

# **NOTA DE ORIENTACIÓN 3.15: DESARROLLO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

## Descargo de responsabilidad

No se proporciona ninguna declaración o garantía, ya sea expresa o implícita, con relación a la exactitud, integridad o confiabilidad de la información contenida en este documento. Ninguno de los miembros del personal de Anglo American ni de sus filiales, asesores o representantes asumirá cualquier responsabilidad (ya sea por negligencia u otro motivo) por cualquier pérdida resultante del uso de este material, o de otra manera relacionada con éste.

## Terminología del Grupo

En este material, las menciones a “Anglo American”, el “Grupo Anglo American”, el “Grupo”, “nosotros” y “nuestro” se utilizan para hacer referencia a Anglo American plc y a sus filiales, y/o a aquellos que trabajan para estas entidades en términos generales, o cuando no es necesario hacer referencia a entidades o personas específicas. Estos términos genéricos sólo se utilizan en este documento por comodidad y de ninguna manera reflejan la forma en que el Grupo Anglo American o cualquiera de sus entidades se estructura, se maneja o se controla. El Grupo Anglo American está compuesto por entidades jurídicas independientes. Las “filiales” son entidades que el Grupo Anglo American puede controlar directa o indirectamente, y las entidades que el Grupo Anglo American controla de manera conjunta se denominan “joint ventures”. Las “joint ventures manejadas” son las entidades en las que el Grupo Anglo American tiene el control de la gestión o puede dirigir las actividades cotidianas.

## Propiedad intelectual

Somos titulares de todas las marcas registradas, nombres comerciales, razones sociales, marcas de servicio, marcas de diseño, patentes, derechos de invenciones, de autor y otros derechos relacionados, derechos de presentación, fondo de comercio, derechos de bases de datos y todos los demás derechos de propiedad intelectual que aparecen o figuran en este material.

Salvo lo que se estipula expresamente a continuación: (a) el uso del material no le otorga ningún derecho, título, interés o licencia con relación a cualquiera de las propiedades intelectuales que aparecen o figuran en las herramientas de este material; (b) queda estrictamente prohibido el uso o reproducción de la propiedad intelectual; y (c) nada de lo que contiene este material será interpretado como una concesión, por implicación, impedimento legal u otro medio, de cualquier licencia o derecho de uso de las propiedades intelectuales de este material.

Le concedemos una licencia revocable, intransferible, no exclusiva y libre del pago de derechos para que utilice este material, así como toda la propiedad intelectual nuestra que contiene.

No ofrecemos ninguna garantía o declaración expresa o implícita: (a) de que tengamos el derecho de conceder la licencia establecida anteriormente y de que esta licencia se conceda únicamente con base en los derechos que realmente poseemos; (b) de que la propiedad intelectual contenida en las herramientas sea válida o aplicable; y (c) de que el uso de este material no infrinja los derechos de propiedad intelectual de terceros.

© 2020 Anglo American

Anglo American™, ™, y  AngloAmerican™ son marcas registradas de Anglo American

# NOTA DE ORIENTACIÓN 3.15: DESARROLLO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

*Esta nota de orientación contribuye al desarrollo de la declaración de trabajo (según la orientación de la planificación del desarrollo socioeconómico (SED)) cuando el sitio identifica la capacidad institucional como un componente prioritario. Su propósito es proporcionar a los sitios un nivel suficiente de comprensión de los proyectos de capacidad institucional para permitir a los equipos contratar y trabajar de manera eficaz con expertos en la materia.*

## 1 ¿QUÉ ES LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL?

La capacidad institucional considera cómo la mejora de los conocimientos técnicos, las habilidades, las competencias, los recursos y el enfoque más amplio de las autoridades locales puede contribuir a la mejora de los resultados del desarrollo socioeconómico (SED) para las comunidades. Esto puede incluir conocimientos técnicos, planificación e implementación de proyectos (lo que incluye la gestión administrativa, la planificación previa a inversiones y proyectos, la ejecución de proyectos y la evaluación de los proyectos después de inversiones), planificación participativa, transparencia, alfabetización informática, resolución de problemas, procesos internos (simplificación) y gestión de emergencias, entre otros elementos.

El aumento de la capacidad institucional es un resultado esperado en el ámbito del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16: paz, justicia e instituciones fuertes<sup>1</sup> de la ONU, que tiene el propósito de *"promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles"*. Además, existe una relación estrecha con otros ODS, como el ODS 2 (Hambre Cero) o el ODS 4 (Educación), ya que instituciones fuertes y eficaces facilitan el logro de estos objetivos.

Esta nota de orientación está diseñada para ayudar a los sitios a trabajar en colaboración con socios para ampliar la capacidad de las organizaciones e instituciones locales. En este contexto, el término "desarrollo de la capacidad" significa ayudar a las instituciones locales a fortalecer su eficacia para responder a las necesidades de desarrollo y prestación de servicios.

Es posible que esta nota de orientación sea aplicable a una amplia variedad de instituciones, que incluyen el gobierno local, los proveedores de educación o salud y las organizaciones locales de desarrollo de la comunidad. Instituciones locales mal equipadas y débiles son una causa frecuente de las deficiencias en el acceso a servicios básicos, como agua limpia, electricidad, atención de salud básica y educación. Esto puede obstaculizar el SED y, al mismo tiempo, aumentar las probabilidades de que las partes interesadas recurran a las empresas para obtener apoyo. A medida

---

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas (2015). Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles. Disponible en: <https://sdgs.un.org/goals/goal16> [Recuperado el 29 de abril de 2021]

que los sitios trabajen cada vez más en colaboración con las autoridades locales para contribuir al SED, es posible que encuentren socios potenciales que también necesiten ayuda. En este contexto, es posible que las instituciones locales necesiten apoyo antes de poder participar en otras actividades de SED.

## 2 CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y NUESTRO PLAN DE MINERÍA SUSTENTABLE, EL DESARROLLO REGIONAL COLABORATIVO Y OTRAS INICIATIVAS A NIVEL DE GRUPO

La mejora y el fortalecimiento de la capacidad institucional tienen una relación estrecha con la meta de *Comunidades Prósperas* del Plan de Minería Sustentable y el desarrollo regional colaborativo. Instituciones sólidas y capaces de cumplir con su mandato y garantizar una prestación eficaz de servicios públicos sientan las bases para un ambiente positivo y favorable a la mejora de los medios de subsistencia en nuestras comunidades receptoras.

Además, este elemento puede utilizarse en combinación con otros elementos para aumentar la capacidad de los socios de prestación de servicios públicos, como las escuelas y las instalaciones de salud. Además, puede utilizarse como una nota de orientación independiente para ampliar las capacidades institucionales locales. Los aspectos en común con las metas de *Comunidades Prósperas* son:

**Educación:** por ejemplo, los proyectos de capacidad institucional pueden ayudar al sistema escolar a mejorar su prestación de servicios y garantizar una mejor alineación con sus necesidades actuales y futuras (por ejemplo, garantizar la alineación con las habilidades requeridas por el mercado de trabajo).

**Salud y bienestar:** los proyectos de capacidad institucional pueden ayudar a la administración de hospitales y clínicas a proporcionar un ambiente adecuado para la atención de salud de alta calidad, a través de la mejora de la gestión de recursos humanos, la comunicación con los clientes y la planificación financiera.

**Medios de subsistencia:** los proyectos de capacidad institucional pueden ayudar a mejorar el ambiente de operación para las empresas. La existencia de marcos regulatorios, de tribulación y de licencias lógicos y coherentes contribuye a un desarrollo empresarial exitoso.

**Desarrollo regional colaborativo:** también existe una estrecha relación con el desarrollo regional colaborativo (CRD), que tiene el propósito de crear una prosperidad económica a largo plazo en las comunidades y regiones en las que operamos. Una de las maneras en que esto se puede lograr es a través de la mejora del proceso de planificación pública y del establecimiento de algunas de las oportunidades identificadas a través del análisis especial en los planes de desarrollo público. El desarrollo de la capacidad institucional es una de las maneras en que esto se puede lograr. Además, los proyectos de desarrollo de la capacidad institucional también proporcionan la oportunidad de interactuar con las partes interesadas, para obtener su aprobación y relacionamiento en la

plataforma, y proporcionarles apoyo para que se conviertan en actores más activos y mejor informados.

### **3 CÓMO SABER SI LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL ES UN TEMA IMPORTANTE**

Al revisar el contexto para el SED, considere la capacidad que tienen las instituciones locales para responder a las necesidades de las personas y facilitar el desarrollo local, y examine la eficacia de los procesos de gobernanza. Lo ideal es que las instituciones locales identifiquen por cuenta propia la necesidad de ampliar su capacidad. No obstante, a continuación se proporcionan indicadores de que la capacidad institucional puede ser una cuestión importante:

- Los gobiernos locales funcionan de manera ineficaz, debido a una falta de marcos administrativos, fiscales, políticos y jurídicos adecuados.
- Falta de participación de los ciudadanos en los procesos públicos y las decisiones que afectan su vida, lo que incluye la planificación y la elaboración de presupuestos.
- Las partes interesadas suelen considerar que las instituciones gubernamentales locales son ineficaces en lo que respecta al establecimiento de alianzas con las organizaciones basadas en la comunidad y el sector privado, para una prestación de servicios transparente, responsable y equitativa y el SED local.
- Canales de información ineficaces para la comunicación entre actores estatales y no estatales.
- Falta de rendición de cuentas de los representantes locales ante sus representados (lo que incluye a los ciudadanos y las organizaciones basadas en la comunidad), y entre los organismos gubernamentales (a nivel tanto local como nacional).

La limitada capacidad institucional para seguir y ejecutar planes de desarrollo local, o la incapacidad de elaborar planes para las cuestiones prioritarias a largo plazo, hacen que el gobierno local sea incapaz de transformar los recursos locales en un mayor nivel de bienestar para la población local. Si la organización objetivo no quiere participar en una iniciativa de desarrollo de la capacidad, es improbable que valga la pena tratar de ejecutar esta iniciativa, ya que la disposición al cambio es un requisito previo clave para la ampliación de la capacidad institucional. En tales circunstancias, es posible que sea mejor tratar de trabajar con otras organizaciones, u optar por otras formas de intervención.

### **4 ENFOQUES PARA LOS PROYECTOS DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

El componente de capacidad institucional está estrechamente relacionado con otros componentes de gobernanza (mayor participación, transparencia y estado de derecho), y es posible que haya actividades en común una vez implementados todos los componentes.

Los proyectos de desarrollo de la capacidad institucional pueden tratar de mejorar las condiciones en una variedad de factores:

Tabla 1. Enfoques para los proyectos de capacidad institucional

	Factores	Ejemplos de enfoques de programa
Conocimiento técnico	El personal institucional puede beneficiarse de capacitaciones adicionales o de la formación continua, para desempeñar mejor sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar asesoramiento sobre la implementación de sistemas de TI básicos.</li> <li>• Compartir las capacidades de gestión, relacionamiento con las partes interesadas o capacitación técnica de Anglo American.</li> <li>• Contribuir a capacitaciones/conferencias con interlocutores regionales o nacionales para desarrollar habilidades, compartir ideas y explorar nuevas técnicas.</li> <li>• Contribuir a una administración pública innovadora, con reconocimiento, competencias o premios.</li> <li>• Colaborar con instalaciones de educación de adultos, cuando sea posible, para contribuir a la alfabetización y el desarrollo de conocimientos de aritmética y habilidades computacionales.</li> <li>• Hacer que las autoridades locales se pongan en contacto con interlocutores regionales/nacionales para conferencias/capacitaciones/intercambio de habilidades.</li> </ul>
Planificación participativa y responsabilidad	La capacidad institucional en materia de planificación de proyectos tiene impacto en el establecimiento de metas de desarrollo local, el relacionamiento con los ciudadanos, y la implementación y monitoreo de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a capacitaciones con interlocutores regionales y nacionales para diseñar e implementar sistemas para la planificación participativa.</li> <li>• Proporcionar capacitaciones relacionadas con la capacidad de la autoridad local para realizar actividades de relacionamiento con las partes interesadas e identificar necesidades de SED.</li> <li>• Identificar socios que puedan proporcionar asesoramiento de urbanismo o planificación del desarrollo económico regional.</li> <li>• Dar apoyo a capacitaciones con interlocutores regionales o nacionales para desarrollar mecanismos de planificación participativa, retroalimentación y presentación de quejas.</li> <li>• Compartir los procesos de Anglo American en lo que respecta al relacionamiento (véase la <i>Sección 3A: relacionamiento con las partes interesadas del Social Way</i>) y proporcionar apoyo para el desarrollo de un mecanismo de presentación de quejas (véase la <i>Sección 3B: gestión de incidentes y quejas del Social Way</i>).</li> <li>• Proporcionar apoyo para el desarrollo de KPI destinados al monitoreo del desempeño.</li> <li>• Proporcionar asesoramiento sobre el desarrollo de procesos de comunicación eficaces.</li> </ul>
Disponibilidad de presupuesto	La capacidad institucional de obtener fondos y realizar una gestión eficiente de las finanzas es necesaria para que las autoridades locales puedan desarrollar e implementar proyectos, y ampliar el alcance de los servicios públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar orientación sobre la identificación de fuentes de fondos para los proyectos de desarrollo (véase la <i>Nota de orientación 5A: enfoques de entrega de beneficios socioeconómicos del SEAT3</i>, así como la <i>Nota de orientación 5G: microcrédito para el desarrollo de pymes del SEAT3</i>)</li> <li>• Compartir la experiencia en contabilidad y gestión financiera de Anglo American y proporcionar capacitaciones básicas sobre la elaboración de presupuestos, la contabilidad financiera y el reporte.</li> </ul>

<b>Gerencia de proyectos</b>	Capacidad institucional para prestar servicios, satisfacer las necesidades de los ciudadanos y establecer alianzas eficaces para el desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar capacitaciones sobre los procedimientos de contratación y licitación (véase el componente sobre transparencia).</li> <li>• Proporcionar capacitaciones básicas sobre gestión de proyectos, ya sea directamente o durante proyectos de colaboración.</li> <li>• Ayudar a la organización a desarrollar un plan de gestión y monitoreo, incluyendo KPI.</li> <li>• Identificar puntos débiles en los procesos de inversión y dentro del ciclo de inversión total (formulación, ejecución, operación y mantenimiento).</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	Una política coherente y razonable de Recursos Humanos (RR. HH.) ayuda a mantener una administración pública calificada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir la experiencia en RR. HH. de Anglo American (por ejemplo, descripciones de puestos, planificación del desarrollo de carrera).</li> <li>• Contribuir a capacitaciones con interlocutores regionales y nacionales para diseñar e implementar una política de RR. HH. clara, justa y coherente.</li> </ul>
<b>Recursos de oficina</b>	Espacio físico y equipos básicos para que una institución pueda desempeñar su función.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar apoyo financiero para la compra de una infraestructura básica de oficina (por ejemplo, PC, teléfonos, muebles de oficina, etc.), o crear una relación con un proyecto de desarrollo empresarial.</li> </ul>

## 5 DESAFÍOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO EN LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Como se indicó anteriormente, las instituciones deben identificar por cuenta propia la necesidad de recibir apoyo. Si la organización objetivo no quiere participar en una iniciativa de desarrollo de la capacidad, es improbable que valga la pena tratar de ejecutar esta iniciativa, ya que la disposición al cambio es un requisito previo clave para la ampliación de la capacidad institucional. En tales circunstancias, es posible que sea mejor tratar de trabajar con otras organizaciones, u optar por otras formas de intervención.

Cuando la necesidad de desarrollo de la capacidad sea identificada por partes interesadas fuera de la organización objetivo, cualquier intento de abordar este tema con dicha organización deberá ser realizado con prudencia. Por ejemplo, la oferta de apoyo deberá aclarar que la organización objetivo no ha sido señalada como una organización con un mal desempeño. Abordar el tema junto con terceros confiables, como determinadas instituciones gubernamentales locales u organizaciones comunitarias prestigiosas, puede ser de ayuda.

Cuando identifican desafíos de capacidad institucional por cuenta propia, las organizaciones se centran en las cuestiones más obvias y tangibles, como el presupuesto y el conocimiento técnico. Las habilidades no técnicas (planificación, facilitación) y las mentalidades (diligencia, cultura

organizacional) son temas más delicados, que requieren el reconocimiento de un alto nivel de conciencia de estas características. Es posible que resolver cuestiones intangibles, como presupuestos, no conduzca a una mejora de los resultados, si hay cuestiones relacionadas con las habilidades interpersonales que también afectan el desempeño. Se debe tratar de identificar estas cuestiones e incorporarlas en los proyectos a través de asesoramiento y otros enfoques orientados hacia la relación más a largo plazo, si es necesario.

Tenga en cuenta que, debido a que los proyectos amplían las capacidades de las personas, es probable que asciendan de cargo o pasen a otros empleos estatales o en el sector privado. Incluya un enfoque de "capacitación de instructores", para que autoridades locales y otros socios puedan crear una fuente de nuevos talentos y capacidades.

## 6 RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES PARA LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Tabla 2. Resultados esperados e indicadores para la capacidad institucional

Factores	Resultados	Ejemplos de indicadores
I. Mayor conocimiento técnico	Todos los empleados cumplen o están en camino de cumplir con las metas de habilidades personales y capacitación en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empleados que cumplen con las calificaciones indicadas (formación, experiencia, habilidades, etc.) para su puesto.</li> <li>• Número de empleados que están buscando activamente realizar mejoras profesionales a través de capacitación, conferencias, clases, etc.</li> </ul>
II. Mayor capacidad para la planificación participativa y la responsabilidad continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución se asegura de contar con aportes regulares y continuos de los ciudadanos a través de mecanismos que permiten su participación en la elaboración e implementación de planes y proyectos.</li> <li>• Se informa y se empodera a los ciudadanos para que exijan cuentas a las instituciones.</li> <li>• Los procesos institucionales son conocidos, confiables y regulares.</li> <li>• La corrupción está bajo control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número o proporción de ciudadanos/organizaciones que asisten/hablan en foros públicos, llaman a líneas directas, contestan encuestas, etc.</li> <li>• Número de ciudadanos/organizaciones que participan en reuniones de planificación, por asistencia y actividad.</li> <li>• Número o proporción de exigencias de la comunidad que se traducen en planes de acción correspondientes.</li> <li>• Claridad percibida de los procedimientos, los procesos de regulaciones y responsabilidades, las instituciones y la información.</li> <li>• Se proporciona o se publica información adecuada, para que los ciudadanos puedan entenderla y monitorearla (por ejemplo, informes y planes de políticas de fácil acceso, mención de todas las partes interesadas que participan en el desarrollo de las metas de políticas, etc.).</li> <li>• Las partes interesadas tienen acceso a un proceso eficaz de compensaciones, para garantizar la adopción de medidas justas y oportunas.</li> <li>• Hay sistemas de comunicaciones disponibles para garantizar que las metas se comuniquen de manera clara a los ciudadanos o las partes interesadas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de mecanismos para tener acceso un reporte seguro y a un recurso rápido para responder a prácticas corruptas e injustas.</li> <li>• Percepción de transparencia.</li> </ul>
III. Gestión financiera, disponibilidad de presupuestos y recursos físicos mejorados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones locales presentan fuentes de recursos financieros versátiles.</li> <li>• La institución realiza una planificación financiera (integración de la planificación y la elaboración de presupuestos y de los presupuestos anuales) siguiendo prácticas recomendadas.</li> <li>• La institución logra una sostenibilidad financiera/de recuperación de costos en los servicios prestados.</li> <li>• La institución participa voluntariamente en el reporte público de la información financiera.</li> <li>• Las instituciones pagan a sus empleados, proveedores, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de fondos e ingresos obtenidos (impuestos, cargos al usuario, préstamos, gobierno central, etc.).</li> <li>• Volumen de fondos obtenidos de terceros (donantes, fundaciones, ONG, sector privado, etc.).</li> <li>• Uso de mecanismos de financiamiento alternativos y eficientes para las inversiones públicas (contribuciones, etc.).</li> <li>• Documentación del plan presupuestario.</li> <li>• Número de departamentos que operan con un presupuesto equilibrado.</li> <li>• Recaudación fiscal regular.</li> <li>• Se proporciona al público información financiera concisa, exacta y exhaustiva.</li> <li>• Existencia de registros de pago exactos y accesibles.</li> <li>• Percepción de que los recursos públicos se asignan de manera eficiente.</li> </ul>
IV. Mejor gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución demuestra que está consciente de sus propias capacidades/responsabilidades, y busca mejorar continuamente.</li> <li>• La institución demuestra que cuenta con un proceso eficaz de licitación, contratación y compras.</li> <li>• Proceso transparente y resultados que se documentan y siguen las prácticas recomendadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La autoevaluación de la institución está documentada y es exacta.</li> <li>• Los procesos de licitación y los resultados correspondientes se publican y están disponibles al público.</li> <li>• Existencia de indicadores detallados y mensurables y de un plan de monitoreo.</li> <li>• Existencia de un mantenimiento de registros sistemático.</li> <li>• Procesos de evaluación e impacto.</li> </ul>
V. Recursos humanos	Políticas eficaces y justas de RR. HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripciones de los puestos de los empleados y comprensión de los roles, las responsabilidades y las metas de desempeño.</li> <li>• Políticas que prohíben el trabajo infantil o el trabajo forzoso/en régimen de servidumbre.</li> <li>• Políticas claras sobre el horario de trabajo, los feriados, las licencias por enfermedad, la cobertura de la maternidad, etc.</li> <li>• Estándares de desempeño y procedimientos</li> </ul>

		<p>disciplinarios claros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una escala salarial para los empleados lógica y justa, y pruebas de que los salarios se pagan a tiempo.</li> <li>• Existencia de un marco no discriminatorio que rige el reclutamiento y la promoción.</li> </ul>
VI. Recursos de oficina	Espacio suficiente y equipos básicos para que una institución pueda desempeñar su función.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugares de trabajo adecuado, PC, telecomunicaciones, vehículos, etc.</li> </ul>

## 7 MODELOS DE COLABORACIÓN Y ALIANZAS

Donantes multilaterales (como el Banco Mundial y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (UNCDF)), donantes bilaterales (como USAID y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido) y bancos de desarrollo regional (como el Banco de Desarrollo del África Meridional y el Banco Interamericano de Desarrollo) tienen amplia experiencia en el desarrollo de la capacidad de las estructuras gubernamentales locales. En muchos países, también existen organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONG) que tienen experiencia en este ámbito.

## 8 SOSTENIBILIDAD Y PROYECTOS DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Una mala capacidad institucional aumenta el riesgo de dependencia de la compañía para la prestación de servicios. Las instituciones con mayor capacidad para planificar, implementar y monitorear el SED a lo largo del ciclo del proyecto están en mejores condiciones para contribuir al logro de resultados sostenibles en virtud de los proyectos.

## 9 VULNERABILIDAD, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

Las instituciones con mayor capacidad de prestación de servicios están en mejores condiciones para satisfacer las necesidades de las personas vulnerables. Reglas, procesos y procedimientos claros y coherentes dificultan la exclusión de ciudadanos de los servicios gubernamentales y posibilitan una gobernanza más inclusiva.

## 10 RECURSOS ADICIONALES

1 Anglo American (2021). Conjunto de Herramientas de SEAT: Herramienta 5E: Desarrollo de la capacidad institucional local. Disponible en: [https://angloamerican.sharepoint.com/:b:/r/sites/Pursuit\\_Functions/ssd/AASSDDOCREPO/Social/Soc](https://angloamerican.sharepoint.com/:b:/r/sites/Pursuit_Functions/ssd/AASSDDOCREPO/Social/Soc)

[io-Economic%20Assessment%20Toolbox%203%20\(SEAT\)%20ENG.pdf?csf=1&web=1&e=GjEv3m](#)  
[Recuperado el 29 de abril de 2021]

2 Plummer, J. (2002). Focusing Partnerships: A sourcebook for Municipal Capacity Building in Public-Private Partnerships. Disponible en:

<https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/municipal-capacity-building-in-public-private-partnerships/Municipal-Capacity-Building.pdf> [Recuperado el 29 de abril de 2021]

3 Centro Mundial del PNUD para la Excelencia de Servicios Públicos (2017). Collaborative Capacity in Public Service Delivery. Disponible en: <https://www.undp.org/publications/collaborative-capacity-public-service-delivery> [Recuperado el 29 de abril de 2021]

4 Organización de las Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://sdgs.un.org/> [Recuperado el 29 de abril de 2021]