

El Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales: un enfoque en perspectiva de sustentabilidad

Resumen:

Este documento intenta presentar la articulación que podría existir entre el enfoque del “Programa Sustentabilidad de la Iglesia” de las iglesias miembros de la FLM en América Latina y El Caribe con el enfoque de “Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales”; dado ambos hacen parte de la estrategia del Departamento de Misión y Desarrollo (DMD) de la FLM.

En particular se explora la relación entre la dimensión de “Desarrollo de Dones y Recursos-DDR” del Programa Sustentabilidad y el programa global en “Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales” que la Oficina de la Comunión, a través del DMD, está desarrollando desde 2010.

Desde la experiencia histórica del Programa Sustentabilidad, y especialmente a partir de la Sistematización 2007-2011 que recomienda realizar una articulación efectiva entre los programas a nivel regional (4.2.1.a; página 21), la búsqueda de articulación es constante y se propone colocar el esfuerzo de las iglesias de América Latina y El Caribe en el afianzamiento de su sustentabilidad en diálogo con otras búsquedas y experiencias semejantes de la comunión luterana. De este modo el Programa Sustentabilidad deja de ser una experiencia aislada o piloto para ser parte de un esfuerzo mayor a nivel mundial, lo que aumenta su fortaleza y sostenibilidad y al mismo tiempo potencia sus aprendizajes y desafíos.

Desde sus inicios el Programa Sustentabilidad ha identificado tres dimensiones en las que se apoya la sustentabilidad de las iglesias en la región de América Latina y El Caribe:

-Planificación Estratégica Participativa, es la movilización proactiva y planificada de una iglesia que busca identificar el llamado que Dios le hace para contribuir a su misión en el contexto. Es el instrumento orientador de las acciones de una iglesia en el corto y el mediano plazo logrado por la participación de todos sus miembros.

-Pensando y construyendo la iglesia, es la identificación de modelos y prácticas de ser iglesia y de ser congregación o comunidad de fe. Es decir la manera en que las personas guiadas por el Espíritu Santo consiguen organizarse para expresar su fe.

-Desarrollo de dones y recursos, es la identificación, el despliegue y el crecimiento de las capacidades, dones y recursos con que Dios nutre a su iglesia; que son las habilidades, carismas y bienes con que contamos de manera real o potencial. Como también la **administración sana, responsable y eficiente de esos recursos**.

El Programa Sustentabilidad considera también dos fuertes ejes transversales: enfoque de género y enfoque intergeneracional. Incluir un análisis de género en la sustentabilidad de las iglesias *es una cuestión relacionada con la fe, la justicia, el poder, la política y el coraje*¹. Para el enfoque *intergeneracional el consejo es muy sencillo: dar voz y espacio a la juventud en todos los aspectos de la vida de la iglesia, incluida la toma de decisiones*².

En 2010 (Encuentro Presencial de Ayagualo, El Salvador) el Programa Sustentabilidad presentó un primer documento sobre la estrategia para el desarrollo de dones y recursos (DDR) que propone tres áreas programáticas:

a) la movilización de recursos, que expresa una visión en la cual los recursos necesarios no son apenas financieros sino también políticos, materiales, técnicos y humanos, es decir los bienes y

¹ Marcia Blasi. Género y Sustentabilidad, 2011.

² Una Iglesia de Ideas. Cuaderno de Trabajo sobre la participación de la Juventud.FLM-2010.

recursos de todo tipo colocados en las comunidades de fe e iglesias por Dios a través del Espíritu Santo.

b) la administración integral, implica la administración económica, financiera y jurídica, en que además de movilizar y desarrollar es necesario cuidar, velar y gestionar los bienes comunes que se tiene y manejarlos transparente y fructíferamente, y rindiendo cuentas públicas de esos bienes comunes.

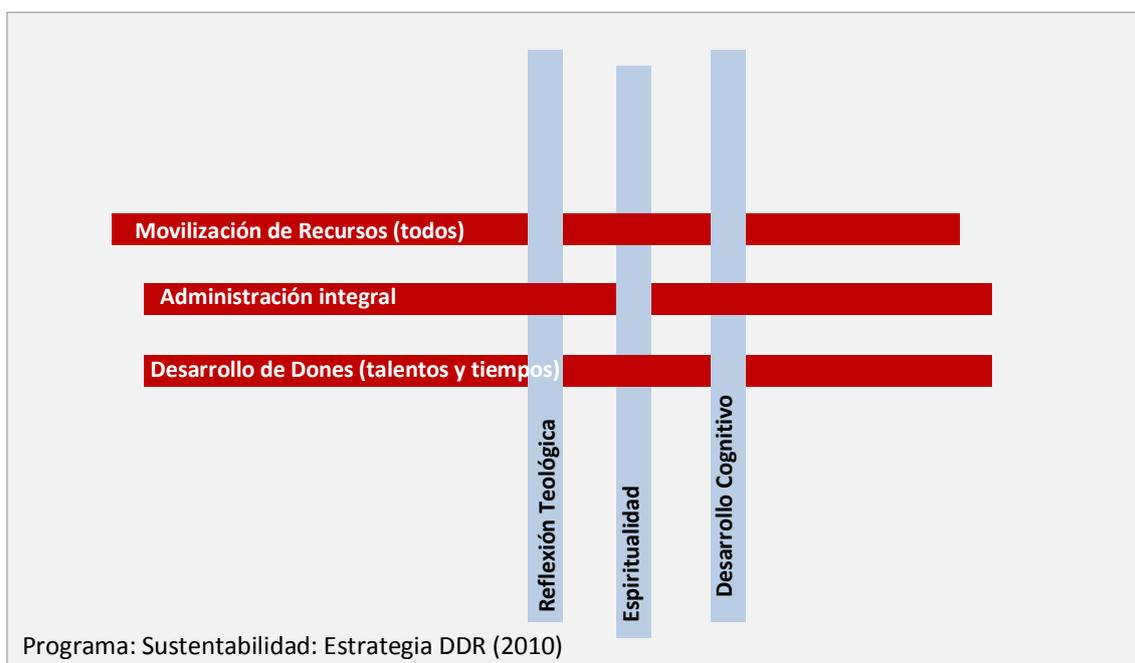
c) el desarrollo de dones, significa que la sustentabilidad de la iglesia está ligada a sus miembros (las hermanas y los hermanos en la fe) y sus dones, talentos, tiempos, carismas y habilidades puestos al servicio de la misión de Dios³. Conlleva al desarrollo de capacidades en las personas y en la organización y la generación de espacios de participación (sacerdocio universal⁴)

Y tres apoyos transversales:

-**el desarrollo cognitivo**, o desarrollo del conocimiento; en una sociedad tan compleja como la actual se hace necesario aprender, conocer, estudiar, producir y construir conceptos, métodos y técnicas que mejoran el desarrollo de dones y recursos.

-**la reflexión teológica**, orienta la estrategia y guía los procesos; por ejemplo: según sea la teología que reconocemos habrá distintos enfoques y criterios para desarrollar dones y recursos y de considerar el sacerdocio universal. La reflexión teológica es una de las maneras de dar lugar a la presencia de Dios en nuestros eventos, planes y acciones.

-**la espiritualidad**, nos permita descubrir, experimentar y expresar la gracia de Dios, es decir lo que Dios hace y regala. La oración, el silencio, los símbolos, el encuentro profundo con los semejantes y con la Creación, como también nuestras acciones y planes son expresiones de espiritualidad que ayudan a ver lo que Dios ya nos ha entregado y que ya está a nuestro alrededor.



³ Estrategia para el Desarrollo de Dones y Recursos. Programa Sustentabilidad-FLM-LAC. Ver documento en <http://sustentabilidad.files.wordpress.com/2010/08/estrategia-desarrollo-de-dones-y-recursos.pdf>

⁴ Bautismo, Sacerdocio Universal y Ministerio Ordenado, Martin Junge, 2008

Los dones son habilidades, carismas, talentos, tiempos y bienes que Dios nos ha entregado para que los pongamos al servicio de su misión. Todos y todas somos portadores de dones, todos y todas hemos recibido dones. El desarrollo de los dones recibidos es una responsabilidad de los y las cristianas. Nuestros dones son las herramientas que nos permiten responder al llamado que Dios nos hace. El llamado a contribuir con su misión es realizado a las personas, pero también a las comunidades de fe y las iglesias; éstas también tienen responsabilidad en el desarrollo de los dones dados por Dios.

Como iglesias y como comunión estamos llamados a profundizar el compromiso para poner a disposición de la misión de Dios personas con la capacidad de desplegar todo su potencial y de disponer de organizaciones (iglesias) que sean campo propicio para el despliegue de esos dones.

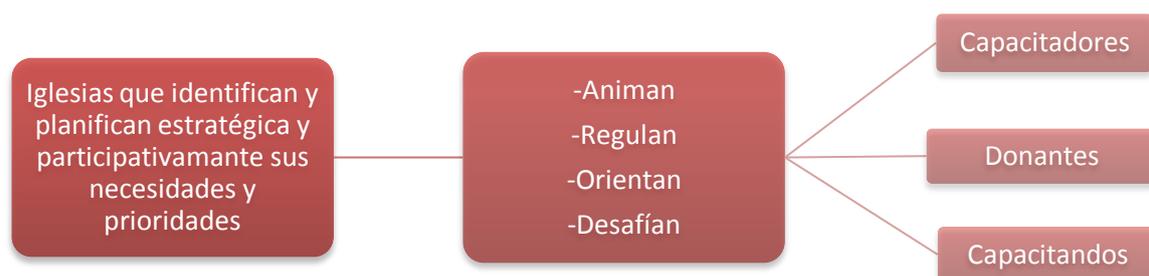
Desarrollo de Dones y Recursos en perspectiva de sustentabilidad implica desarrollar las capacidades necesarias en el contexto en que actuamos, en las personas y en las organizaciones (iglesias) y también asegurar que esas capacidades podrán entregar los frutos potenciales que portan.

La comunión luterana y las iglesias de América Latina y El Caribe en particular aplican grandes esfuerzos a la capacitación y formación de recursos humanos: miembros laicos, miembros ordenados, consejos directivos, líderes y personal rentado de las iglesias reciben a menudo talleres, clases, conferencias y materiales que apuntan al desarrollo de sus capacidades. Sin embargo estas actividades no siempre coinciden con los planes y las estrategias de las iglesias.

En los tiempos que corren se hace necesario que las iglesias ganen contundencia y claridad en la expresión de sus estrategias y prioridades, y que las acciones de capacitación se articulen partiendo de los planes, estrategias y prioridades de las iglesias.

La dinámica del desarrollo de capacidades muestra al menos cuatro actores: a) las iglesias de la comunión que requieren la capacitación, b) los capacitandos; c) los cooperantes, co-partes y donantes que apoyan con donaciones (inversiones), y d) los implementadores de la capacitación.

Iglesias que identifican y planifican participativamente sus estrategias y prioridades pueden orientar y regular el accionar de sus aliados y compañeros de camino; tanto a quienes apoyan, como a quienes implementan el desarrollo de capacidades como quienes son capacitados.



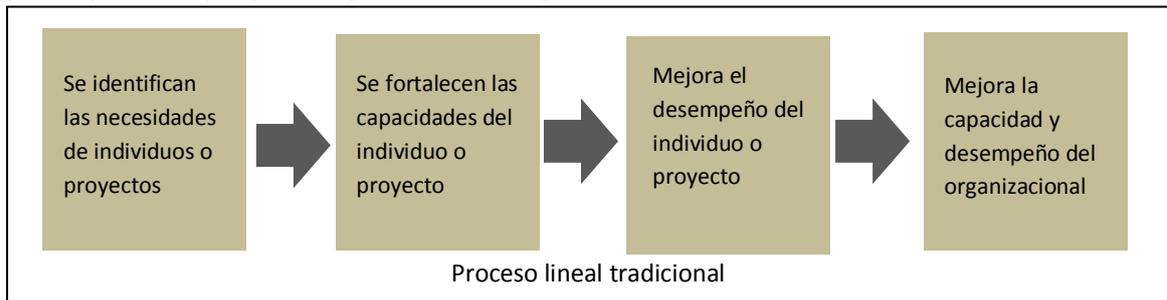
El agotamiento del enfoque tradicional⁵

El proceso más frecuentemente utilizado en el pasado para desarrollar la capacidad de una organización se iniciaba con la estimación, o, a veces aún con la suposición, de las necesidades de los miembros, o del personal o de las necesidades de proyectos, cada uno por separado.

⁵ Evaluating Capacity Development. Experiences from Research and Development Organizations around the World, Douglas. Horton *et al.* International Development Research Centre (IDRC), Canada; ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA), the Netherlands.

Una vez que estas necesidades se identificaban, se capacitaba a los individuos y se aumentaba las capacidades en el proyecto o iglesia. Estas actividades de desarrollo de capacidades a nivel individual o del proyecto se supone que contribuían a mejorar la capacidad y el rendimiento de la organización; pero usualmente el proceso no ha funcionado de ese modo.

Resulta que el apoyo dado al individuo o al proyecto no respondía con certeza a las necesidades prioritarias de la organización (iglesia); el enfoque de las personas o del programa no incluyó la perspectiva amplia y estratégica de toda la iglesia; o las personas capacitadas no encontraron un ambiente propicio para el uso de sus conocimientos, habilidades y actitudes. En otros casos, los capacitados que regresaron a veces ni siquiera pudieron permanecer en la iglesia, no encontraron “espacio” y a veces recibían ofertas en un mercado laboral que les ofrecía lugar. El enfoque de mirar únicamente la capacitación según las personas y proyectos o unidades de la organización, incluso puede poner en peligro la capacidad de la organización como un todo.



La Articulación con el Proceso de Desarrollo de Capacidades en la Comunión Luterana

Desde 2010 el DMD/FLM está desarrollando la estrategia de la comunión luterana en el área de Desarrollo de Capacidades que incipientemente se va articulando con la estrategia DDR del Programa Sustentabilidad en América Latina y El Caribe.

Al mismo tiempo la Oficina de la comunión (FLM) ha identificado la necesidad de fortalecer la interconexión entre los programas que apoyan el desarrollo de capacidades en las iglesias procurando un acompañamiento más eficaz en las políticas de desarrollo de recursos humanos, desarrollo de liderazgo, capacidades el servicio en la diaconía y el desarrollo, etc.

La Consulta Mundial sobre Impacto y Estrategia de la Educación y la Formación realizada por las iglesias de la FLM (5 a 8 octubre de 2010 en Montreux, Suiza) también volvió a insistir en la necesidad de sinergia y colaboración entre todos los actores de la comunión que participan del desarrollo de capacidades.

En las organizaciones sociales suele hablarse de desarrollo de capacidades o desarrollo de recursos humanos. La iglesia (visible) también es considerada como organización social de modo que es posible conectarnos con ese enfoque proveniente de las ciencias sociales.

El concepto de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales considera a las personas (que llevan consigo de sus dones) insertas en su contexto y mediadas por sus interrelaciones; esto es como parte de un sistema. Desde esta perspectiva las capacidades se consideran en la persona pero también en su organización y en su contexto social más amplio.

No solo se considera cuan capacitada esté un persona sino también cuan capaz es la organización en la que está sirviendo para que la persona pueda entregar todo su potencial.

Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales aporta un enfoque integrador y sistémico del individuo y de la organización (iglesia) en la que está sirviendo, considerando también a la

organización (iglesia) en su entorno y contexto socio-histórico. En otros términos, las capacidades deben considerarse en:

- la persona (miembros, líderes, directivos, staff de la iglesia)
- la comunidad u organización (congregación, comunidad de fe, comunidad amplia)
- la red de organizaciones (iglesia nacional)
- las políticas y el marco legal del país
- las costumbres y los hábitos que conforman el entorno económico, cultural y socio-político de una sociedad.



Capacidad y desarrollo de capacidades

Hay diversas definiciones de capacidad y de “desarrollo de capacidades”, en principio aceptamos el uso las siguientes:

Capacidad implica las habilidades, relaciones y valores organizacionales y técnicos que permiten a los países, organizaciones, grupos y personas en todos los niveles de la sociedad cumplir funciones y alcanzar sus objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. Capacidades no son solo destrezas y conocimiento sino también relaciones, actitudes y valores⁶ (Morgan, 1998)

También se puede definir capacidad como la “combinación emergente de atributos, los activos, aptitudes y relaciones que permite a un sistema humano desempeñarse, sobrevivir y auto-renovarse”⁷

En el siguiente cuadro pueden verse resumidas capacidades en los diferentes niveles

Niveles de capacidad	Concepto de capacidad	Elementos en que se basa la capacidad
Contexto o entorno	Las condiciones del entorno para que las organizaciones e individuos desplieguen sus capacidades. Incluye: sistemas y marcos necesarios para la formulación e implementación de políticas y estrategias más allá de una organización individual. Incluye los entornos administrativos, legales, tecnológicos, políticos, económicos, sociales, y culturales	Marcos formales (leyes, políticas, marcos regulatorios, estatutos, etc.)
		Marcos no formales (costumbres, cultura, normas, etc.)
		Capital social, infraestructura social
		Capacidades de individuos y organizaciones en el entorno

⁶ Documento FLM- DMD Human and Institutional Capacity Development (HICD)-Planning Framework. Africa - Outcome of the Strategic Leadership Seminar, Nairobi, Kenya, 8-12 de agosto 2011

⁷ Capacity Development in Practice, Jan Ubels, Naa-Aku Acquaye-Baddoo, Alan Fowler, Earthscan, London, 2011

Organizacional - institucional	Todo lo que pueda influir en la performance de una organización	Recursos humanos (capacidades de la organización y de los individuos)
		Recursos físicos (espacios físicos, equipamiento, materiales, etc.) y capital
		Recursos intelectuales (planificación estratégica, estrategia organizacional, producción intelectual, gestión de programas, gestión de procesos, trabajo en red)
		Estructura organizacional y métodos de gestión que afectan la utilización de los recursos (humanos, físicos e intelectuales) como cultura organizacional, sistemas de incentivos y retribuciones)
		Estilos y responsabilidades de liderazgo
Individual	La voluntad y habilidad para fijar objetivos y alcanzarlos aplicando las propias destrezas y conocimientos	Conocimiento, destrezas, valores, actitudes, relaciones, sanidad y conciencia

Enfoques en el Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales

Si bien la construcción de conceptos y enfoques sobre cómo llevar adelante procesos de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales está aún en curso hay consensos en los siguientes puntos:

- 1) La importancia de la apropiación de los procesos por parte de las iglesias miembros de la FLM
- 2) Prestar especial atención al desarrollo e capacidades en los tres niveles, en particular al nivel organizacional (iglesia) y al nivel del entorno.
- 3) Asumir que el desarrollo de capacidades es un proceso de largo plazo.

En base a estas perspectivas y principios será posible que las iglesias inicien un proceso para determinar y mejorar su enfoque y gestión (también puede llamarse administración o gerenciamiento) en el desarrollo de capacidades humanas e institucionales en sus miembros, su staff y equipos de trabajo, y sus liderazgos y órganos directivos, teniendo en cuenta las necesidades estratégicas propias y de la comunión más amplia y promoviendo el aprendizaje mutuo entre sus miembros⁸.

Áreas programáticas que prioriza el programa “Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales”

La Consulta Mundial sobre Impacto y Estrategia de la Educación y la Formación de las iglesias de la FLM (5 a 8 octubre de 2010 en Montreux, Suiza) y su posterior proceso de seguimiento identificó tres

⁸ Mensaje final de la Consulta Mundial sobre Impactos y Estrategias en Educación y Formación-FLM, Octubre 2010.

áreas en que centrar la atención de Identificación y Valoración de Necesidades de Desarrollo de Capacidades y planificación⁹:

- Desarrollo de Liderazgo,
- Educación Teológica,
- Capacidades para servir en Diaconía y Desarrollo

Al mismo tiempo impulsó la necesidad de discutir y analizar a fondo la necesidad de contar con

- Políticas locales para el Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales y para la Gestión de Recursos Humanos¹⁰.

Preguntas que ayudan a las iglesias a avanzar:

1. Apropiación del proceso

¿Cómo asegurar que las iglesias sean poseedoras (habientes, dueñas) de sus procesos de desarrollo de capacidades humanas e institucionales? ¿Mediante que herramientas se afirma esta facultad?

2. Considerar una perspectiva mayor, ver el todo no solamente las partes.

¿Cómo asegurar que las iniciativas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales miran a la persona, a la iglesia (organización) y al entorno? ¿Cómo evitar mirar sólo el nivel individual y/o tradicional que acostumbradamente ha influido en el enfoque de desarrollo de capacidades?

3. Un ambiente y condiciones en la iglesia para aprovechar el desarrollo de capacidades

¿Cómo generar los espacios para que las personas puedan desplegar sus habilidades y conocimientos apoyando los procesos de cambio que la organización lleva adelante?

4. Procesos, no eventos.

¿Cómo asegurar que las actividades y programas de desarrollo de capacidades (educación, formación, capacitación) tienen en cuenta las necesidades y prioridades estratégicas de las iglesias? ¿Cómo implementar la perspectiva que el desarrollo de capacidades humanas e institucionales como un proceso de largo plazo?

5. Pasando de actividades de capacitación a políticas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales

¿Cómo lograr que los innumerables espacios de capacitación como talleres, encuentros, seminarios y eventos se transformen en políticas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales, que cuenten con sus propios sistemas de planificación, monitoreo, evaluación (incluyendo objetivos, indicadores, sistematizaciones, etc.)?

6. La sustentabilidad de las iniciativas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales

¿Cómo diseñar desde un inicio las iniciativas de desarrollo de capacidades de modo que incluyan la perspectiva de sustentabilidad integral?

El Desarrollo de Capacidades como un Proceso Político

¿Qué es lo que lleva a una organización a realizar esfuerzos para desarrollar las capacidades? Las organizaciones cambian y desarrollan capacidades dando respuesta a los desafíos de su contexto.

⁹ Ver Documento Anexo 1 Orientaciones para la Identificación y Valoración de Necesidades de Desarrollo de Capacidades

¹⁰ Ver documento Anexo 2 Orientación para la Elaboración Políticas locales para el Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales y la Gestión de Recursos Humanos.

Naturalmente habrá distintas percepciones de lo que se considera desafíos del contexto y de las respuestas que se necesitan, es decir cuales capacidades desarrollar y con qué urgencia realizarlos. De modo que podría haber diferentes opiniones entre quienes toman decisiones para establecer el rumbo de las acciones. Si la alta dirección no percibe la importancia del desarrollo de capacidades entonces no habrá ascendente político para que la organización cambie; y es poco probable que las opiniones de tipo funcional o de tipo técnico tengan la fuerza necesaria. Al mismo tiempo puede haber razones muy poderosas para no cambiar (por ejemplo, fuertes intereses en mantener el statu quo) entonces es probable que el cambio no ocurra; a menos que correlaciones de fuerzas internas fueren las decisiones (Boesen, 2010).

Como resultado de su entorno o de factores internos las personas y las organizaciones pueden tener incentivos fuertes o débiles para cambiar, desarrollarse y aprender. Al igual que el aprendizaje, el desarrollo de capacidades en las personas u organizaciones no puede ser forzado, siempre es indispensable un cierto grado de consentimiento para que el desarrollo de capacidades suceda.

Los capacitadores o consultores pueden enseñar, animar pero no más que eso. Si los procesos de cambio no son propiedad de y conducido por aquellos cuya capacidad se está desarrollando, es poco probable que haya buenos resultados. En muchos casos la presión de actores externos podría ser una ayuda importante para cambiar y desarrollar capacidades, pero las decisiones y procesos son internos de cada organización. (Boesen, 2010)¹¹

Desarrollo de Capacidades con Justicia de Género

El concepto Justicia nos remite casi inmediatamente al concepto de in-justicia. Lógicamente: buscan justicia las personas que se sienten privadas de ella. En el desarrollo de las sociedades humanas ha prevalecido una estructura patriarcal que favorece que en las relaciones en la comunidad, la familia y la iglesia las mujeres sufran injusticias bajo la forma de discriminación, subordinación, negación de derechos, violencias de todo tipo. Estas injusticias son a veces visibles, a veces invisibles y otras veces ocultas. Estas injusticias se cometen tanto en el ámbito privado o doméstico como en el público o social y lamentablemente están presentes en casi todas las instituciones económicas, sociales, religiosas y políticas. Justicia de género denota un concepto de justicia correspondiente a las relaciones personales, sociales y jurídicas preponderantes entre los sexos. Justicia de género implica derechos ciudadanos plenos para las mujeres (en lo personal o privado, lo social, lo político y lo jurídico).

Justicia de género implica empoderamiento de mujeres, quienes habiendo tomado el control de sus vidas, establecen sus propias agendas, adquieren habilidades, alcanzan confianza en sí mismas, capacidades para resolver problemas y desarrollar su autosuficiencia. Si bien sólo cada persona puede empoderarse a sí misma, los procesos que fomentan el empoderamiento de los individuos o grupos pueden ser apoyados solidariamente por los demás.

Desarrollo de Capacidades con Justicia de Género debe expresarse en relaciones sociales, jurídicas e institucionales justas en el nivel o dimensión personal/individual o doméstica como en el nivel organizacional y en el nivel de las sociedades. En cada nivel se necesitan acuerdos, conductas, políticas y estrategias que promuevan la justicia de género y la rendición de cuentas sobre esos acuerdos, conductas, políticas y estrategias para avanzar en un desarrollo más humano que faculte a todas las personas para aprovechar al máximo sus recursos y dones.

¹¹ Capacity, complexity and consulting: Lessons from managing capacity development projects, Ajoy Datta, Louise Shaxson and Arnaldo Pellini, Overseas Development Institute, 2012

Desarrollo de Capacidades con Justicia de Género aborda las cuestiones de poder, las que no se solucionan con cuestiones operativas o funcionales (como por ejemplo las cuotas, o el lenguaje inclusivo). Por contrario se hace necesaria una visión y voluntad política de transformar estructuras, organizaciones y personas; una habilidad de cómo resolver problemas emergentes y sus consecuencias, y la persistencia y resiliencia en la visión de justicia de género

Las políticas y estrategias capaces de desenraizar los sistemas patriarcales de poder institucionalizados requieren de una justa aplicación y de buen gobierno por parte de las autoridades, porque los desequilibrios de poder pueden impedir que las mujeres y todos los demás seres humanos que se solidarizan con ellas actúen para avanzar en búsqueda de justicia.

Ser humano significa ser hombre y mujer porque así es como Dios nos ha creado: diferentes pero iguales. Juntos/as somos la imagen de Dios, que se espera que reflejemos juntos/as.

La relación entre hombres y mujeres debe inspirarse en el modelo trinitario donde hay mutualidad, igualdad y asociación. Así, cuando las mujeres y los hombres vivan en mutualidad y asociación, se reflejará una relación propia de Dios. Los seres humanos son creados como seres únicos y diferentes.

El ministerio de Cristo señala claramente que en él todas las diferencias se superan, ya sean de género, raza, cultura, casta o clase, y todos/as pueden ser transformados/as para convertirse en el cuerpo de Cristo. La cruz en la que eligió morir para salvar al mundo es un «símbolo conmovedor de la 'kénosis del patriarcado', el autovaciamiento del poder masculino dominante a favor de la nueva humanidad de servicio compasivo y empoderamiento mutuo» (No será así entre ustedes, Mc 10:43. Una reflexión en la fe sobre el género y el poder, Federación Luterana Mundial)

La justicia de género entre hombres y mujeres existe cuando ambos son capaces de compartir por igual la distribución del poder y el conocimiento y tienen igualdad de oportunidades, derechos y obligaciones; el enfoque de Desarrollo de Capacidades con Justicia de Género apunta a este objetivo

Desarrollo de Capacidades con Jóvenes

La teología luterana nos enseña que nos convertimos en miembros del cuerpo de Cristo mediante el bautismo. En el bautismo, no elegimos a Cristo, es Cristo quien nos elige. De ahí que en las iglesias luteranas sea frecuente bautizar a niñas y niños a una edad temprana antes de que sepan hablar o caminar.

Interpretamos que incluso los/as niños/as más pequeños/as son miembros plenos del cuerpo de Cristo y, por lo tanto, parte plena de la iglesia. Dios nos llama a ofrecer nuestros dones y competencias por el bien de todo el cuerpo. A veces, Dios nos llama a aquello que parece improbable. Dios llamó a Jeremías a ser profeta de las naciones (cf. Jer 1:6-7) cuando solo era “un muchacho” (Jer 1:6). Personas de todas las edades están llamadas a servir a Dios. (FLM Una iglesia de ideas Cuaderno de trabajo sobre la participación de la juventud).

Desarrollo de Capacidades con Jóvenes exige un acercamiento multifocal: a) el desarrollo e capacidades individuales/personales y grupales mediante el apoyo a procesos de aprendizaje y organización juvenil; b) el desarrollo de la capacidad de las organizaciones (iglesias) para la participación de los jóvenes en la deliberación y toma de decisiones incluyendo el enfoque de Justicia de Género; c) la participación de los jóvenes con apoyo de la organización (iglesias) en la agenda pública de los jóvenes en la sociedad civil.

El Desarrollo de Capacidades es un Proceso de Común-uni6n

Capacidad puede definirse como la suma de las interacciones entre los diferentes actores dentro de un sistema, y cuyo comportamiento puede a veces ser impredecible. La capacidad reside en las relaciones e interacciones entre los actores, tanto en el adentro como el afuera de una organizaci6n y en diferentes niveles. La capacidad se desarrolla a medida que las relaciones y las interacciones entre estos actores progresan; esto sucede cuando por ejemplo un equipo de diaconía regresa de un evento de capacitaci6n y presenta la experiencia sus colegas y jefes; contrario sensu cuando las personas de un equipo viajan, aprenden hacen experiencias y no comparten o no pueden compartir entonces la capacidad queda encapsulada y no se desarrolla. Los enfoques centrados en las entidades individuales y aisladas (una persona o una oficina o un proyecto) tendrán un impacto muy limitado. El desarrollo de capacidades debe centrarse no sólo en las capacidades necesarias para lograr los resultados técnicos, y también en construir relaciones e interacciones más efectivas y dinámicas saludables (Woodhill, 2010¹²).

Reunir y conectar múltiples actores interesados a través de procesos participativos ayudará a mejorar su visi6n compartida, propósito y direcci6n, aumentará la claridad sobre sus roles y mejorará su capacidad para tomar decisiones. Cuando los participantes en un proceso participativo se escuchan unos a otros, aumentan la confianza, la franqueza, la conectividad y la comprensi6n, lo que ayuda a superar las diferencias en búsqueda de beneficio de todas las personas y de la organizaci6n.

En las organizaciones con adecuada participaci6n la articulaci6n de recursos, conexiones, habilidades técnicas, responsabilidades, intereses, perspectivas, el conocimiento, las diferentes formas de poder y las formas de impulsar el cambio conduce a nuevos tipos de capacidades. Pero si no se pueden realizar procesos participativos, como puede ser el caso en una organizaci6n o sistema donde la jerarquía es fuerte y los elementos de la organizaci6n se atomizan, pueden considerarse otras maneras de fomentar la colaboraci6n y participaci6n, por ejemplo redes menos formales, foros consultivos u otros que requieren menos interacci6n y compromiso (Woodhill, 2010).

Un Método de Articulaci6n y Seguimiento para el Desarrollo de Capacidades¹³

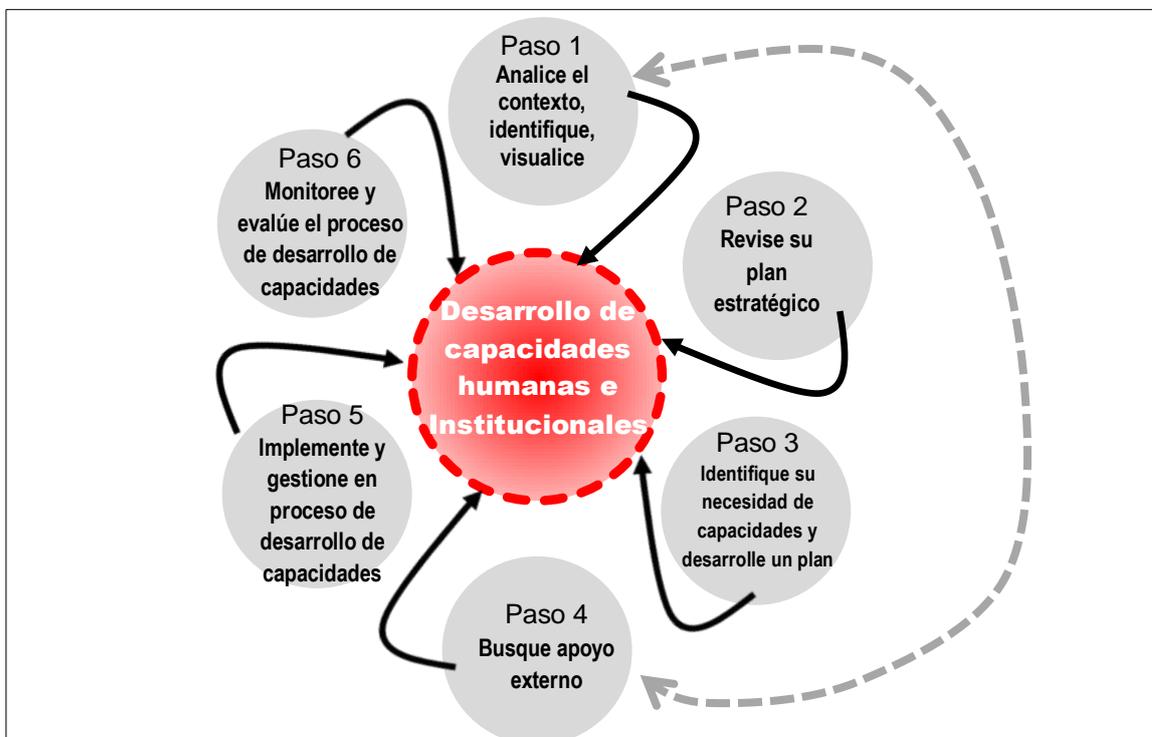
No hay una receta única o el modelo para el desarrollo de las capacidades de una organizaci6n, lo que funciona bien en un lugar puede fracasar en otro. Dada la naturaleza de los procesos de desarrollo de capacidades y los cambios frecuentes que hoy día sufren las organizaciones no será sencillo poner en práctica una secuencia ordenada tal como se presenta aquí. Sin embargo, nuestra experiencia sugiere que hay cierta l6gica en el orden presentado que resulta afín a las prácticas PME en proyectos y programas.

- 1. Analice, visualice, identifique el contexto:** Los cambios políticos, sociales, tecnológicos o económicos pueden alterar drásticamente el enfoque y procesos para el desarrollo de capacidades. Las crisis económicas, la reducci6n de las ayudas financieras externas, el cambio en la constituci6n de las iglesias, las experiencias de nuevos ministerios, la transformaci6n del trabajo en la iglesia son algunos de los cambios experimentados en nuestros contextos. Simultáneamente al analizar, visualizar e identificar el contexto busque aliados y compaÑeros externos que puedan aportar al desarrollo de capacidades en su organizaci6n.

¹² Woodhill, J. (2010) 'Capacity Lives between Multiple Stakeholders'. In J. Ubels, N.-A. Acquaye-Baddoo, and A. Fowler, Capacity Development in Practice. London, Washington, DC: Earthscan

¹³ Evaluating Capacity Development IDRC, Canada, 2003 Douglas Horton y otros. Disponible en http://web.idrc.ca/es/ev-43630-201-1-DO_TOPIC.html

2. **Revise su plan estratégico:** las necesidades de desarrollo de capacidades deben identificarse en el marco de la estrategia de la organización, que se expresa en su plan estratégico participativo (PEP). A medida que la organización reconoce su entorno externo, vuelve a valorar su visión, misión, objetivos, estrategias y programas de forma periódica. Los equipos de trabajo que han participado de evaluaciones profesionales de procesos de desarrollo de capacidades aseguran que hubiera sido de utilidad llevar a cabo un ejercicio de planificación estratégica participativa antes de embarcarse en el fortalecimiento de las capacidades particulares.
3. **Identifique su necesidad de capacidades y desarrolle un plan:** los planes para el desarrollo de capacidades necesitan apoyarse sobre la base de una comprensión del entorno o contexto y de una estrategia bien formulada para la organización. No hay posibilidad de un proceso de desarrollo de capacidades sino está planificado y articulado con el contexto y la propia estrategia organizacional. Un plan de desarrollo de capacidades nos llevará a la implementación de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación (PME) como parte del mismo, esto ayudará la toma de decisiones y contribuye a los planes a corto o largo plazo de la organización.
4. **Busque apoyo externo:** Es altamente posible que una organización no cuente con los recursos propios suficientes para construir sus capacidades tan rápido como lo necesita. Se requerirá entonces algún apoyo externo, que no significa únicamente apoyo financiero internacional, sino también una variedad de recursos de entidades nacionales o locales como ONGs y consultores y redes. Independientemente de los apoyos recibidos, las organizaciones necesitan negociar las condiciones de apoyo para asegurar que los esfuerzos de desarrollo de capacidades son dirigidos hacia el cumplimiento de las prioridades de la organización, con seguimiento, rendiciones integrales de cuentas, monitoreo y evaluación.



5. **Implemente y gestione el proceso de desarrollo de capacidades:** Nada puede ser tan desmoralizante y perjudicial para el rendimiento de una organización como un ejercicio de planificación exhaustiva que no es seguido de una implementación sensata y minuciosa. El desarrollo de capacidades humanas e institucionales implica procesos de cambio

organizacional que necesitan ser gestionados eficazmente para sostenerse y seguir adelante. Si en una organización no existe una gestión eficaz, este tema debería ser una necesidad en la estrategia de desarrollo de las capacidades.

- 6. Monitoree y evalúe el proceso y el plan de desarrollo de capacidades:** El monitoreo y evaluación asegura que el proceso y el plan de desarrollo de capacidades es supervisado y re-orientado cada vez que es necesario. Dar seguimiento documentar y difundir los resultados y progresos realizados animan a las personas y organizaciones a sentirse integrados en el proceso de cambio.

Derivaciones:

- La sustentabilidad de la iglesia demanda estrategia, políticas y planes de desarrollo de capacidades humanas e institucionales (DCHI). Estrategia y políticas deberían ser explícitas y documentadas.
- Esas estrategias y políticas de DCHI deberían ser congruentes e inspiradas en los procesos de planificación estratégica participativa.
- Las estrategias, políticas y planes de DCHI abarcan a la iglesia (como organización), los individuos y el contexto. Por lo tanto a los ministros ordenados, a los no ordenados, a los miembros laicos, a los profesionales contratados (staff).
- Las estrategias, políticas y planes de DCHI contienen a todas las prácticas y actividades usualmente llamadas de capacitación.
- Las estrategias, políticas y planes en DCHI son particulares de cada iglesia nacional pero se conjugan en la perspectiva mundial y regional de la comunión.
- La región América Latina y El Caribe ofrece oportunidades de trabajo que en red para hacer más eficiente el DCHI, deberían ser aprovechadas-

**Gustavo Driau – Programa Sustentabilidad de la Iglesia.
Mayo 3, 2012**