

DEMOCRATIZANDO EXPERIENCIAS
DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

TOMO 4



SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS: DESDE EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE CAPACIDADES

NANCY SÁNCHEZ ACUÑA
MARLENE FLORES ABOGABIR

COMPILADORAS

UNA
UNIVERSIDAD
NACIONAL
COSTA RICA



VICERRECTORÍA
DE EXTENSIÓN

Manual para la sistematización participativa de experiencias sociales de Fondo Universitario para el Desarrollo Regional (FUNDER) desde el enfoque de gestión de capacidades

Gabriela Hernández López

Máster en Relaciones Internacionales y Diplomacia con mención en Gestión de Proyectos de Cooperación. Universidad Nacional, Costa Rica. Desde 1984 trabaja en organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales en derechos humanos, enfoque de género, migraciones, educación ambiental, educación popular, metodologías participativas. Académica en la Universidad Nacional desde el 2006.

 maria.hernandez.lopez@una.cr

“La única fuente del conocimiento es la experiencia”.

Albert Einstein (Rubín, s. f.)

Resumen

El presente documento es un manual que contiene los pasos básicos del proceso de sistematización definido por reconocidos autores y metodólogos, enfocado desde la gestión de capacidades, según el énfasis conceptual de los proyectos del FUNDER.

Palabras clave: proyectos, desarrollo, comunidades, participación, sistematización, gestión de capacidades.

Abstract

This document is a manual that contains the basic steps of the systematization process defined by recognized authors and methodologists, focused on the approach of capacity management, according to the conceptual emphasis of FUNDER projects.

Keywords: projects, development, communities, participation, systematization, capacity management.

Presentación


El proceso de sistematización de experiencias, es una forma de generar conocimiento a partir de nuestras prácticas, en combinación con elementos de análisis teórico (Anexo 1: Diferencia entre Sistematización, Evaluación e Investigación). El enfoque de los proyectos FUNDER está basado en la gestión de capacidades, razón por la cual, según plantea Gough (2007), autoras como Martha Nussbaum, rescatan la importancia de la teoría de la gestión de capacidades en la construcción de las relaciones humanas, el objetivo de esta propuesta teórica es desarrollar un argumento en favor de la emancipación humana. Su texto se centra en una posición ética y política, que se apoya en la necesidad de desarrollar las capacidades y opciones para los seres humanos más desfavorecidos, especialmente las mujeres e infantes.

El FUNDER a su vez tiene como propósito “estimular la formulación y ejecución de propuestas que promuevan el desarrollo regional e incentivar acciones académicas entre las sedes y secciones regionales y otros programas regionales con las facultades, centros y unidades académicas de la Institución, incluidas las estaciones ubicadas en diversas regiones del país” (UNA, FUNDER, 2016, p. 1) cuyo énfasis es la Gestión de capacidades a nivel local.

Objetivos

- Es un propósito fundamental de este manual, ofrecer de forma sintética y metódica, cómo hacer la sistematización, paso a paso, de forma participativa.
- El producto final esperado es la sistematización de cada experiencia desde el enfoque de gestión de capacidades, en el marco de la ejecución de proyectos financiado por el FUNDER.

Antes que nada, vamos a aportar un concepto sobre el cual se centra esta sistematización:



**¿QUÉ ES EL
DESARROLLO DE
CAPACIDADES?**

“¡LA CAPACIDAD ES DESARROLLO!

El desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades. Si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que haya mejorado las capacidades, aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo” (PNUD, 2009, p. 4)

“Es un proceso por medio del cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (PNUD, 2009, p. 54)”.

Figura 1. Definición de gestión de capacidades

Tabla 1. Etapa 1: Desde la práctica

CARACTERÍSTICAS	RECOMENDACIONES
Debemos haber participado en este proyecto o algunos similares.	Aportar en la sistematización lo que hayamos registrado desde el inicio, por ejemplo informes, memorias, videos fotografías y otros similares.
No es conveniente que sistematice una persona ajena al proceso.	¿Cómo recuperamos la experiencia? Mediante talleres participativos que debemos planificar (Anexo 2: Ejemplo de plantilla de planificación del taller participativo de sistematización).

Nota: Basado en (Abarca, 2016; IMDEC, 2003; Jara-Holiday y González-Rodríguez, 2007; UICN, 2006; Zúñiga-López y Zúñiga-Preciado, 2013; Van de Velde, 2008).

Tabla 2. Etapa 2: Definición del objetivo para la sistematización

CARACTERÍSTICAS	RECOMENDACIONES
<p>¿Para qué queremos hacer la sistematización?</p> <p>Debemos definir y tener claridad en el sentido, utilidad y concreción de la sistematización.</p>	<p>Tener en cuenta el Objetivo principal del proyecto. Los intereses y posibilidades personales, académicas, comunales, organizativas, culturales y otros del equipo de extensión, docencia o investigación y de las personas participantes o sujetas al proceso de sistematización.</p> <p>(Anexo 3: Ejemplo de guías para la discusión y reflexión grupal sobre Gestión de capacidades).</p>
<p>¿Cuáles aspectos de la experiencia vamos a sistematizar? (Delimitar tiempo y espacio de la experiencia).</p>	<p>No hay que cubrir toda la experiencia o proyecto a sistematizar. Por medio de la definición del objeto, concretamos el o los momentos del proyecto que queremos sistematizar.</p>
<p>¿Cuál aspecto nos interesa más?</p>	<p>El tema elegido debe ser redactado como el hilo conductor o tema guía que atraviesa la experiencia.</p> <p>Es útil formularlo estableciendo relaciones entre aspectos. Este eje nos ayuda a no perder de vista, en la diversidad de la experiencia, los aspectos que nos interesa reflexionar y teorizar.</p>

Nota: Basado en (Abarca, 2016; IMDEC, 2003; Jara-Holiday y González-Rodríguez, 2007; UICN, 2006; Zúñiga-López y Zúñiga-Preciado, 2013; Van de Velde, 2008).

Tabla 3. Etapa 3: Recuperación del proceso vivido

CARACTERÍSTICAS	RECOMENDACIONES
<p>Recuperación del proceso</p>	<p>Cuando desde un inicio NO nos planteamos la sistematización como parte del proyecto, recomendamos el uso de métodos y técnicas cualitativas para recuperar la experiencia, tales como:</p> <p>Talleres participativos, entrevistas colectivas, testimonios, historias de vida y entrevistas a profundidad, grupos focales y otros métodos cualitativos con informantes claves.</p> <p>Ordenamiento de la información recopilada por medio de variables o ejes temáticos.</p> <p>Devoluciones y validaciones de la información con informantes claves.</p>

Nota: Basado en (Abarca, 2016; IMDEC, 2003; Jara-Holiday y González-Rodríguez, 2007; UICN, 2006; Zúñiga-López y Zúñiga-Preciado, 2013; Van de Velde, 2008).

Tabla 4. Etapa 4: La construcción colectiva de conocimientos (teorización)

CARACTERÍSTICAS	RECOMENDACIONES
<p>Análisis Analizamos cada componente por separado.</p>	<p>Es necesario que reflexionemos sobre los factores claves del proceso vivido, muchas veces no tangibles ni visibles.</p>
<p>Reflexión Preguntamos por la causas de lo sucedido. Nos permite identificar las contradicciones, dificultades, logros y potencialidades del proceso vivido.</p>	<p>Esto implica preparar un taller con participantes cercanos al proyecto. Antes del taller necesitamos organizar la información recopilada en tres bloques:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contextos, concepciones y acciones. 2. Elaboración de guías para la discusión y reflexión grupal. (Anexo 3: Ejemplo de guías para la discusión y reflexión grupal sobre Gestión de capacidades). 3. Reflexión grupal.
<p>Síntesis Nos permite ver las particularidades y el conjunto, lo personal y lo colectivo.</p>	<p>Logística: En estos momentos se debe contar con personas que rescaten mediante equipo de grabación oral y escrita (grabadoras, computadoras).</p>

Nota: Basado en (Abarca, 2016; IMDEC, 2003; Jara-Holiday y González-Rodríguez, 2007; UICN, 2006; Zúñiga-López y Zúñiga-Preciado, 2013; Van de Velde, 2008).

Tabla 5. Etapa 5: La formulación de conclusiones

CARACTERÍSTICAS	RECOMENDACIONES
Retomamos el objetivo, objeto y eje de sistematización, las reflexiones obtenidas en el momento anterior y elaboramos conclusiones de la sistematización.	En este momento nuestras conclusiones pueden ser reflexiones teóricas surgidas de la experiencia, también dudas e inquietudes abiertas.
Pueden ser formulaciones teórico-prácticas.	Son punto de partida para nuevos aprendizajes.
Son las principales afirmaciones y aprendizajes, resultado del proceso desarrollado.	Mirar lo que aporta la experiencia al futuro. Como sugerencia podemos realizar este proceso por medio de un taller participativo con el equipo sistematizador y algunas personas informantes claves, utilizando los recursos de apoyo como computadoras, video, cámaras digitales, grabadoras y otros recursos si los tenemos. (Anexo 4: Ejemplo de texto de sistematización sobre el desarrollo de capacidades)
Son formas para hacer comunicables los aprendizajes, como una forma de aplicación a otras experiencias	Compartimos los resultados con todas las personas involucradas e interesadas. Recurrimos a formas diversas y creativas como videos, películas, audiovisuales, artículos en revistas, libros, publicaciones diversas, entre otros.

Nota: Basado en (Ábarca, 2016; IMDEC, 2003; Jara-Holiday y González-Rodríguez, 2007; UICN, 2006; Zúñiga-López y Zúñiga-Preciado, 2013; Van de Velde, 2008).

Referencias

- Abarca, F. (2016). *La sistematización de experiencias en la docencia universitaria*. Heredia: EUNA.
- Gough, I. (2007). El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, 100, 176-202. Recuperado de <http://www.otrodesarrollo.com/desarrollohumano/GoughEnfoqueCapacidadesNusbaum.pdf>
- Instituto Mexicano para el Desarrollo (IMDEC). (2003). *La sistematización*. Guadalajara. Manuscrito inédito.
- Jara-Holiday, O. y González-Rodríguez, N. (2007). *¿Cómo sistematizar experiencias educativas?* La Habana, Cuba: Órgano Editor Educación Cubana.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2009). *Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD*. New York: Autor. Recuperado de http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf
- Rubín, A. (s. f.). Las 200 mejores frases célebres de Albert Einstein. Lifeder.com. Recuperado de <https://www.lifeder.com/frases-de-albert-einstein/>
- UNA, FUNDER. (30 de noviembre de 2016). UNA-SCU-ACUE-2121-2016 del 21 de noviembre de 2016. Anexo 13. Reglamento del Fondo Universitario para el Desarrollo Regional. *Gaceta Extraordinaria* N° 20-2016.
- Unión Mundial para la Naturaleza (UICN). (2006). *Guía para sistematizar experiencias*. Mesoamérica: Autor. Recuperado de http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0813/6_UIC_GUI.pdf
- Van de Velde, H. (2008). *Sistematización: Texto de referencia y de consulta*. Managua, Nicaragua. Estelí, Nicaragua: CICAP. Recuperado de http://www.cepalforja.org/sistem/documentos/sistematizacion_de_experiencias_-_III_edicion.pdf
- Zúñiga-López, R. E. y Zúñiga-Preciado, M. T. (2013). *Metodología para la sistematización participativa de experiencias sociales. Una propuesta desde la Educación Popular*. Guadalajara, México: IMDEC. Recuperado de http://www.congresoed.org/wp-content/uploads/2014/10/Manual_Sistematizacion_2013_IMDEC.pdf

ANEXO 1. Diferencia entre Evaluación, Investigación y Sistematización

SISTEMATIZACIÓN	EVALUACIÓN	INVESTIGACIÓN
Su propósito es realizar interpretación crítica del proceso vivido, para aprender de la experiencia.	Su propósito es conocer los resultados obtenidos de la experiencia.vt	Su propósito es reconocer la realidad en relación a otras experiencias o en un aspecto desconocido de ésta.
Se centra en la dinámica de los procesos.	Se centra en los resultados .	Centrada en la comprobación de hipótesis de acción o preguntas problematizadoras.
Busca las relaciones entre lo que pensamos y lo que hacemos.	Busca la relación entre los objetivos y las metas con los resultados obtenidos.	Busca la relación entre los hechos, los procesos y las estructuras conceptuales
Quien la realiza debe haber sido parte del proceso que se sistematiza.	Quien lo realiza puede o no haber sido parte del proceso	Quien la realiza no necesita haber sido protagonista del proceso (hay mucho que decir en cuanto a la forma en que el investigador se involucra).
Expresa los aprendizajes alcanzados de los procesos vividos.	Expresa las brechas entre lo planeado y lo logrado.	Expresa nuevas formas de conocimiento sobre áreas específicas
Se recomienda su realización al término de un ciclo de la experiencia, o haciendo cortes en el camino para reconocer como se va dando el proceso.	Depende de lo que se quiera evaluar: proceso, resultados, impacto	Se realiza según el interés del investigador (pregunta); puede darse en varios momentos de un proceso.
<p>Los tres procesos de conocimientos tienen en COMÚN las siguientes características: Implican trabajo sistemático, riguroso, de reflexión y análisis = Método</p> <p>Los tres tienen que:</p> <p>Delimitar lo que se quiere conocer (ejes de sistematización, objetivos de la evaluación, preguntas problematizadoras).</p> <p>Ordenar información: organizar, estructurar, categorizar, conceptualizar.</p> <p>Analizar e interpretar la información</p>		

Nota: IMDEC, 2013, p. 17.

ANEXO 2. Ejemplo de plantilla de planificación del taller participativo de sistematización

Temas/contenidos	Procedimientos	Tiempo	Recursos
1. Saludo e integración grupal	Presentación e interacción grupal	30 minutos	Tarjetas, papelones y marcadores
2. Contextualización proyecto	<p>2.1 Contexto político, socio-económico, cultural e institucional del Proyecto</p> <p>a. Se explora el conocimiento sobre los elementos a tomar en cuenta en el contexto en que se desarrolló el proyecto y se alimenta con una breve exposición de los y las participantes en plenario.</p> <p>b. Reconstruyendo la experiencia (desde la práctica): En grupos se analizan los hechos internos y externos a la institución ejecutora que influyeron en la experiencia a nivel local.</p> <p>2.2 Reconstruyen la experiencia partiendo de la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pasó en el proyecto? • ¿Cómo y quiénes lo hicieron? • ¿Para qué lo hicieron? • ¿Cuáles resultados se obtuvieron? Positivos y negativos • ¿Cuáles condiciones fueron facilitando el cumplimiento del objetivo? ¿Qué se iba haciendo con las y los participantes? ¿Qué se podría haber hecho? 	1:20 minutos	Tarjetas, papelones y marcadores

Temas/contenidos	Procedimientos	Tiempo	Recursos
<p>2. Contextualización proyecto</p>	<p>2.3 Análisis, reflexión e interpretación de la experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisar las estrategias organizativas • Una vez precisadas se analizan con base en su evolución, su importancia y ¿por qué los hechos sucedieron de esta forma? • Periodizar la experiencia según los momentos relevantes (identificar cada período según nombres sugerentes de acuerdo a la realidad local). • ¿Qué define el final de una etapa y el inicio de otra en la experiencia del proyecto? 	<p>2:30 minutos</p>	
	<p>2.4 La articulación con actores</p> <ol style="list-style-type: none"> a) ¿Cuáles fueron los principales actores aliados? b) Cuál fue el nivel de participación de las y los beneficiarios? c) ¿Cuáles actores dificultaron el proceso y por qué fueron estos y no otros? d) ¿Qué papel jugaron las instituciones locales del gobierno y por qué jugaron ese rol y no otro? <p>Exposición en plenario y análisis</p> <p>2.5 La reflexión personal (aprendizaje personal) desde dos dimensiones: lo objetivo y lo subjetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles sentimientos han surgido en esta experiencia? • ¿Qué ha significado esta experiencia en su vida? 		

Temas/contenidos	Procedimientos	Tiempo	Recursos
4. La propuesta	Proponer estrategias organizativas y socioeducativas que puedan asegurar la sostenibilidad de la continuidad formativa de las y los beneficiarios involucrados en gestión de capacidades. Socialización de las respuestas en plenaria.	30 minutos	Papelones y marcadores
5. Presentación de la sistematización: objeto, objetivo y eje	Presentación final	20 minutos	
6. Evaluación final	Evaluación del taller por medio de una frase sobre el mismo en tarjetas individuales	20 minutos	

Nota: Basado en Abarca (2016) e IMDEC (2003).

ANEXO 3. Ejemplo de guías para la discusión y reflexión grupal sobre Gestión de capacidades.

Según PNUD (2009), existen algunas consideraciones del proceso de desarrollo de un proyecto para efectos de la integración del desarrollo de capacidades:

Todas las instituciones del sector público, la sociedad civil y el sector privado tienen un propósito. Utilizan insumos tales como recursos humanos, financieros y físicos para convertirlos en productos tales como políticas, servicios públicos, cumplimiento de reglamentaciones o productos de conocimiento, con el fin de lograr efectos tales como mejor salud pública o mayores oportunidades de empleo. Por tanto, el desarrollo de capacidades puede medirse según los cambios del desempeño (eficiencia y eficacia), estabilidad (mitigación de riesgos e institucionalización) y adaptabilidad (inversión en crecimiento y cambio, y cambios controversiales) de una institución dada. (PNUD. 2009, p. 46)

- a. ¿Contribuye esta intervención a un desarrollo de capacidades gracias al cual las personas, grupos, organizaciones y comunidades desarrollen sus habilidades para desempeñar funciones, resolver problemas y fijar y lograr efectos?

- b. ¿Le ofrece el ... proyecto ... oportunidades para trabajar en estrecha colaboración con el sistema ... [local institucional] y otros asociados con el fin de respaldar los esfuerzos en favor del desarrollo de capacidades a través de: (a) participación de los actores; (b) diagnósticos de capacidades, (c) formulación de respuestas para el desarrollo de capacidades, (d) implementación de respuestas para el desarrollo de capacidades y (e) evaluación del desarrollo de capacidades?
- c. ¿Brinda el ... proyecto apoyo al fortalecimiento de la capacidad [institucional] para implementar un enfoque basado en derechos humanos? ...
- d. ¿Se ha realizado [una valoración (cualitativa o cuantitativa)] de las diferentes aristas de la capacidad al nivel de los sistemas, organizaciones y personas al definir la estrategia operativa más promisoría?
- e. ¿Se justifica adecuadamente la elección de la modalidad de implementación en términos de la capacidad [institucional y local (sede, beneficiarios, instituciones locales y otros actores ?)]
- f. ¿Se han revisado las capacidades de gestión de ... proyectos y se pueden mejorar las medidas relacionadas con la gestión del desarrollo de capacidades?
- g. ¿Existen elementos que sean cruciales para garantizar la sostenibilidad de los resultados del ... proyecto tales como, por ejemplo:
 - políticas propicias;
 - mecanismos y apoyo financieros;
 - capacidades individuales e institucionales para mantener la implementación;
 - gestión sustentable de los recursos. (PNUD, 2009, p. 44)

ANEXO 4. Ejemplo de texto de sistematización sobre el desarrollo de capacidades (PNUD, 2009)

Del arte a la ciencia

Como ya hemos visto, aplicar el enfoque del PNUD en materia de desarrollo de capacidades es tanto un arte como una ciencia. En cuanto concierne a la aplicación de los principios fundamentales, no solo no existe un taller único que todos puedan usar, sino que tampoco existen dos situaciones que sean absolutamente idénticas. Las “distorsiones” inherentes a los procesos de desarrollo –sean económicas, sociales, políticas o ambientales afectan cada etapa del ciclo de manera única y, con frecuencia, impredecible.

Sin embargo, los esfuerzos continúan transformando el arte de desarrollar capacidades en una ciencia, mediante la recolección de valiosas lecciones de un corpus cada vez mayor de experiencias en todo el mundo. En el ciclo en constante evolución de este proceso, los errores son tan útiles para el aprendizaje como los éxitos, y la información sobre errores y éxitos debe ser analizada de manera extremadamente cuidadosa para determinar qué se debe replicar, qué es lo que no se puede replicar, y por qué.

Con el viento a favor

El desarrollo implica innovación. Cuando las personas están empoderadas para llevar a la práctica las buenas ideas, todos salen ganando. Sin embargo, pensemos en todas las buenas ideas que han quedado arrumbadas en medio de pesados procesos administrativos, reglamentaciones indebidamente restrictivas, costos elevados y adhesión a prácticas o razonamientos inoperantes.

Cuando las estrategias de desarrollo se centran en despejar el camino hacia la innovación, crean un viento a favor que permite que las ideas alcen vuelo. Estas estrategias deben ser piloteadas por líderes fuertes, que tengan el coraje, el compromiso y la integridad necesarios para permitir la transformación de las personas a quienes prestan servicios, las organizaciones que supervisan y las sociedades que gobiernan.

Volver a casa: la experiencia de rescate de cerebros de Albania

En todo el mundo, un creciente número de iniciativas de “rescate de cerebros” está logrando motivar el regreso de los talentos que se perdieron debido a las migraciones, para que participen en las estrategias de desarrollo nacional. Las iniciativas más exitosas se basan en una combinación de medidas que incluyen la creación de un entorno favorable de leyes, políticas y procedimientos administrativos, sumadas a incentivos monetarios y no monetarios destinados a facilitar la reintegración o retención de los cerebros.

El regreso de emigrantes altamente calificados se ha convertido en parte integrante de la estrategia de Albania para lograr la participación de la diáspora en el desarrollo científico, administrativo y económico del país. El programa de rescate de cerebros del gobierno está creando políticas e incentivos que estimulan a los ciudadanos calificados a permanecer en Albania, volver después de terminar sus estudios universitarios, o ir al país por un período de corto plazo para participar en proyectos específicos. Para ello ha sido clave la asociación con conferencistas

e investigadores albanos que trabajan en las universidades y los institutos de investigación de Occidente.

La administración pública albana también procura obtener experticia. El gobierno ha centrado su atención en crear políticas que permitan el regreso de los profesionales talentosos y, a la vez, retengan a los albanos bien formados que se encuentran en el país. Esto ha incluido un análisis crítico de las leyes y prácticas vigentes en la administración pública que promueven o previenen el interés de quienes se han graduado en el exterior en áreas tales como administración pública y otras disciplinas conexas.

Se usa una base de datos para recopilar información sobre las competencias y calificaciones de la diáspora, para así identificar a los académicos, especialistas en políticas, graduados universitarios y profesionales albanos que son apropiados para el programa. Quienes tienen interés, pueden inscribirse en un sitio Web fácil de utilizar y brindar información sobre su educación, su experiencia laboral y la forma en que desean contribuir al desarrollo¹.

Más vale sostenibilidad que velocidad

La experiencia ha demostrado el valor de invertir en las instituciones y procesos que llevan a un cambio social duradero.

El ritmo progresivo del desarrollo de capacidades sustentable muchas veces debe luchar contra las presiones por demostrar rápidos avances a los beneficiarios y donantes. Sin embargo, hay países con programas de desarrollo prospectivo que han invertido en su capital humano durante un largo período de tiempo y gozan de avances sostenibles.

Transformación del sector público: la historia de singapur

El éxito económico registrado por Singapur en las décadas de 1980 y 1990 se debió en parte a la aptitud del gobierno para cultivar una administración pública competente, eficiente y motivada. El país también fue exitoso en cuanto al logro de uno de los gobiernos menos corruptos del mundo, ubicado en 2007 en el cuarto lugar, detrás de Dinamarca, Finlandia y Nueva Zelanda. ¿Cuáles fueron, entonces, algunas de las políticas que permitieron a Singapur contar con los mejores talentos en el sector público para propulsar los avances del país? (pp. 33-35)

1 Rescate de cerebros, Albania (2009), <http://www.braingain.gov.al/default.asp>

Capacity development in action (PNUD, 2009)

- En primer lugar, el gobierno sigue en la administración pública un enfoque similar al de las empresas comerciales: analiza en forma continuada las necesidades de servicios del país y las tendencias mundiales emergentes, reforma la administración pública en función de dichas necesidades y tendencias, y utiliza los conocimientos disponibles en el vasto mundo del comercio, la educación y las industrias del país.
- En segundo lugar, el gobierno, a través de la Comisión de Servicios Públicos, ha desempeñado en forma permanente un papel muy activo en la identificación, creación y promoción de jóvenes talentos promisorios para lugares de liderazgo en la administración pública, incluidas becas para universidades locales y extranjeras, y programas de desarrollo continuado.
- En tercer lugar, los funcionarios públicos de Singapur reciben salarios muy competitivos, que rivalizan con los que ofrece el sector privado. Esto se complementa con un sistema de evaluación del personal basado en los méritos, que brinda sustento a la gestión del desempeño en la administración pública y ofrece incentivos que incluyen promociones y bonos a quienes se destacan en su trabajo.

El desempeño de la economía también está relacionado con las remuneraciones de la administración pública, lo que significa que los funcionarios pueden recibir bonos de hasta el doble de sus salarios mensuales durante los períodos de buen desempeño de la economía.

- En cuarto lugar, además de ofrecer una estructura salarial relativamente elevada a la administración pública, el gobierno ha mostrado voluntad política de combatir la corrupción a través de la aprobación de medidas administrativas y jurídicas estrictas, que apoyan la legislación contra la corrupción, ha empoderado a la Dirección de Investigación de Prácticas Corruptas para que pueda condenar a los funcionarios corruptos y promueve un liderazgo basado en la ética con su ejemplo. Cabe destacar que el éxito en las condenas de funcionarios públicos, cuyos casos son dados a conocer a la ciudadanía en el sitio Web de la Comisión, también han incrementado el apoyo a los esfuerzos anticorrupción del gobierno². (pp. 35)

2 Este estudio de caso fue redactado por Robert Bernardo, del Centro de Servicios Regionales del PNUD en Bangkok, que está a cargo del Pacífico Asiático (robert.g.bernardo@undp.org).

Asistencia técnica bien dirigida: la experiencia de botswana (PNUD, 2009)

En Botswana, integrar la asistencia técnica a la creación de servicios públicos ayudó a hacer que el gobierno ocupara el asiento del conductor. La planificación y presupuestación de recursos humanos para la asistencia técnica son parte integrante del proceso de planificación nacional. Los requisitos de asistencia técnica se analizan desde la perspectiva de las necesidades sectoriales e institucionales, con especialistas asignados a crear puestos de trabajo más que a crear puestos de proyectos o asesoría. Los especialistas técnicos son contratados por el gobierno y deben rendirle cuentas.

El enfoque utilizado por Botswana para apoyar la gestión ha ayudado a garantizar que la asistencia técnica realice una verdadera contribución al fortalecimiento de las capacidades institucionales locales y respeta el programa liderado por el país y el principio de ejecución nacional. Existe una amplia apropiación política y administrativa de los proyectos y programas financiados desde el exterior.

En gran parte se ha evitado la existencia de proyectos independientes y estructuras paralelas tales como unidades para la implementación de proyectos. El país ha podido evitar construir conjuntos múltiples de procedimientos, requisitos contables y actividades descoordinadas de los donantes³.

Invertir en las prioridades nacionales

Las inversiones en capacidades deben alinearse con una fuerte apropiación política y liderazgo a los niveles jerárquicos más elevados, con amplia participación, transparencia y rendición de cuentas.

En Rwanda, por ejemplo, el gobierno pretende alcanzar la calidad de país de medianos ingresos para el año 2020, mediante la transformación de una economía agrícola en una economía de la información, promovida por una especial atención a las tecnologías de la información y las comunicaciones. Rwanda se ha fijado la meta de convertirse en el Silicon Valley del África oriental. El gasto nacional en tecnología de la información y las comunicaciones es similar al de los países occidentales, muy por encima del promedio africano. El gobierno incluso ha abierto camino en el ahorro de costos mediante el uso de videoconferencias en la conducción de sus operaciones. Para garantizar que estos logros sean ampliamente disfrutados y

3 Baser, H. y P. Morgan. Harmonizing the Provision of Technical Assistance: Finding the Right Balance and Avoiding the New

apoyados, se ha puesto en marcha un nuevo proyecto para llevar más computadoras al sistema escolar y acelerar el aprendizaje electrónico en la educación secundaria y terciaria.

El liderazgo es, en este sentido, tremendamente importante. Tomar decisiones correctas en la selección de las políticas y reformas institucionales puede marcar una gran diferencia en cuanto al crecimiento o la reducción, la permanencia o desdibujamiento, y el rendimiento o la desmotivación de las capacidades. (pp. 36-37)

ANEXO 5

Planificación por resultados (precisar fechas por proyecto)

RESULTADOS	ABRIL	MAYO				JUNIO			JULIO
1. Preparación de primer borrador de la sistematización de experiencias	X	X	X	X	X	X	X	X	
2. Taller para la presentación de resultados de sistematización por proyecto						V 09 de junio 9 a. m.-4:30 p. m. Museo Cultura			
3. Modificación de sistematización a partir de retroalimentación						16 al 29 de junio			
4. Taller para el Ordenamiento y selección de los resultados de sistematización c/ responsables proyectos						V 30 junio 9 a. m.-4:30 p. m. Museo de Cultura			
5. Creación conjunta de un primer borrador de documento para la publicación (vía electrónica)									1 al 8 de julio