

El Triángulo del Desarrollo

– Sobre la articulación entre incidencia política, capacidad organizacional y entregas estratégicas en proyectos de cooperación internacional¹

Al introducir el Triángulo del Desarrollo como herramienta de análisis y planificación, el Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos desea promover:

- Que la incidencia política, capacidad organizacional y entregas estratégicas sean percibidas como tres elementos importantes en un proyecto de cooperación internacional, los que se refuerzan mutuamente y sientan las bases para que ocurra un cambio de verdad.
- Que se reflexione estratégicamente sobre la articulación de estos tres elementos en el diseño de cualquier proyecto de cooperación internacional.
- Que los socios en un proyecto de cooperación internacional esclarezcan sus expectativas acerca del equilibrio entre estos tres elementos.
- Que los proyectos de cooperación internacional sean vistos en el marco de procesos de cambio y una relación duradera entre los socios, y no como intervenciones aisladas.

EL TRIÁNGULO DEL DESARROLLO: ¿POR QUÉ?

Durante los últimos 10-15 años, la incidencia política ha ido cobrando reconocimiento como una herramienta importante para generar cambios estructurales y duraderos. Ha perdido peso la noción de que organizaciones individuales pueden crear desarrollo mediante la entrega tradicional de servicios, como la construcción de escuelas y la perforación de pozos. En su reemplazo, muchos donantes prefieren apoyar a organizaciones locales para que incidan a nivel político. Sin embargo, se está reconociendo cada vez más que – para que la incidencia funcione – hace falta que las organizaciones que la realicen tengan conocimientos bien fundados sobre los grupos a los que dicen representar, y también que cuenten con el respaldo de los mismos. Esto se puede alcanzar mediante las llamadas entregas estratégicas.

Por ejemplo, una organización educativa puede fijarse la meta de influenciar a las autoridades locales para que aumenten el presupuesto municipal de educación.

Para ser convincente, la organización necesita estar profundamente familiarizada con las necesidades y vidas cotidianas de los escolares y sus padres, con cuyo apoyo debe contar. Esto lo puede lograr, por ejemplo, al diseñar un programa de capacitación docente junto a los profesores de la zona, o al mejorar la infraestructura escolar mediante la renovación de salas de clase en estado precario. De esta manera la organización aprende más sobre el contexto o ámbito en cuestión, al mismo tiempo que aumenta su capacidad.

El concepto detrás del Triángulo de Desarrollo sostiene que las entregas estratégicas y la capacidad organizacional no son anexas a la incidencia política, sino una condición previa para que la incidencia funcione. A su vez, una incidencia exitosa puede ampliar el arraigo popular y aumentar aún más la capacidad de la organización, mejorando así sus posibilidades para hacer más entregas estratégicas y – a la larga – conseguir que las autoridades y otras instancias a cargo de tomar decisiones asuman responsabilidad del área en cuestión.

Por ejemplo, si una organización agrícola logra entrar en un diálogo con la municipalidad sobre el acceso a la tierra, estará en mejores condiciones para ampliar su estrategia más adelante, tal vez forjando alianzas con organizaciones del mismo rubro para presionar a favor de cambios en la legislación nacional sobre derechos agrarios.

Por consiguiente, de existir una buena articulación entre entregas estratégicas, capacidad organizacional e incidencia política, estos elementos se refuerzan el uno al otro. Cuando los tres forman parte integral del diseño de un proyecto, se tenderá a favorecer no solamente la legitimidad y el arraigo de la organización en la comunidad, sino también las posibilidades de generar cambios duraderos.

¹ Este documento se inspira en una publicación del Foro Temático (una asociación de ONGs danesas) titulada: “Triángulo del Cambio - Un modelo integral para fortalecer la incidencia política en el Sur mediante competencias temáticas y capacidad organizacional” (2009).



DEFINICIONES

El término de **entregas estratégicas** es una ampliación del concepto anterior de “entrega de servicios”. Las entregas estratégicas cubren los insumos profesionales y técnicos aportados directamente por ambos socios en un proyecto. Pueden consistir en métodos y procesos profesionales, tales como una pedagogía innovadora, la capacitación de campesinos en nuevas formas de cultivo o la organización de grupos de autoayuda. Sin embargo, también pueden ser servicios y bienes más tangibles, como la renovación de edificios, suministros de equipamiento, etc., pero solamente si esto se da a partir de un objetivo estratégico relativo al rol del socio local como actor de la sociedad civil.

Lo que importa es que la realización de tales entregas ha de percibirse desde una perspectiva a largo plazo como un medio para promover un desarrollo sostenible, más que como un fin en sí mismo. Las entregas estratégicas pueden permitir que las organizaciones participantes conozcan el contexto en más profundidad y conciten el apoyo local a favor de una incidencia sistemática junto con y en representación del grupo meta.

La capacidad organizacional se refiere a la capacidad del socio local para llevar a cabo actividades, aprovechando y manteniendo los resultados de manera sostenible, así como también a la legitimidad de la organización en relación al grupo meta. Se trata de la medida en que la organización tenga o no arraigo local y conocimientos suficientes para actuar y ejercer incidencia junto con o en representación del grupo meta.

Específicamente, la capacidad organizacional puede incluir la capacidad y voluntad del socio local para:

- Desarrollar conocimientos profesionales.
- Realizar una planificación estratégica.
- Velar por la transparencia en sus procedimientos financieros y administrativos.
- Trabajar por el carácter democrático de sus procesos internos.

- Desarrollar la organización, incluyendo sus estructuras directivas, procedimientos y procesos.
- Elaborar análisis de contexto para fundamentar la incidencia política, entre otros propósitos.
- Apoyar la organización propia de los grupos meta pobres, incluyendo su capacidad para generar cambios y representarse a sí mismos.
- Colaborar en redes con organizaciones afines.

Las organizaciones danesas pueden ayudar a fortalecer a sus socios mediante una generación bien dirigida de capacidad organizacional, contribuyendo así a crear una fuerte sociedad civil en los países en vías de desarrollo.

La incidencia política es una labor sistemática para influenciar a quienes toman las decisiones, o al público en general, a fin de generar cambios duraderos para un número significativo de personas. La incidencia puede dirigirse a políticos y a foros internacionales, pero también a autoridades locales, comunidades, juntas escolares, o tal vez empresas privadas en una zona local. La labor de incidencia a menudo implica:

- Fijar metas claras sobre el tipo de cambio que se pretende conseguir.
- Argumentar en base a derechos o conocimientos factuales comprobados.
- Analizar el contexto político y a las personas a cargo de tomar decisiones.
- Forjar alianzas con otras organizaciones.
- Seguir una estrategia basada en, por ejemplo, las negociaciones y el uso de los medios de comunicación.

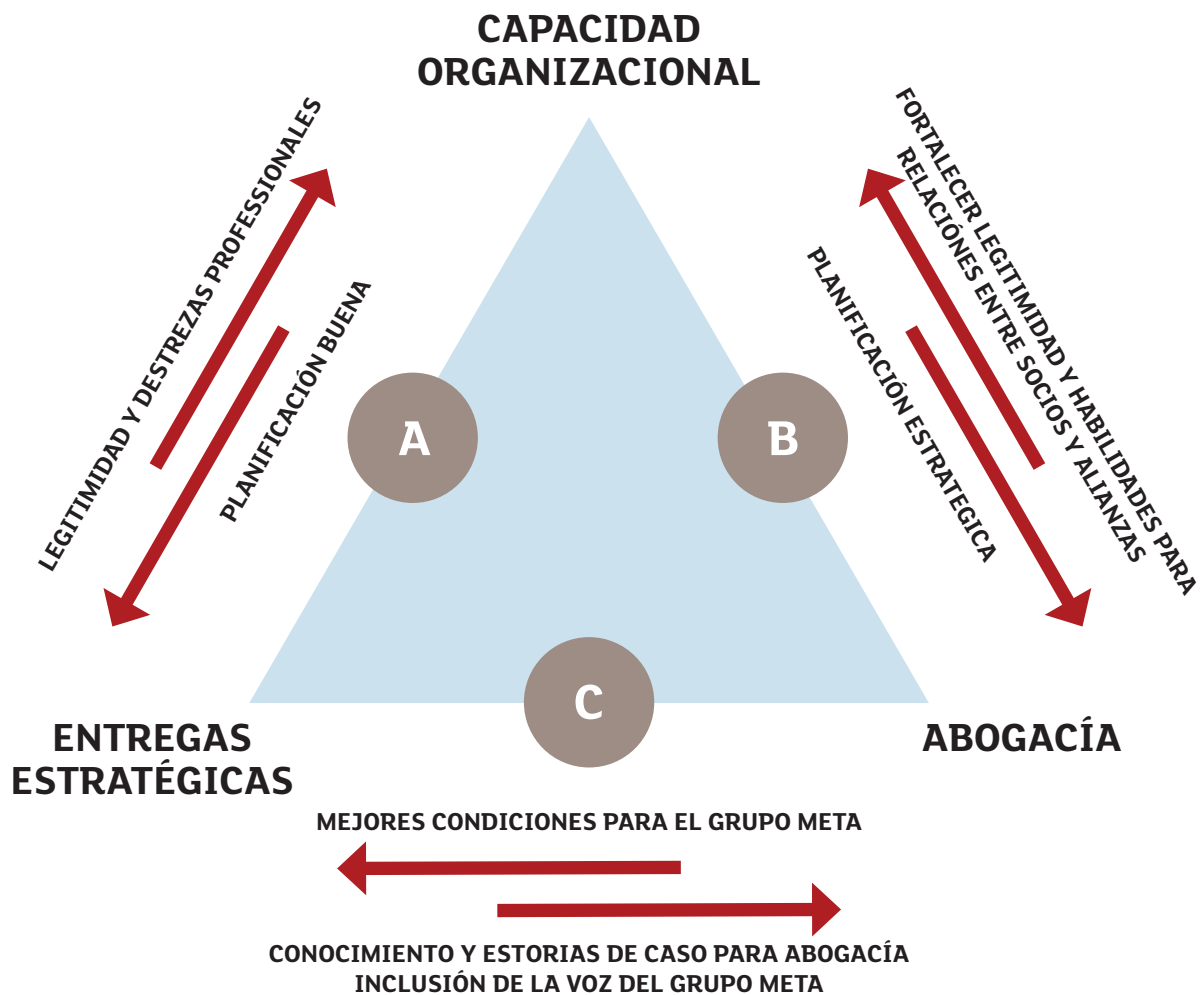
La incidencia política está explicada con más detalle en un segundo documento del Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos.

EXPLICACIÓN DEL MODELO

El Triángulo del Desarrollo demuestra la articulación entre los tres elementos y cómo se influyen el uno al otro.

- A. Las entregas estratégicas pueden conducir a que una organización obtenga mayor legitimidad y pericia profesional respecto al grupo meta, los miembros y el ámbito de trabajo. Al mismo tiempo, una buena capacidad organizacional sirve para mejorar tanto la planificación como la calidad de las entregas estratégicas.
- B. Una buena capacidad organizacional también sienta las bases para planificar bien las actividades de incidencia política. A su vez, una incidencia exitosa fortalece aún más a la organización de modo que pueda expandir el alcance de sus estrategias, tal vez forjando nuevas alianzas y redes.
- C. Una incidencia eficaz puede llevar a quienes toman las decisiones a mejorar las condiciones del grupo meta. Mientras tanto, un proyecto con entregas estratégicas va generando conocimientos y ejemplos de la vida real que sirven como aportes a la labor de incidencia.





ASPECTOS DIVERSOS DEL TRIÁNGULO DE DESARROLLO

Equilibrio que varía: El modelo puede ser una buena herramienta analítica para la planificación de un proyecto de cooperación internacional. Sin embargo, el peso relativo de cada uno de los tres elementos dependerá marcadamente del tipo de proyecto y del contexto en cuestión. Si el socio local es una nueva organización de base, se tenderá a poner énfasis en el desarrollo organizacional y las entregas estratégicas, pues tal organización necesita ser fortalecida en términos estructurales. Pero al mismo tiempo, muchas veces será necesario entregar algún beneficio concreto al grupo meta.

En este caso, las estrategias de incidencia podrán ser incorporadas más adelante. Tomando como ejemplo a un socio local con la misión de defender los derechos y el acceso a servicios de salud de personas con discapacidad, sería importante dedicar esfuerzos al diseño de una estrategia de incidencia. Esto se puede combinar con entregas estratégicas en términos de capacitar a trabajadores de la salud en atención de pacientes con discapacidad sin discriminar. En situaciones frágiles, tales como las zonas de post-conflicto, quizás haga

falta entregar algunos bienes y servicios tangibles, por ejemplo, la renovación de salas de clase o iniciativas similares, para que el proyecto pueda despegar.

Varios socios en acción: Los diversos aspectos del Triángulo del Desarrollo pueden ser ejecutados por organizaciones diferentes. En un proyecto dedicado al desarrollo forestal sostenible, las cooperativas locales pueden estar a cargo de capacitar a trabajadores forestales en métodos nuevos y en la certificación FSC, mientras que una ONG nacional aprovecha la experiencia de las cooperativas en sus labores para incidir en la legislación forestal nacional.

Horizonte de tiempo: Al planificar un proyecto es importante proponerse logros visibles y tangibles respecto a cada uno de los tres elementos del Triángulo del Desarrollo. Sin embargo, existe la opción de priorizar distintos tipos de resultados en fases diferentes del proyecto. Por ejemplo, para la primera fase pueden definirse objetivos e indicadores relativos a las entregas estratégicas y la generación de capacidad, mientras que la incidencia política muchas veces no corresponde incorporarla hasta una etapa posterior. En el caso de un proyecto pequeño con un breve período de ejecución,

cuyo objetivo podría ser el establecimiento de grupos de autoayuda, una mayor colaboración en la comunidad, etc., tal vez nunca venga al caso el diseño de incidencia, aunque sí podría interesar algunas reflexiones sobre el potencial al respecto en intervenciones futuras.

Clarificación de expectativas y recursos: El Triángulo del Desarrollo puede ser útil como herramienta en un proceso de clarificación entre organizaciones socias. ¿Concuerdan las expectativas de cada socio respecto a, por ejemplo, las entregas estratégicas y la incidencia política? Además, el modelo sirve para abordar las fortalezas y debilidades de los socios. ¿En qué áreas podrán aportar el socio del Norte y el socio del Sur, respectivamente? ¿En qué ámbitos hace falta generar capacidad o recurrir a recursos externos?

EL TRIÁNGULO DEL DESARROLLO EN SOLICITUDES AL FONDO DE PROYECTOS²

En la evaluación de solicitudes al Fondo de Proyecto, la exigencia de un buen equilibrio entre los tres elementos del Triángulo del Desarrollo se ajustará al carácter y la envergadura del proyecto. Mientras más grande sea el proyecto, más estricto será el requisito de que la articulación entre entregas estratégicas, desarrollo organizacional e incidencia forme parte integral del diseño de la intervención. Si el monto solicitado es menos de DKK 1 millón, no es obligatorio que el proyecto contenga incidencia política. No obstante, la solicitud ha de reflexionar sobre el potencial de incidencia en una eventual fase sucesiva de la labor.

² Véase "El Fondo de Proyectos

Una opción de apoyo para la cooperación de organizaciones populares de Dinamarca con la sociedad civil en países en vías de desarrollo", CALP 2011

LOS PAPELES DE POSICIÓN DE CACP

La Junta Directiva del Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos. CACP, ha adoptado un serie de papeles de posición que describen nuestra opinión sobre como se puede entender y interpretar en práctica algunos de los conceptos claves del trabajo de desarrollo. Los papeles de posición están preparados en base de nuestras prácticas y de las experiencias de las organizaciones miembros, las actividades y proyectos de desarrollo,

Ejemplo: el Triángulo del Desarrollo en acción

Una organización lanza un proyecto para niños que viven en la calle. Su estrategia es construir refugios donde los menores son alimentados, tienen un techo donde cobijarse y aprenden un oficio. La iniciativa tiene éxito al lograr que un alto porcentaje de niños indigentes abandonen su vida en la calle a favor de un empleo remunerado. Luego de un tiempo, la organización comienza a intercambiar experiencias con otros refugios en la zona, y juntos inciden para que el gobierno provincial estudie su método y lo adopte como política oficial. Por medio de entregas estratégicas, en este caso refugios y formación profesional, la organización se gana la legitimidad para hablar en nombre de los niños de la calle. Ahora es capaz de demostrar a las autoridades que está al tanto de esa realidad. Conoce a los niños y ha ensayado un método que funciona. Al aprender de su gestión de los refugios, va mejorando su capacidad para organizar y administrar en general, pudiendo establecer una red con refugios afines. En base a sus experiencias con los niños de la calle y al poder de aunar fuerzas con otros, la organización logra movilizar a las autoridades nacionales y – en última instancia – incrementar el número de refugios, esta vez con fondos del Estado.

nuestras actividades de asesoría y capacitación tanto como nuestra administración del Fondo de Proyectos. Los papeles no son documentos estaticos pero estarán revisados en intervalos apropiados en luz de experiencias acumuladas. Simultaneamente se prepararán varios papeles de posición sobre otras temas.

Véase la última versión y otros papeles de posición en www.prnngo.dk



projektrådgivningen

CENTRO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN EN PROYECTOS - PLATAFORMA PARA OSCS DANESAS

Klosterport 4 A, 3 piso | DK-8000 Aarhus C | Tel: +45 86 12 03 42 | prnngo@prnngo.dk | www.prnngo.dk

La oficina está abierta lunes a viernes. Horario de atención telefónica: 10am-3pm hora danesa