonización, la rendición de cuentas y la gestión por resultados. Véase <https://www.devex.com/news/another-take-on-country-systems-77675>.

El modelo contiene las siguientes etapas:

- 1. En primer lugar**, antes de que se lleve a cabo el fortalecimiento de las capacidades, CRS y el socio tienen que entablar una relación de socios sólida y positiva y en ese contexto el socio debe manifestar su interés en fortalecer las capacidades y estar dispuesto a cambiar. En estas primeras etapas también se negocian las funciones de CRS y del socio.
- 2. Posteriormente**, el socio y un equipo de evaluación (que puede incluir o no a CRS) prepararán y realizarán una evaluación de las capacidades para detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- 3. Una vez finalizada la evaluación**, la organización (a menudo con la ayuda de CRS) analizará los resultados y priorizará las necesidades.
- 4. Cuando se hayan establecido las prioridades** y se haya completado un análisis para determinar las causas de las debilidades, el socio y CRS planificarán y diseñarán juntos intervenciones adecuadas para el fortalecimiento de las capacidades. Estas intervenciones combinarán fortalecimiento institucional, creación de capacidad y acompañamiento.
- 5. A continuación**, el socio pondrá en práctica las actividades de fortalecimiento institucional y creación de capacidad.
- 6. A fin de apoyar estas intervenciones**, CRS acompaña al socio para que domine las nuevas habilidades, institucionalice los cambios organizacionales y mantenga las mejoras.
- 7. Tras la puesta en marcha de las intervenciones**, CRS trabaja con los socios para evaluar su eficacia. Este proceso también puede comprender una nueva evaluación.
- 8. Una vez que el cambio esté consolidado**, tanto CRS como los socios proceden a documentar e intercambiar el aprendizaje.
- 9. Por último**, CRS busca reproducir los aciertos con otros socios.



#### OBTENER MÁS INFORMACIÓN

Para aprender más sobre el enfoque de CRS en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades, incluidos los recursos, las herramientas y el aprendizaje que sustenta esta labor, visite el sitio virtual del Instituto de CRS para el Fortalecimiento de Capacidades [www.ics.crs.org](http://www.ics.crs.org).



---

Copyright © 2017 Catholic Relief Services

Queda prohibida toda reproducción traducción, derivación, distribución u otra utilización del presente trabajo sin el consentimiento por escrito de Catholic Relief Services ("CRS").

Para obtener el consentimiento, sírvase contactar a [pqpublications@crs.org](mailto:pqpublications@crs.org) o escribir a: Catholic Relief Services 228 West Lexington Street. Baltimore, MD 21201-3443 USA