



## Resumen de las actividades

1. **Introducción:** Lluvia de ideas
2. **¿Qué es el desarrollo de capacidades?:** Estudios de caso y lluvia de ideas
3. **Análisis:** Entrevista en parejas, individual, ejemplo
4. **Diseño y desarrollo:** Lluvia de ideas y planificación de acciones
5. **Implementación y monitoreo:** Presentación
6. **Revisión:** Cuaderno de actividades

## Objetivos de aprendizaje

Cuando finalice esta sesión, los participantes serán capaces de:

1. Explicar el concepto de desarrollo de capacidades.
2. Evaluar las necesidades relacionadas con las capacidades.
3. Esbozar estrategias de monitoreo para el desarrollo de capacidades.
4. Seleccionar actividades apropiadas de desarrollo de capacidades para los grupos de interés del programa de letrinas.

### Materiales

- Cuaderno de actividades para participantes (1 por participante)
- PowerPoint: Desarrollo de capacidades
- Apunte: Estudios de caso sobre desarrollo de capacidades
- Apunte: Tarjetas de roles sobre evaluación de capacidades
- Notas autoadhesivas
- Papel de rotafolio y marcadores

### Lecturas recomendadas

- Resumen técnico: Desarrollo de capacidades
- Estudios de casos de saneamiento
- Plataforma de Desarrollo de Capacidades sobre Saneamiento (SCBP, por la sigla en inglés), Evaluación de necesidades relacionadas con las capacidades: Abordaje de la gestión urbana de lodos fecales y aguas residuales (disponible en inglés en: <https://smartnet.niua.org/content/7e1f4b14-d428-4e78-b1d2-2b2a713d4894>).

5 minutos



## Introducción: Lluvia de ideas

1. Pídales a los participantes que definan el término "desarrollo de capacidades".
2. Revisen las definiciones de "capacidad" y "desarrollo de capacidades" y explique la importancia del desarrollo de capacidades.
3. Presente los objetivos de aprendizaje o haga un resumen de la lección.

30 minutos



## ¿Qué es el desarrollo de capacidades?: Estudios de caso y lluvia de ideas

1. Presente los niveles de desarrollo de capacidades.
2. Entréguele el apunte **Estudios de caso sobre desarrollo de capacidades** a cada grupo. Pídales a los participantes que lean los 3 estudios de caso sobre desarrollo de capacidades y decidan qué nivel de desarrollo de capacidades aborda cada uno. Pídales a los grupos que compartan sus respuestas.

*Consejo para los capacitadores: Pegue con cinta adhesiva los estudios de caso en el aula si los participantes necesitan moverse más.*

3. Haga que formen grupos pequeños (de 3-4 personas) y piensen en 2 o más posibles necesidades relacionadas con el desarrollo de capacidades en un programa de letrinas para cada nivel, usando las notas autoadhesivas.

*Consejo para los capacitadores: Ayude a los participantes dando algunos ejemplos de necesidades (habilidades para las matemáticas, gestión de proyectos, políticas).*

4. Dibuje el diagrama de niveles de capacidad y haga que los participantes coloquen las necesidades en la categoría correcta. Revisen las necesidades que pensaron en grupo.



60 minutos



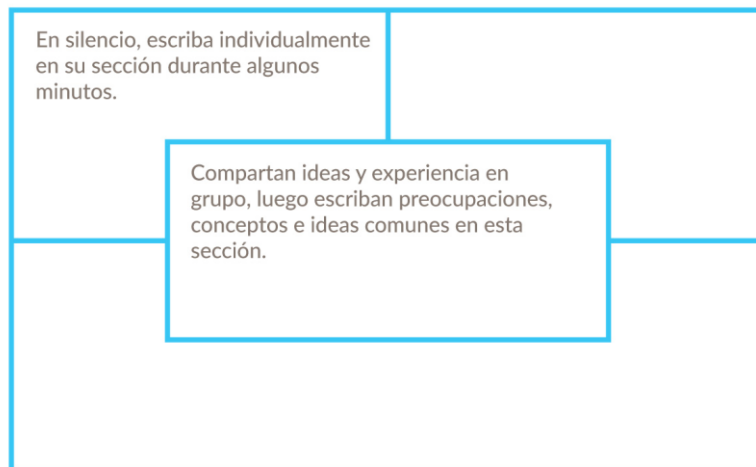
## Análisis: Entrevista en parejas, individual, ejemplo

1. Repase el paso sobre análisis del marco del programa ADDIM y reexamine el análisis inicial en el contexto de una evaluación de capacidades.
2. Defina el término **evaluación de capacidades** y haga un resumen de los potenciales métodos de evaluación.

3. Presente la actividad del juego de roles usando el apunte **Tarjetas de roles sobre evaluación de capacidades**. Explique que, por turnos, cada participante desempeñará el rol de un consultor que intenta realizar una evaluación de capacidades para un conjunto de grupos de interés en particular (albañiles y empresas de saneamiento).
4. Pídeles que se dividan en parejas. Cada pareja tendrá 2 tarjetas de roles; 1 persona tendrá una tarjeta de albañil y 1 persona tendrá una tarjeta de empresa de saneamiento. Indíqueles a los participantes de cada pareja que se turnen para entrevistar al compañero con el fin de entender qué necesidades tienen relacionadas con las capacidades. Las entrevistas deberían durar alrededor de 5 minutos cada una. Cuando las preguntas exijan contar con información que no se brinda en el estudio de caso, aliente a los entrevistados a que improvisen.
5. Reagrupe a los participantes en equipos de consultoría, ubicando a quienes entrevistaron albañiles por un lado y a quienes entrevistaron a empresas de saneamiento por otro lado. Los grupos deberían tener 4-6 integrantes.
6. Cada equipo de consultoría usará un individual para analizar las entrevistas que hicieron. Reparta una hoja de rotafolio a cada uno de los grupos. Haga que cada grupo dibuje un círculo o cuadrado de tamaño mediano en medio de la hoja y, a continuación, unas líneas que salgan de la figura para crear una sección donde cada persona pueda escribir.
7. Pídeles que, en primer lugar, escriban las necesidades que identificaron en la entrevista en la zona personal de la figura, sin hablar. Después de 3-5 minutos, pídeles a los grupos pequeños que hagan una puesta en común, donde cada persona haga un resumen de su entrevista. Pídeles a los grupos que se pongan de acuerdo sobre cuál es la necesidad más importante o cuáles son las 3-4 necesidades más importantes y que escriban las respuestas en el centro del círculo o el cuadrado. Guarde los individuales, ya que se usarán en otras actividades más adelante.

**Consejos para el capacitador**

- Fomente un ambiente relajado.
- Ponga énfasis en el hecho de que cada tarjeta de rol no necesariamente refleja la experiencia o el punto de vista personal.



8. Presente la Plataforma de Desarrollo de Capacidades sobre Saneamiento (SCBP), **Evaluación de necesidades relacionadas con las capacidades: Abordaje de la gestión urbana de lodos fecales y aguas residuales**. Haga un resumen de los objetivos y la

metodología del estudio. Comparta algunos de los desafíos a los que se enfrentó CAWST al realizar este estudio. Aborde de qué manera se pueden mitigar y gestionar esos desafíos en los programas de letrinas.

30 minutos



## Diseño y desarrollo: Lluvia de ideas y planificación de acciones

1. Repase el paso sobre diseño y desarrollo del marco de programa ADDIM.
2. Pídales a los participantes que se tomen unos minutos para pensar en distintas formas en que aprendieron los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para poder desempeñarse en su trabajo actual. Pídales que compartan sus ideas con el compañero de al lado.
3. Defina qué son las actividades formales e informales y hablen sobre cómo seleccionar las actividades y los facilitadores más apropiados.
4. Pídales a los participantes que vuelvan a los grupos de consultoría. Entréguele el apunte **Matriz de planificación de acciones** a ambos grupos. Pídales a los participantes que enumeren las necesidades que identificaron en la actividad anterior y piensen en el efecto deseado para cada una. Luego, deberán seleccionar las actividades adecuadas para el desarrollo de capacidades y hacer un boceto de quién debería realizar cada actividad y cuándo.
5. Pídale a cada grupo de consultoría que presente su plan de acción y que, después, el otro grupo de participantes haga comentarios u observaciones. Pregunte: "¿La evaluación de necesidades fue precisa? ¿Faltó algo? ¿Esta estrategia de desarrollo de capacidades satisface las necesidades detectadas? ¿Es realista?".

10 minutos



## Implementación y monitoreo: Presentación

1. Repase el paso sobre implementación y monitoreo del marco de programa ADDIM.
2. Presente y defina los factores que habrá que monitorear en un programa de desarrollo de capacidades: los productos/resultados y los efectos. Muestre cómo usar un marco de competencias y dé ejemplos de varias herramientas para medir y evaluar.

30 minutos



## Revisión: Cuaderno de actividades

3. Deles tiempo a los participantes para que completen la sección del **cuaderno de actividades** sobre desarrollo de capacidades. Dígales a los participantes que pueden aplicar los ejercicios a su propio programa de letrinas.
4. Resuma los puntos clave.

Este documento es de contenido abierto y está elaborado bajo la licencia [Creative Commons Atribución-Compartir Igual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Consulte las guías de CAWST para distribuir, traducir, adaptar o citar los recursos de CAWST ([resources.cawst.org/cc](https://resources.cawst.org/cc)).



# Estudios de caso sobre desarrollo de capacidades

## Apunte

### SNV, Camboya

SNV es una organización de desarrollo internacional sin fines de lucro que ha desarrollado un enfoque integral para garantizar el acceso equitativo a la higiene y el saneamiento mejorados para quienes más lo necesitan en Camboya. En el proyecto que tiene en curso, SNV trabajó con diversas instituciones y personas para armonizar enfoques contrapuestos en una misma zona geográfica y reforzar mensajes clave.

SNV cree firmemente en que, para expandir el saneamiento, es necesario desarrollar capacidades y enfoques a través de un enfoque dirigido por el gobierno, en lugar de centrarse exclusivamente en las personas y las comunidades.

Para mejorar la sostenibilidad institucional, SNV ha trabajado para incorporar el saneamiento a los procesos administrativos establecidos en los gobiernos locales. Por ejemplo: SNV formó una alianza con un gobierno local para incorporar el saneamiento en los planes municipales de desarrollo e inversión. Además, al capacitar a los funcionarios gubernamentales encargados de monitorear el saneamiento, SNV ha empleado mecanismos y recursos existentes para implementar y monitorear el progreso. A fin de lograr esos objetivos, SNV organizó una reunión orientativa para todos los grupos de interés y varias reuniones posteriores a nivel distrital y comunal. SNV continuó dialogando con todos sus aliados y brindando mentoría cuando fue necesario.

---

### Agua Pura Para el Mundo, Honduras

Agua Pura Para el Mundo (APPM) es una organización sin fines de lucro de Honduras que tiene oficinas en Tegucigalpa y Trojes. Esta organización implementa letrinas en casas y escuelas, usando distintos diseños en base a la disponibilidad de agua.

Desde 2014, APPM está asociada a CAWST con el objetivo de llevar adelante un centro de experiencia en agua, saneamiento e higiene llamado "Centro de Experiencia y Capacitación en Agua" (Centro WET, por la sigla en inglés). A nivel organizacional, CAWST ofrece mentoría y asesoramiento al gerente del programa de este Centro WET y sus empleados en cuestiones de capacidad organizacional, p. ej.: gestión de proyectos, finanzas, recursos humanos, gobernanza, sistemas, infraestructura y relaciones externas. Se realizan debates y actividades para ayudar al equipo de APPM a desarrollar y mejorar el programa del Centro WET.

## Sanergy, Kenia

Sanergy es un emprendimiento social que opera en asentamientos informales. Otorga franquicias de unidades de saneamiento de bajo costo y alta calidad bajo la marca Fresh Life Toilet (FLT) a los miembros de la comunidad. Los franquiciados, conocidos como Fresh Life Operators (FLO), manejan los inodoros bajo tres tipos de franquicias: residenciales, comerciales y escolares.

El equipo de atención al cliente de Sanergy capacita a los FLO antes de que lancen los inodoros al mercado. La capacitación dura medio día e incluye la gestión comercial, el marketing de saneamiento, la promoción de la higiene y la limpieza y el mantenimiento de los inodoros. Una vez que el inodoro está en funcionamiento, los FLO también reciben visitas periódicas y llamadas telefónicas por parte del equipo de Sanergy, para ayudarlos a gestionar exitosamente el servicio de saneamiento y mantener los estándares de limpieza. Sanergy ha descubierto que los FLO no necesitan mucha asistencia. Reciben orientación/asesoría y mentoría *ad hoc* como parte de su relación continua con Sanergy. También reciben ayuda por parte del equipo de relaciones gubernamentales de Sanergy en caso de una disputa comunitaria o un problema financiero.

Sanergy también usa un marco de competencias con los FLO. Un marco de competencias es un conjunto de herramientas orientadas a promover el aprendizaje y el desarrollo profesional continuos para un rol determinado. El marco incluye las competencias necesarias para desempeñarse en ese rol y las actividades que ayudan a los individuos a mejorar sus conocimientos y habilidades.

# Tarjetas de roles sobre evaluación de capacidades

Apunte

## Grupo de interés: Albañiles

Albañil 1	<p>Hace más de 10 años que soy albañil y hace 5 años que construyo letrinas. Recibí capacitación sobre habilidades técnicas hace 5 años en un programa de saneamiento. En ese momento, no tenía que promocionar mis servicios; esa tarea la hacían los agentes comunitarios. Ahora que el programa terminó, tengo que promocionar los servicios por mi cuenta. Cayeron las ventas porque las personas no necesariamente confían en mis buenas intenciones. Tampoco ven cuál es el valor de mi trabajo, por lo cual intentan regatear el precio o no me pagan a tiempo. La mayoría de mis clientes están contentos, pero tuve algunos conflictos que fueron difíciles de resolver. Los clientes no siempre quisieron pagarme. No sabía qué hacer. No me puedo dar el lujo de trabajar gratis. También estoy preocupado porque será más difícil trabajar en el sector de saneamiento; hay tantas normas de diseño nuevas. No puedo seguirle el ritmo a los cambios y no quiero que el gobierno me multe.</p> <p>Trabajo muchas horas; me resulta difícil asistir a sesiones de capacitación formal. No quiero dejar de trabajar por capacitarme.</p>
Albañil 2	<p>Hace 5 años que soy albañil. Recibí capacitación sobre habilidades técnicas hace 5 años en un programa de saneamiento. En ese momento, no tenía que promover mis servicios; esa tarea la hacían los agentes comunitarios. Ahora que el programa terminó, tengo que promocionar los servicios por mi cuenta. Cayeron las ventas porque las personas no necesariamente confían en mis buenas intenciones. Tampoco ven cuál es el valor de mi trabajo, por lo cual intentan regatear el precio o no me pagan a tiempo. Me gustaría dar más opciones de letrinas que se adapten a las necesidades de las familias, pero generalmente me quedo con los diseños que conozco. Y, a decir verdad, las familias no saben realmente qué quieren.</p> <p>No creo que necesite capacitación. Tengo muchísima experiencia y yo sé más que ellos.</p>
Albañil 3	<p>Hace 5 años que soy albañil. Recibí capacitación sobre habilidades técnicas hace 5 años en un programa de saneamiento. En ese momento, no tenía que promover mis servicios; esa tarea la hacían los agentes comunitarios. Ahora que el programa terminó, tengo que promocionar los servicios por mi cuenta. Cayeron las ventas porque las personas no necesariamente confían en mis buenas intenciones. Tampoco ven cuál es el valor de mi trabajo, por lo cual intentan regatear el precio o no me pagan a tiempo. Quienes me rodean me han dicho que necesito mejorar la comercialización de mis servicios, pero a mí no me parece necesario y me da pereza. Preferiría enfocarme en servicios de gran demanda, como la construcción de casas e instalaciones públicas. También estoy preocupado porque será más difícil trabajar en el sector de saneamiento; hay tantas normas de diseño nuevas. No puedo seguirle el ritmo a los cambios y no quiero que el gobierno me multe.</p>

Albañil 4	<p>Hace solo 1 año que soy albañil. Un familiar fue mi mentor. No soy muy bueno para conseguir clientes nuevos porque las personas no necesariamente confían en mis buenas intenciones. Tampoco ven cuál es el valor de mi trabajo, por lo cual intentan regatear el precio o no me pagan a tiempo. Me gustaría dar más opciones de letrinas que se adapten a las necesidades de las familias, pero generalmente me quedo con los diseños que conozco. No entiendo qué quieren las familias y no creo que ellas sepan qué quieren tampoco.</p> <p>La mayoría de las letrinas que construí fueron de buena calidad, pero algunas se derrumbaron y tuve que reconstruirlas gratuitamente. Por suerte, nadie salió lastimado.</p> <p>Me avergüenza mucho mi educación; no terminé la escuela y solo sé leer como en primer grado.</p>
Albañil 5	<p>Hace 3 años que soy albañil. Un familiar fue mi mentor y fui a una escuela de oficios para aprender albañilería. La mayoría de las letrinas que construí fueron de buena calidad, pero algunas se derrumbaron y tuve que reconstruirlas gratuitamente. Por suerte, nadie salió lastimado. Sin embargo, esas familias estaban muy disconformes. No estaba seguro de cómo resolver el problema, más allá de reconstruir las letrinas. Tenía miedo de que las familias les dijeran a otros que mi trabajo no era de buena calidad. Eso sería mentir; mi trabajo sí es de buena calidad. Las letrinas se derrumbaron porque el suelo era inestable.</p> <p>Trabajo muchas horas; me resulta difícil asistir a sesiones de capacitación formal. No quiero dejar de trabajar por capacitarme.</p>



## Grupo de interés: Empresas de saneamiento

Dueño/director de la empresa	<p>Fundé una empresa de saneamiento que se centra en fabricar losas y construir letrinas. Solía trabajar por mi cuenta, pero mi negocio creció en los últimos 5 años. Ahora tenemos 20 personas trabajando. Yo dirijo la empresa. Ha sido un desafío: siempre hice trabajo manual y, ahora, soy quien dirige la empresa.</p> <p>Quiero que el negocio siga creciendo, pero sé que necesito entender de qué forma las nuevas políticas de saneamiento afectarán nuestras operaciones. El gobierno quiere que demos pruebas de que hacemos un buen trabajo, pero les dije a los funcionarios que no gastaremos dinero en monitorear y evaluar. Hacemos un buen trabajo y lo sabemos.</p> <p>Creo que, para los empleados nuevos, la mejor forma de aprender es mediante la experiencia práctica en el puesto de trabajo. Los días de capacitación son muy costosos y son una pérdida de tiempo.</p>
Asistente contable	<p>Es mi primer trabajo. Soy pariente del dueño de la empresa y me pusieron a cargo de la contabilidad. Hice un curso en Internet para aprender lo básico sobre contabilidad, pero no estoy seguro de estar haciendo lo mejor. El trabajo es difícil; cuando a fin de año hacemos el balance, las cuentas no dan. Ojalá tuviera un poco más de mentoría y consejos. Mi supervisor no tiene tiempo de ser mi mentor, o al menos eso dice. Tengo mucha responsabilidad y nadie que me ayude ni forma de mejorar mis habilidades contables.</p>
Recursos Humanos	<p>Estoy a cargo del área de recursos humanos (RR. HH.). Trabajé para varias organizaciones gubernamentales y empresas privadas. Trabajo aquí hace 1 año. En líneas generales, a la empresa le va bien, pero le podría ir mucho mejor. A medida que crecemos, necesitamos pensar realmente en las finanzas. Hoy en día, solo tenemos un asistente contable y esa persona está subcalificada. Deberíamos ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, pero no tenemos políticas de capacitación ni retención del personal. Preferimos firmar contratos a corto plazo para llenar los baches cuando es necesario.</p>

Empleado de fábrica	<p>Trabajo en la fábrica. Fabrico losas. Soy bueno en lo que hago y soy mentor de los nuevos empleados de la fábrica. Me encargo del control de calidad. Hoy en día, tengo muchas responsabilidades, pero no me pagan bien por lo que hago. Me pagan lo mismo que a un empleado nuevo. Intenté mencionar este hecho al área de RR. HH., pero dicen que no hay presupuesto para aumentar los salarios. Me gustaría hablar con el director sobre mi sueldo, porque me parece que podría entender mejor mi situación laboral en este puesto. Sin embargo, esa persona siempre está ocupada y parece imposible decirle algo.</p>
Empleada administrativa	<p>Trabajo en el área administrativa. Ayudo con lo que haga falta. Para eso me contrataron: ayudo como puedo. Si bien no es la forma más eficiente de gestionar la empresa, es el sistema que tenemos en funcionamiento. Me frustra ser la persona a quien menos le pagan en la empresa, a pesar de estar calificada para el puesto. Siento que me tratan distinto porque soy mujer. El director suele verme como su secretaria, pero esa no es mi función. Termino haciendo dos trabajos y trabajando muchas horas sin que me paguen más. De todos modos, me da mucho miedo decir algo. Mis comentarios no caerían bien y podrían despedirme.</p> <p>Me preocupa que me traten distinto en las sesiones de capacitación porque soy mujer y esa posibilidad me pone muy incómoda.</p>

Hoja de respuestas para capacitadores: Necesidades de los albañiles y las empresas de saneamiento relacionadas con las capacidades.

	Albañil 1	Albañil 2	Albañil 3	Albañil 4	Albañil 5
Necesidades relativas al desarrollo de capacidades	Marketing	Marketing	Marketing	Marketing	Resolución de conflictos
	Resolución de conflictos	Entender las preferencias de los usuarios	Entender las normas de diseño	Entender las preferencias de los usuarios	Habilidades de albañilería
	Entender las normas de diseño	Entender las normas de diseño	No hay deseo de mejorar la calidad del trabajo	Habilidades de albañilería	No hay deseo de mejorar la calidad del trabajo
	Posible barrera para el desarrollo de capacidades: la falta de tiempo	Posible barrera para el desarrollo de capacidades: la actitud	Posible barrera para el desarrollo de capacidades: la actitud	Posible barrera para el desarrollo de capacidades: el nivel de lectura	Posible barrera para el desarrollo de capacidades: la falta de tiempo

	Dueño/director de la empresa	Asistente contable	Recursos Humanos	Empleado de fábrica	Empleada administrativa
Necesidades relativas al desarrollo de capacidades	Políticas	Gestión financiera	Gestión financiera	Monitoreo y evaluación ("no hay oportunidad de hacer comentarios u observaciones al personal directivo")	Sueldos bajos (necesidades relacionadas con Recursos Humanos)
	Monitoreo y evaluación ("Soy el directo y yo sé más que el resto")	Gestión de proyectos	Capacitar al personal	Capacitar al personal	Liderazgo
	Liderazgo	Liderazgo	Gestión de proyectos	Sueldos bajos (necesidades relacionadas con Recursos Humanos)	Igualdad de género
	Posible barrera para el desarrollo de capacidades: la actitud	Posible barrera para el desarrollo de capacidades: el nivel de habilidades de base	Posible barrera para el desarrollo de capacidades: alta rotación del personal		Posible barrera para el desarrollo de capacidades: el género

# Matriz de planificación de acciones

**Apunte**

Necesidad relativa al desarrollo de capacidades	Efecto deseado	Actividad	Quién	Plazo