

## El modelo Capacity WORKS en síntesis

Capacity WORKS es un modelo de gestión para diseñar con éxito sistemas de cooperación. Se basa en una serie de elementos que se complementan mutuamente y que vamos a exponer brevemente a continuación.

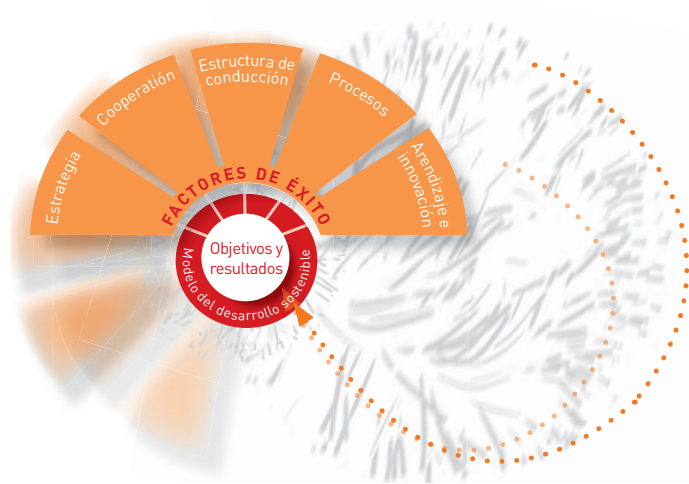


Figura 1: Capacity WORKS

Todo sistema de cooperación surge y se desarrolla con la finalidad de lograr objetivos y resultados acordados entre los actores involucrados. Los objetivos y resultados de un sistema de cooperación deben derivarse del entorno social en el que está inmerso para que los cambios impulsados sean sostenibles a largo plazo. La interacción entre responsabilidad social, equilibrio ecológico, participación política y capacidad de rendimiento económico sirve de guía para la formulación de objetivos orientados al largo plazo.

Las ideas centrales expuestas en la introducción, sobre el principio rector del desarrollo sostenible y el enfoque del desarrollo de capacidades, se interrelacionan en este punto. Estas ideas penetran en todos los elementos del modelo y sacan a la luz la voluntad de cambio y la capacidad de conducción de los actores involucrados. El proceso de negociación con todos estos actores asegura que los objetivos se formulen en común de manera clara, atractiva y realista. El capítulo referente a los objetivos y resultados describe en detalle esta interrelación.

Los retos que plantean estas situaciones se abordan con los cinco factores de éxito, que representan las diferentes perspectivas en el diseño de un sistema de cooperación orientado a objetivos: estrategia, cooperación, estructura de conducción, procesos y aprendizaje e innovación.

El proyecto o programa se diseña sobre la base de estos factores de éxito, y al hacerlo se concretan los aportes que prestará cada uno de los socios de cooperación.

Para tener éxito, cualquier proyecto o programa necesita ...



Figura 2: Los cinco factores de éxito

La presentación de los factores de éxito se inicia con un lema que resume la perspectiva particular de cada uno de ellos. Como complemento al lema, se incluye una serie de preguntas guía que dirigen la mirada a los aspectos específicos que han dado buen resultado para una gestión exitosa de la cooperación. Estos aspectos se resumen al final del presente capítulo y proporcionan una rápida visión de conjunto del contenido de cada factor de éxito.

La introducción concluye con una serie de planteamientos conceptuales sobre los sistemas de cooperación. En los siguientes capítulos se describen en detalle los objetivos y resultados, así como los distintos factores de éxito. La descripción del modelo se completa con una caja de herramientas, específicas para cada uno de los cinco factores de éxito, que ofrece formas de tratamiento apropiadas para poder tomar decisiones de gestión fundamentadas.

No obstante, ¿en qué se diferencia la gestión de sistemas de cooperación de la gestión de organizaciones en general? El mapa de las lógicas describe un fundamento conceptual y un requisito importante para trabajar con Capacity WORKS.

### El mapa de las lógicas

La cooperación es un concepto omnipresente en nuestras vidas, que hace referencia a la forma en que colaboran diferentes actores. Donde existe cooperación, existe también gestión. Cualquier persona que tenga experiencia en el manejo de organizaciones conocerá la necesidad de la cooperación y la gestión: los maestros y maestras cooperan con la dirección de la escuela, los enfermeros y enfermeras cooperan con el personal médico en un hospital (cabe esperar que también lo

hagan más allá de los límites de su estación), el personal de producción y el de comercialización se ponen de acuerdo sobre la fabricación de productos, la dirección política de un ministerio coopera con los órganos administrativos, etc. Todos tenemos presentes también algunas experiencias con cooperaciones poco exitosas dentro de las organizaciones.

Capacity WORKS es un modelo de gestión para diseñar con éxito cooperaciones en las que participan diferentes organizaciones (sistemas de cooperación supraorganizacionales). Entonces, ¿Capacity WORKS ayuda también en el tratamiento de cooperaciones dentro de organizaciones individuales? Esta pregunta demanda una atención muy especial. Las organizaciones y los sistemas de cooperación supraorganizacionales responden a lógicas muy distintas, lo que hace que su funcionamiento no pueda explicarse ni diseñarse con un modelo único.

Capacity WORKS ha sido desarrollado para responder a la siguiente cuestión: ¿cómo lograr una cooperación exitosa entre diferentes organizaciones que tratan de buscar en común una solución adecuada a exigencias, problemas o retos sociales? Para responder a esta pregunta hay que considerar detalladamente las diferencias que existen entre el trabajo en sistemas de cooperación y el trabajo en organizaciones.

En materia de organizaciones existen abundantes modelos de gestión apropiados, como el EFQM (European Foundation for Quality Management), Six Sigma y el Balanced Scorecard, por citar sólo algunos. Estos modelos, sin embargo, no son aptos para los requerimientos específicos de los sistemas de cooperación.

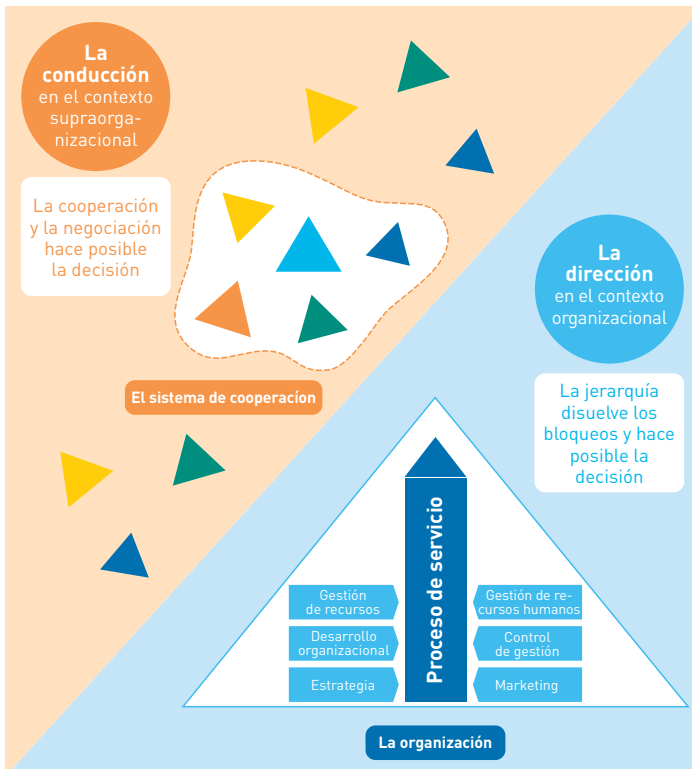


Figura 3: El mapa de las lógicas

Por qué no son aptos, nos lo explica el mapa de las lógicas. El mapa establece una comparación entre las diferentes formas de funcionamiento de las organizaciones y los sistemas de cooperación, y ofrece el marco conceptual para entender el contexto en el que se aplica Capacity WORKS. En primer lugar, nos ocuparemos del fenómeno de la organización (parte inferior derecha del mapa).

### La organización

Las organizaciones son sistemas sociales. Esto las diferencia de otros sistemas como por ejemplo un sistema técnico o un sistema ecológico. Los sistemas sociales se componen de, al menos, dos personas. La principal característica de un sistema es que necesita unos límites para diferenciarse de su entorno. Estos límites permiten definir lo que pertenece al sistema y lo que no. Al mismo tiempo, los sistemas sociales tienen la capacidad de relacionarse con su entorno. Las organizaciones son un tipo especial de sistemas sociales.

### La formulación del objetivo

¿Para qué se necesita este tipo de sistemas sociales que denominamos organización? Las organizaciones siempre son una respuesta a determinadas necesidades sociales e individuales. Las organizaciones se desarrollan y se especializan para aportar soluciones a determinados problemas sociales. Así, por ejemplo, los hospitales prestan servicios médicos para atender a grupos de pacientes, las organizaciones de la administración estatal ponen a disposición bienes públicos y las empresas sondan la demanda de los mercados para poder satisfacerla con productos y servicios.

### La afiliación

Para que las organizaciones puedan mantenerse y seguir siendo viables y sostenibles, establecen límites claros con respecto a su entorno. Necesitan saber quién pertenece a la organización y quién no. Esta cuestión se regula a través de la afiliación. El ingreso y abandono de una organización se rigen por determinadas normas, estipuladas generalmente por contrato. También se suelen establecer acuerdos sobre el tipo de remuneración, el derecho a vacaciones, la afiliación con carácter temporal o indefinido, las recompensas y las sanciones. Es importante establecer estos límites, ya que los miembros de una organización no forman parte orgánica de ella, sino que su vinculación con ella depende de su rol como afiliado. Además de la afiliación a esta organización, las personas actúan en su vida profesional y privada asumiendo numerosos roles diferentes, y por tanto son sólo uno de los muchos grupos de partes interesadas de una organización.

### Rasgos fundamentales de las organizaciones

Las organizaciones evolucionan a lo largo de su historia. Se vuelven “obstinadas”. Pretenden alcanzar la “inmortalidad” y desarrollan su propio “ADN” independientemente de los miembros que la integran en cada momento. Un elemento fundamental en las organizaciones son las decisiones. Aunque las adoptan personas de carne y hueso, en cuanto se convierten en algo establecido, las decisiones desarrollan una vida propia. Este fenómeno se percibe con especial claridad en las organizaciones que existen desde hace muchos años. Los miembros, incluidos los cargos directivos, llegan y se van, pero las estructuras, los procesos, las reglas y los rituales permanecen, a menudo

durante décadas, modificándose sólo muy lentamente. Este fenómeno se debe a las disposiciones básicas, las decisiones primarias, que dan respuesta a las cuestiones fundamentales relativas al funcionamiento de la organización: ¿Por qué existimos como organización? ¿De qué tareas nos ocupamos? ¿Cómo estamos organizados en tanto organización? ¿Cuáles son nuestras expectativas respecto a la conducta de los miembros de la organización?

Estas disposiciones básicas, llamadas también premisas de decisión, se expresan en todas las estructuras, procesos, reglas y rituales que conforman el marco en el que se desarrolla el acontecer diario de la organización. Las premisas de decisión aseguran el funcionamiento básico de la organización, incluso cuando se producen cambios de personal, así como los roles y expectativas de sus miembros. Esto conduce a menudo a una sorprendente tendencia a la obstinación en las organizaciones. Por tanto, las organizaciones son algo más que la suma de sus miembros. A través de sus estructuras, procesos, reglas y rituales, la organización se hace parcialmente independiente de las personas que la integran, asegurando así la estabilidad necesaria para su supervivencia en la corriente del cambio.

### La toma de decisiones en las organizaciones: dirección

El hecho de que una organización se vuelva obstinada tiene repercusiones para la comprensión del rol de la dirección. La dirección, tal y como se entiende en este caso, no hace referencia a determinados rasgos de una personalidad única y carismática. La dirección es una función de la organización que dispone continuamente decisiones relevantes para asegurar la capacidad de supervivencia de la organización. Esta función especializada debe verse en contraposición a las múltiples tareas técnicas que necesita la organización para prestar sus servicios.

En la práctica, esta función de la dirección como garante a largo plazo de la capacidad de supervivencia de toda la organización está más o menos desarrollada. Según la organización, esta función la cumplen una serie de cargos directivos acreditados para ello, o bien otros miembros, en ocasiones integrados en estructuras y procesos inteligentes de la organización.

En las sociedades modernas, los cargos directivos ya no suelen disponer de los clásicos recursos o atributos de autoridad como el origen, la cultura o el poder. Los directivos actuales tienen que renovar esta autoridad diariamente a través de la comunicación para que sea aceptada. Utilizar el poder que da la jerarquía es un recurso que requiere ser sopesado siempre cuidadosamente.

La dirección como función de toda la organización se ocupa preferentemente de seis ámbitos de tareas, todas ellas orientadas a desafiar la tendencia natural de la organización a la obstinación<sup>1</sup> e inercia:

1. Desarrollo de estrategias: disponerse para afrontar futuros desarrollos.
2. Gestión de recursos humanos: asegurar la capacidad y disposición del personal para la prestación de servicios.
3. Marketing: orientarse a los requerimientos del entorno y del mercado.
4. Gestión de recursos: asegurar los recursos necesarios para la realización de las tareas.
5. Desarrollo organizacional: buscar formas organizativas apropiadas para prestar servicios acordes con la demanda.

6. Control de gestión: crear mecanismos adecuados de autovigilancia para poder observar las dimensiones esenciales del estado de la organización en tiempo real y de modo medianamente fiable.

En el fondo, la tarea principal de la dirección como función específica es suministrar continuamente a la organización decisiones viables. Se trata de solucionar los bloqueos y conflictos de objetivos del sistema mediante la comunicación con los miembros de la organización.

### La cooperación entre varias organizaciones

Capacity WORKS fue desarrollado para la gestión de sistemas de cooperación. Esto exige considerar el fenómeno de la cooperación entre varias organizaciones (parte superior izquierda del mapa).

Dado que muchas organizaciones no pueden satisfacer por sí solas las exigencias que deben cumplir, se ven obligadas a cooperar con otros actores. Esto requiere cada vez más de las organizaciones participantes la necesidad de ponerse “a punto” para colaborar con éxito en estos sistemas de cooperación. En otras palabras, las organizaciones involucradas deben desarrollar las capacidades necesarias en cada caso. Lo que es válido para la organización propia no necesariamente es adecuado para los demás socios de cooperación, ya que, a diferencia de las organizaciones, no es la dirección quien suministra las decisiones sobre los objetivos comunes y los aportes concretos de los involucrados, sino que éstas son el resultado de procesos de negociación entre varios actores.

Entonces, ¿qué tienen de particular los sistemas de cooperación en comparación con las organizaciones? ¿Dónde están las diferencias esenciales desde la perspectiva de la gestión que hay que conocer para poder actuar con éxito en un sistema de cooperación?

### Diferencia en la formulación de objetivos

Toda organización que participa en una cooperación tiene unas metas y premisas de decisión propias, que marcan el quehacer diario de su actividad. Con frecuencia, éstas se diferencian de las metas y premisas que tienen los demás socios de la cooperación. El reto que plantea esta situación es llegar a ponerse de acuerdo en un objetivo que pueda ser respaldado por todo el sistema de cooperación. Para ello es necesario que los socios de cooperación sean conscientes de la dependencia recíproca que existe entre ellos. Esta dependencia surge inevitablemente cuando se intenta obtener en común un beneficio que no sería posible actuando en solitario.

Las organizaciones renuncian a parte de su autonomía para perseguir el objetivo común dentro del sistema de cooperación. Es posible que el funcionamiento de la propia organización (aún) no prevea la posibilidad de la responsabilidad compartida en la toma de decisiones. Por eso, es fácil que las organizaciones caigan en la tentación de transmitir su propia lógica de funcionamiento a todo el sistema de cooperación. Puede ser que un proceso de negociación afecte sensiblemente a determinadas estructuras, procesos, reglas y rituales dentro de las organizaciones, por lo que, eventualmente, éstas tendrán que introducir los cambios necesarios para poder actuar con eficacia en un sistema de cooperación.

### Diferencia en la afiliación/pertenencia

Otra de las diferencias esenciales de los sistemas de cooperación con respecto a las organizaciones es el significado de la afiliación. En los sistemas de cooperación, las formas y límites de la pertenencia son más flexibles y con el tiempo más permeables que en las organizaciones. La cooperación se basa en la negociación exitosa con los demás socios y se caracteriza por tener un alto grado de voluntariedad. Si un actor duda de los beneficios que pueda aportar el objetivo del sistema de cooperación, quizás se niegue a participar. La decisión de participar o no en la cooperación depende siempre del proceso de negociación común. Del mismo modo que los miembros no son parte orgánica de la organización, sino que están adscritos a ella en función de su rol, los socios de la cooperación tampoco se integran plenamente en el sistema de cooperación, sino que participan en él comprometiendo parte de su atención, de sus recursos y de su tiempo para alcanzar el objetivo común.

### Diferencia en la toma de decisiones: conducción

Anteriormente se esbozó la importancia de las decisiones en el contexto de la dirección. En los sistemas de cooperación también hay que adoptar decisiones para orientar y coordinar la cooperación. ¿Cómo se toman estas decisiones? Capacity WORKS no habla en estos contextos de dirección, sino de conducción.

Hablar de dirección en el contexto de las organizaciones significa que las decisiones se toman por la vía jerárquica, y por el mismo modo se eliminan los bloqueos. En los sistemas de cooperación no es posible recurrir a esta concepción de la jerarquía. Si bien es cierto que los sistemas de cooperación suelen desarrollar con el tiempo una estructura de conducción – en el mejor de los casos, visible para todos los participantes – que suministra decisiones al sistema, éstas se generan en procesos de negociación más o menos formales según el sistema de cooperación. El intento por parte de un socio de emplear una conducta jerárquica para adoptar decisiones es incompatible con la lógica de un sistema de cooperación y pone en peligro su existencia. Lo importante aquí es no caer en la trampa de presuponer que la lógica de la organización propia es, por naturaleza, la mejor.

Los socios de la cooperación siguen teniendo autonomía para decidir si desean cooperar o no, y en qué medida desean hacerlo. Cada socio imprime al sistema de cooperación sus propios impulsos de conducción, logrando con ello mayor o menor eficacia. Estos impulsos se producen a través de la actuación o la comunicación de los actores, es decir, mediante actividades concretas o la ausencia de actividad. Lo que no puede controlar ningún actor es si estos impulsos son percibidos por el sistema de cooperación con la misma intención que él les dio.

Si un sistema de cooperación recibe muchos impulsos de conducción de actores diferentes, acaba desarrollando una dinámica propia: el sistema empieza a autoconducirse. Y lo hace independientemente de si avanza en el sentido del objetivo que se había propuesto el sistema de cooperación. Por eso es conveniente crear procesos de conducción que permitan coordinar entre sí estos impulsos.

### Exigencias en relación con la gestión

Las exigencias que debe cumplir la gestión en el contexto de la dirección son distintas a las del contexto de la conducción. Las personas que representan a las organizaciones involucradas en sistemas de cooperación actúan casi siempre en ambos lados del mapa: en su quehacer diario como gestores alternan frecuentemente entre uno y otro lado. En un momento dado actúan en el contexto de la dirección para definir, en su función de cargo directivo cuál será el aporte que la propia organización ofrecerá al sistema de cooperación. Poco después intervienen en un proceso de negociación del sistema de cooperación para pactar con los demás actores los aportes de cada organización.

La práctica ha demostrado que, cuando los actores son conscientes del contexto en el que actúan en cada momento, la gestión resulta más fácil y transparente. Esta toma de conciencia sensibiliza a la persona para desarrollar una actitud interna apropiada a cada contexto. Todo el que intenta “dirigir” en un contexto de cooperación acaba recibiendo, y con razón, la tarjeta roja de los socios de la cooperación.

Por esta misma razón, tampoco funciona aplicar la lógica de la conducción al contexto de la dirección. La falta de dirección en este caso puede producir una parálisis dentro de la organización propia. Practicar procesos de negociación socava los mecanismos de dirección establecidos y puede inducir, en determinadas circunstancias, a que los miembros de la organización se vean privados de decisiones importantes. Éstas, sin embargo, son necesarias para resolver bloqueos y conflictos por la vía jerárquica.

Por tanto, Capacity WORKS centra su atención en saber cómo se diseña con éxito la cooperación. El modelo ayuda a buscar formas y contenidos para los procesos de negociación dentro de los sistemas de cooperación. A continuación se presentan de manera sucinta las ideas esenciales de los cinco factores de éxito. Los planteamientos subyacentes, así como las correspondientes preguntas guía, proporcionan una visión somera de la perspectiva particular con la que cada factor enfoca la gestión de sistemas de cooperación, y de este modo completan el modelo.



## Los factores de éxito en resumen

### Factor de éxito Estrategia

#### Lema: ¡Negociar y acordar la orientación estratégica!

Una buena estrategia se distingue por ser un “patrón en una corriente de decisiones” (así reza una posible definición de estrategia según Henry Mintzberg). Dentro de un sistema de cooperación, la orientación estratégica del sistema debe ser compatible con las de las organizaciones involucradas. Este patrón en la corriente de decisiones sólo puede emerger cuando los actores están dispuestos a negociar entre ellos uno o varios objetivos. Esta disposición tiene consecuencias, ya que repercute en las estrategias de las organizaciones participantes.

Elaborar una estrategia es una tarea ambiciosa, que exige que los actores desarrollen una perspectiva común. La pregunta que guía esta reflexión es: ¿hacemos las cosas correctas? Los actores tienen que considerar opciones que al principio pueden resultarles incómodas. Tienen que adoptar una decisión común sustentada en el sistema de cooperación. Es precisamente ese doble sentido al que hay que apuntar: que la decisión dé sustento al sistema de cooperación y viceversa, que el sistema de cooperación dé sustento a la decisión.

El proceso consta de varios pasos que son todos igualmente importantes: (1) análisis, (2) elaboración de opciones, (3) decisión, (4) desarrollo de una visión de futuro, (5) integración en la gestión. Si los actores se saltan uno o varios pasos porque creen que el proceso está suficientemente claro, estarán perdiendo una oportunidad importante. Una oportunidad que surge del debate – no siempre fácil – entre los actores, y que garantiza la honestidad entre ellos y la elaboración de una perspectiva común realista. El factor de éxito Estrategia crea los espacios de comunicación necesarios para este debate.

El debate sobre la orientación estratégica común ayuda a aclarar las expectativas de los actores involucrados en el sistema de cooperación y las que debe cumplir el propio sistema. Pone de relieve las vías elegidas para implementar el objetivo y el cambio y las que han sido descartadas. El debate promueve la motivación dentro del sistema para alcanzar los objetivos, y la actitud autorresponsable de las organizaciones participantes. La estrategia común orienta la actuación hacia los potenciales y los ámbitos que contienen energía para el cambio social. Aprovecha eficientemente los recursos y las competencias disponibles en el sistema de cooperación y crea espacios para que los actores puedan actuar en el marco de la estrategia.

Para la orientación estratégica resultan útiles las siguientes **preguntas guía**:

- ¿Cómo funciona en estos momentos el sector o el ámbito de desarrollo dentro de la sociedad?
- ¿Qué estrategias de cambio persiguen los actores que operan en el sector?
- ¿Qué objetivo común pueden acordar los socios de cooperación?
- ¿Qué opciones estratégicas existen para alcanzar este objetivo?
- ¿Qué fortalezas pueden reforzarse? ¿Qué debilidades debería tratar la estrategia? ¿Qué oportunidades y energías para el cambio habría que movilizar? ¿Qué riesgos hay que tener en cuenta?

- ¿Cómo responde la estrategia al funcionamiento del sector, por ejemplo en términos de viabilidad política?
- ¿Qué criterios aplican los socios de cooperación para elegir una opción estratégica?
- ¿Están concertadas entre sí las actividades y prestaciones de los socios de cooperación?
- ¿Cómo se integra en la estrategia el desarrollo de la capacidad de aprendizaje?

## Factor de éxito Cooperación

### Lema: ¡Vincular a personas y organizaciones para posibilitar los cambios!

El hecho de que algunos actores tomen la decisión de entablar relaciones de cooperación con otros no supone ningún cambio esencial para su independencia. Sin embargo, en cierta medida restringen voluntariamente su autonomía. En tanto partes involucradas, los actores no se integran plenamente en el sistema de cooperación; al contrario, tienen que seguir asumiendo sus funciones originales como organización y repartir su energía convenientemente. Esta energía que deben aportar los diferentes actores para la cooperación podría compararse con un combustible caro y escaso. Una gestión profesional de la cooperación diseña formas de cooperación orientadas a los resultados y ayuda a establecer un equilibrio entre las exigencias del contexto de la organización y las de la cooperación.

El factor de éxito Cooperación se ocupa, entre otros, de los actores involucrados o que es necesario involucrar. Se reflexiona sobre los intereses y actitudes frente a los objetivos de cambio, así como sobre sus influencias y competencias en el ámbito de desarrollo dentro de la sociedad. Se analizan en profundidad las relaciones de cooperación y de conflicto, los roles de los actores involucrados y la utilización de formas de cooperación apropiadas. Se definen los límites del sistema de cooperación y con ello se determina qué actores asumen la responsabilidad común por el logro de los cambios deseados.

Las redes no se consideran sistemas de cooperación, porque cumplen funciones específicas y se rigen por otras reglas. No poseen las estructuras de un sistema de cooperación y la colaboración entre sus miembros tiene un grado de obligatoriedad considerablemente menor. Diferenciar entre sistemas de cooperación y redes tiene consecuencias decisivas para el éxito de la gestión de la cooperación. Los actores involucrados eligen la forma de cooperación apropiada en función de los objetivos de la misma.

Para establecer relaciones de cooperación resultan útiles las siguientes **preguntas guía**:

- ¿Qué actores son relevantes en el sector o el ámbito de desarrollo dentro de la sociedad?
- ¿Qué mandato, roles e intereses tienen estos actores? ¿Cómo actúan dentro del sector?
- ¿Qué líneas de conflicto existen y cómo pueden manejarse las asimetrías de poder dentro del sistema de cooperación?

- ¿Qué actores deben ser involucrados para lograr el objetivo acordado? ¿A quién más es preciso involucrar?
- ¿Qué formas de cooperación son apropiadas?
- ¿Disponen los diferentes actores de los recursos necesarios para lograr el objetivo acordado?
- ¿Qué recursos estratégicamente interesantes fuera del sector (a nivel local, nacional, o incluso internacional) vale la pena captar para el proyecto o programa? ¿Qué personas, organizaciones y redes fuera del sistema de cooperación podrían actuar como socios de intercambio para el proyecto o programa?
- ¿Qué ventajas comparativas convierten al sistema de cooperación en un socio atractivo para una colaboración complementaria con otros actores?

## Factor de éxito Estructura de Conducción

### Lema: ¡Negociar la estructura óptima!

Al igual que las organizaciones, los sistemas de cooperación necesitan abastecerse de decisiones. En ellos, las decisiones se adoptan básicamente en el marco de procesos de negociación entre los socios de cooperación. Cada actor involucrado trata de imprimir impulsos de conducción esperando que sean asumidos por todo el sistema de cooperación. En este contexto no existe la posibilidad de recurrir al principio de jerarquía. La estructura de conducción pone a disposición espacios sociales para los procesos de negociación.

La estructura de conducción asume las siguientes funciones para abastecer al sistema de cooperación: decisiones estratégicas y operativas, manejo de conflictos y gestión de recursos, plan de operaciones, control de ejecución y monitoreo. La estructura de conducción describe en particular las reglas, roles, mandatos y responsabilidades que rigen en los procesos de decisión. En la práctica ha dado buen resultado distinguir entre niveles de conducción político/normativo, estratégico y operativo. Esta distinción permite, de acuerdo con el principio de la subsidiaridad, delegar tareas de conducción y libera, por ejemplo a los responsables de alto rango, de la toma de decisiones que pueden adoptarse con mayor grado de información en niveles de gestión más cercanos al asunto. Esto da a la estructura de conducción en su conjunto mayor aceptación entre los actores involucrados. Los proyectos o programas con un horizonte temporal definido, que se proponen impulsar un cambio social en un sistema de cooperación permanente (un sector específico, por ejemplo), también necesitan una estructura de conducción, a ser posible alineada con las estructuras de conducción ya existentes. Son muchas las exigencias que se plantean a las estructuras de conducción de sistemas de cooperación. Pero, en última instancia, prevalecen dos criterios de evaluación: la estructura de conducción óptima debe ser funcional en cuanto a los objetivos y resultados esperados, y debe ser acorde con la complejidad y la magnitud de las tareas propuestas. Cuanto más complejas son la finalidad y las tareas de un sistema de cooperación, más diferenciada debe ser generalmente la estructura de conducción.

Para negociar la estructura de conducción resultan útiles las siguientes **preguntas guía**:

- ¿Cómo se adoptan las decisiones en el sector o en el ámbito de desarrollo dentro de la sociedad?
- ¿Cómo se valora la necesidad de conducción del sistema de cooperación? ¿Se necesitan estructuras de conducción adicionales o pueden usarse las que ya existen en el sector?
- ¿Cómo atiende la estructura de conducción la diversidad, el alcance y los riesgos de las tareas que deben conducirse?
- ¿Cómo se consigue un respaldo político amplio para los objetivos y el proceso de cambio?
- ¿En qué parámetros cuantificables se sustentan las decisiones de conducción? ¿Cómo debería ser un sistema de monitoreo que respondiera a las exigencias de conducción del sistema de cooperación?
- ¿Cómo se negocian, acuerdan e implementan las decisiones sobre recursos en la estructura de conducción?
- ¿Cómo es el plan de operaciones para implementar la estrategia?
- ¿Cómo se puede diseñar la estructura de conducción del proyecto o programa de modo que aporte un modelo que enriquezca a largo plazo la cultura cooperativa dentro del sistema de cooperación?

## Factor de éxito Procesos

### **Lema: ¡Diseñar procesos para la innovación social!**

La innovación social surge como resultado de un proceso de transformación social, que pocas veces discurre de modo lineal y, en general, no es posible planificar. Sin embargo, los socios de un sistema de cooperación deciden que van a intentar impulsar innovaciones de un modo estructurado.

Para ello, analizan en primer lugar los procesos establecidos a través de los cuales se prestan los servicios relevantes dentro de una sociedad. A continuación, los actores definen en qué puntos deben producirse los cambios. Seguidamente, se implementan los procesos de cambio mediante los cuales las innovaciones se integran en el funcionamiento regular del sistema de cooperación. Esto exige una estrecha articulación entre el sistema de cooperación permanente (el sector) y el proyecto o programa temporal que inicia los impulsos de cambio.

El factor de éxito Procesos pone el punto de mira en ambos aspectos: por un lado, observa los procesos del ámbito de desarrollo dentro de la sociedad al que hacen referencia los procesos de cambio; por otro, se establecen y revisan los procesos de gestión interna del proyecto o programa mediante los cuales se pretende impulsar los cambios en el sector. Estos procesos de gestión interna se refieren a la cooperación de todos los actores involucrados en el proyecto o programa.

Uno de los elementos centrales del factor de éxito Procesos es el mapa de procesos, con el cual se representa el sistema de cooperación en su conjunto. Tomando como base las prestaciones que aportan conjuntamente los diversos actores, los diferentes procesos se atribuyen a determinados tipos de procesos. Con ayuda de esta categorización se analiza el *status quo* de un sistema de cooperación y se constata la necesidad de cambios. Los procesos de servicio son aquéllos que se refieren directamente a los objetivos del sistema de cooperación. Los procesos de cooperación apoyan a los procesos de servicio facilitando la coordinación entre los diferentes actores. Los procesos de aprendizaje son necesarios para que los actores presten atención a la calidad de la prestación del servicio en el sector y realicen los cambios necesarios en este sentido. Los procesos de apoyo describen conjuntos de actividades que prestan soporte a los otros tipos de procesos. Los procesos de conducción son aquéllos que establecen el marco jurídico, político y estratégico para los demás tipos de procesos.

Mientras el mapa de procesos aporta una mirada estratégica del sector, la jerarquía de procesos ayuda a elaborar la planificación operativa o un análisis más profundo. Con ella se representan en detalle algunos procesos seleccionados, y se muestran los subprocesos que los componen. El grado de detalle necesario de esta representación depende siempre de las necesidades específicas en cada caso.

Para la orientación a los procesos resultan útiles las siguientes **preguntas guía**:

- ¿Cuáles son los procesos relevantes en el ámbito de desarrollo dentro de la sociedad y cómo están diseñados?
- ¿Cómo interactúan los procesos clave (procesos de servicio, de cooperación y de aprendizaje) con los procesos de conducción y de apoyo? ¿Dónde están las fortalezas y las debilidades?
- ¿En qué procesos del sector debe invertir el proyecto o programa para lograr un efecto palanca?
- ¿A través de qué procesos influye el proyecto o programa en el diseño de los procesos del sector?
- ¿Cómo deben ser los procesos de servicio del proyecto o programa para ejercer esta influencia?
- ¿Hasta qué punto sirven como modelos los procesos de cambio para apoyar innovaciones sociales en el sistema de cooperación?

## Factor de éxito Aprendizaje e Innovación

### Lema: ¡Centrarse en la competencia de aprendizaje!

Una gestión exitosa de la cooperación centra su atención en reforzar la competencia de aprendizaje en todos los niveles del desarrollo de capacidades. En la sociedad, se adaptan las condiciones marco y se mejoran las relaciones de cooperación. Las organizaciones aprenden a contribuir al objetivo común con una calidad cada vez mayor, y a hacer posibles nuevos aprendizajes. Las personas miembros de estas organizaciones amplían sus capacidades y configuran los procesos de

aprendizaje común de tal manera que puedan aportar resultados sostenibles en su entorno respectivo. Cumplen así un requisito importante, junto con los cambios al interior de las organizaciones y los sistemas de cooperación, para impulsar e implementar innovaciones.

La teoría de la evolución propone tres mecanismos fundamentales para explicar cómo aprenden las organizaciones y los sistemas de cooperación, y cómo se abren paso las innovaciones. En las organizaciones y en los sistemas de cooperación aparecen, sea de modo planificado o espontáneo, desviaciones de mayor o menor grado con respecto a las rutinas establecidas en distintos puntos de su estructura (variaciones). Un exceso de variaciones genera inseguridad para el funcionamiento regular. Surge entonces la necesidad de una decisión por parte de la dirección o la conducción para que elija la más apropiada entre las variaciones conocidas (selección). Después de la selección, se requieren medidas para arraigar la innovación en el sistema (reestabilización). Para ello se revisan las reglas y estructuras, así como los procesos y rituales, y – de ser necesario – se realizan las adaptaciones pertinentes. Así nacen nuevas rutinas, y con ello el sistema de cooperación o la organización adquieren la estabilidad necesaria para su supervivencia.

Los impulsos de aprendizaje e innovación provienen frecuentemente de personas que ven nuevas posibilidades y potenciales o simplemente reconocen un desequilibrio entre la aspiración y la realidad. El desarrollo de competencias coloca al individuo en el centro de su compromiso de resultado y es un componente fijo del enfoque de desarrollo de capacidades. Los enfoques de desarrollo organizacional resultan más eficaces y sostenibles cuando van acompañados del desarrollo de competencias y de redes de aprendizaje a nivel individual: las personas pueden configurar procesos de intercambio más eficientes actuando como agentes de cambio, pueden proponer nuevas orientaciones en su entorno y pueden consolidar el aprendizaje actuando como multiplicadores. Los procesos de desarrollo de capacidades a nivel de la organización y la sociedad, por su parte, mejoran las condiciones para la eficacia y la sostenibilidad del desarrollo de competencias.

Para desarrollar la competencia de aprendizaje resultan útiles las siguientes **preguntas guía**:

- ¿Qué innovaciones deberían integrarse (a gran escala) en el ámbito de desarrollo dentro de la sociedad?
- ¿Qué objetivos de aprendizaje están implícitos en los objetivos del proyecto o programa?
- ¿Qué necesidades de aprendizaje existen en los tres niveles del desarrollo de capacidades?
- ¿Cuál es el nivel de competencias dentro del sistema de cooperación para elaborar estrategias, configurar cooperaciones a largo plazo, adoptar decisiones y diseñar procesos? ¿Qué necesidades de actuación se derivan de esta evaluación?
- ¿Cómo se garantiza que se aprende de las acciones concretas del proyecto o programa? ¿Son coherentes las líneas de acción entre sí, se refuerzan mutuamente? ¿Qué medidas deberían adoptarse adicionalmente en relación con las necesidades de aprendizaje?
- ¿Cómo apoya el proyecto o programa el aprendizaje y la consolidación de los procesos de aprendizaje dentro del sistema de cooperación desde el punto de vista de los mecanismos de variación, selección y (re)estabilización?
- ¿Cómo elabora y documenta el proyecto o programa las experiencias de aprendizaje para fomentar la competencia de aprendizaje dentro del sistema de cooperación?

## Sistemas de cooperación permanentes y temporales

Cuando se habla de sistemas de cooperación hay que distinguir cuidadosamente entre dos tipos de sistemas. Por un lado, los que se establecen de modo permanente para resolver un problema social determinado o alcanzar un objetivo común. El objetivo de estos sistemas es proveer determinados servicios a la sociedad, por ejemplo el suministro de agua potable o la atención de salud. Se trata de sistemas de cooperación duraderos que ponen a disposición bienes o servicios públicos para un determinado ámbito de desarrollo dentro de la sociedad.

En contraposición a ellos existen sistemas de cooperación limitados en el tiempo que proveen innovaciones sociales para ser implementadas en las distintas áreas de políticas públicas. Como se dijo al principio, estos sistemas se denominan proyectos o programas. Desde el punto de vista de sus objetivos, los proyectos y programas siempre están orientados hacia un sistema de cooperación permanente en el que se pretende instaurar cambios. En los proyectos y programas se generan modelos ejemplares de estos cambios que finalmente deberán integrarse en el sector. Es decir, en ellos se establecen o ajustan procesos para prestar servicios relevantes para la sociedad. Esto se expresa, por ejemplo, en nuevas formas de cooperación entre los actores involucrados, en propuestas para la adaptación de las condiciones jurídicas y políticas o en iniciativas de cambio en organizaciones relevantes para hacer frente a nuevas exigencias.

Hay que reconocer – y este es un reto esencial desde el punto de vista conceptual – que un proyecto o programa no es un laboratorio clínico puesto a disposición en el que podemos desarrollar soluciones modelo para los problemas de la vida real. El proyecto o programa no puede delimitarse ni desligarse del sistema de cooperación permanente. Cuando empiezan a cooperar en un proyecto o programa, los actores involucrados no abandonan los asuntos del sistema de cooperación fuera del laboratorio y no se olvidan de la práctica habitual de su quehacer diario. La ejecución de un proyecto o programa debe entenderse más bien como la reparación de un automóvil con el motor en marcha. El sistema de cooperación temporal debe configurarse de modo que responda a largo plazo a las exigencias y posibilidades del sistema de cooperación permanente y genere para los actores un beneficio perceptible. Para ello hay que establecer un equilibrio adecuado entre la práctica habitual y los impulsos de cambio.

Para que esto sea posible, un proyecto o programa debe concebirse siempre desde la perspectiva del ámbito de desarrollo respectivo en la sociedad. ¿Qué significa esto? El siguiente ejemplo nos lo aclara mejor: en un proyecto se propone mejorar el acceso de las pequeñas y medianas empresas (PyME) a los servicios financieros. El objetivo del proyecto, por tanto, se refiere solamente a una parte de la totalidad del sector financiero. No obstante, el proyecto debe integrarse en la lógica del sector, por ejemplo en lo que se refiere al rol de los bancos privados. Quizás sea necesario captar primero a determinados actores para el objetivo del proyecto.

En este punto es preciso señalar que el proyecto no sustituye al sector. Tampoco se añade a otras estructuras ya existentes, y no entrega al final soluciones “llave en mano”. Es importante evitar estructuras paralelas y duplicaciones para desarrollar soluciones sostenibles que puedan ser integradas a largo plazo en la lógica funcional del sector. Un sistema de cooperación permanente se fundamenta en el compromiso de los diferentes actores y es una plataforma para el logro de los objetivos de todos los involucrados. Es evidente que cada organización participante busca obtener un beneficio particular de la cooperación prestando su aporte específico, pero la finalidad primordial es el desarrollo de soluciones sostenibles en el sistema de cooperación.

## La trilogía del desarrollo de capacidades

Entonces, ¿cómo se pueden iniciar cambios sostenibles en un ámbito de desarrollo dentro de la sociedad? El gráfico de la trilogía del desarrollo de capacidades pone de manifiesto cómo interactúan el sistema de cooperación permanente, el sistema de cooperación temporal y los aportes específicos de los diferentes socios de cooperación.

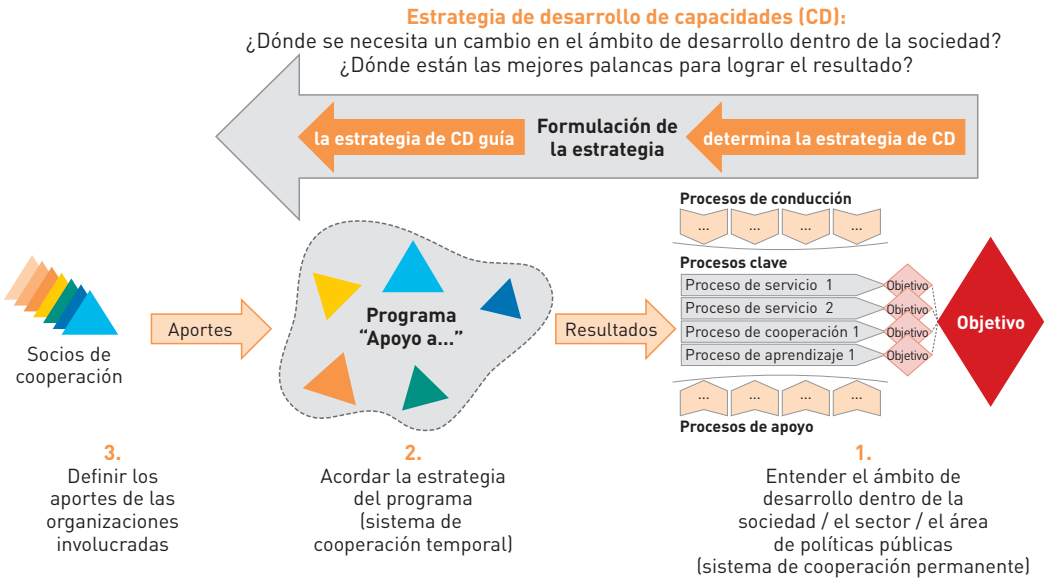


Figura 4: Trilogía del desarrollo de capacidades

Partiendo del lado derecho del gráfico distinguimos tres elementos: dentro de un sector determinado debe producirse un cambio sostenible, por eso es preciso entender en esencia cómo funciona este sistema de cooperación permanente. Puesto que se pretende reforzar la capacidad para diseñar el desarrollo propio de manera sostenible y, por ello, adaptarse a las condiciones dinámicas, es necesario estimar las capacidades necesarias de las personas, las organizaciones y la sociedad para llevar a cabo el cambio esperado.

El sistema de cooperación temporal (el programa) representado en el centro del gráfico está concebido con arreglo a la lógica y las posibilidades de cambio del área de políticas públicas y en base a las percepciones sobre el sistema de cooperación permanente: ¿quién tiene que cambiar qué para alcanzar los objetivos y resultados esperados?, ¿cómo se puede cambiar?, ¿quién tiene que aprender qué y a qué nivel para que los cambios puedan arraigar de modo sostenible?

El programa utiliza para este fin los aportes de los socios involucrados en la cooperación (lado izquierdo del gráfico), que pueden ser muy diversos y prestarse, por ejemplo, en forma de recursos financieros, trabajo de los colaboradores y colaboradoras, servicios o conocimientos. Se trata de hacer un uso inteligente de los recursos existentes que los socios de cooperación ponen a disposición desde su propia organización.



¿En qué punto exactamente brinda apoyo Capacity WORKS? Con el modelo de gestión, los actores involucrados pueden observar y analizar el entorno de un programa – por tanto, del sistema de cooperación permanente en el que se pretende introducir un cambio – y extraer conclusiones para la estrategia de cambio. Además, Capacity WORKS ayuda en el diseño y la ejecución del programa mediante la definición de objetivos en común, la elección de los posibles socios de cooperación, la elaboración de una estrategia de desarrollo de capacidades consistente, el establecimiento de mecanismos de decisión y la implementación operativa de actividades concretas.

La lógica de establecer continua y conscientemente la relación entre el área de políticas públicas y el programa es el elemento fundamental para lograr la sostenibilidad esperada de los cambios. El sistema de cooperación permanente tiene que acoger estos cambios e integrarlos en sus procesos rutinarios. Para ello necesita impulsos a diferentes niveles que estén orientados al objetivo común: en el nivel de la sociedad, donde se dan las condiciones marco y relaciones de cooperación establecidas, en el nivel de las organizaciones y en el nivel de las personas que contribuyen desde sus roles a que el sector funcione.



### Desarrollo de capacidades para el empleo de energías renovables

Si un país se propone promover el uso de las energías renovables, una vía posible para ello sería un programa que fomentara la instalación de paneles solares en viviendas particulares. Para ello se requiere, entre otros, una normativa legal que posibilite el acceso a fondos de fomento estatales para proyectos de investigación. Con ello se podría impulsar el desarrollo de soluciones técnicas de bajo costo.

Algunos actores del sector público, las universidades y las asociaciones empresariales ya realizan proyectos de investigación conjuntos. Todos se orientan en común a los objetivos del nuevo programa y con ello inician un sistema de cooperación temporal. Algunas organizaciones necesitan capacitarse para poder integrarse eficazmente en el programa, por ejemplo en relación con la formación de equipos de proyecto ad hoc, la coordinación a nivel interdepartamental del trabajo de estos equipos y la integración de sus resultados en los procesos de la organización. Las personas que trabajan en las organizaciones participantes también requieren nuevas competencias para que el sistema de cooperación logre el resultado esperado. Si forman parte de un equipo de proyecto puede que necesiten una capacitación específica sobre fundamentos de la gestión de proyectos. Si ocupan puestos directivos necesitarán las competencias necesarias para liderar la organización con éxito a través de este proceso de cambio. Si son instructores de las nuevas soluciones técnicas tendrán que saber dónde pueden aprender estas técnicas, qué métodos didácticos son los más adecuados para transmitir su conocimiento y cómo pueden establecer redes de aprendizaje.

Si la interacción entre los diferentes niveles del desarrollo de capacidades funciona, el sistema de cooperación temporal trasladará esta innovación al sistema de cooperación permanente. Es de suponer también que los actores involucrados podrán abordar con éxito nuevas tareas en el futuro porque se habrá fortalecido en general su competencia para el cambio.

Así pues, la clave para el desarrollo sostenible es un desarrollo de capacidades eficaz. En ambos casos se requiere la disposición al cambio de los actores involucrados. Si un proyecto no logra movilizar y aprovechar esta disposición corre el riesgo de fracasar.

El modelo de gestión Capacity WORKS ayuda a reflejar estas interacciones de modo continuo y desde diferentes perspectivas. Con ello se estimula un intercambio entre los actores involucrados orientado al objetivo, quienes, a través del debate, construyen una visión común de la realidad. Los actores disponen así de un mayor margen de acción para diseñar una vía para el cambio que aliente a todos los participantes a aportar su contribución.

## El trabajo con Capacity WORKS

Qué prácticos eran los oráculos en la antigüedad. Bastaba una pregunta concreta, una persona con capacidad para interpretar los signos – a veces con ofrenda de sacrificio – y el necesitado de consejo ya tenía el fundamento necesario para sus decisiones. El modelo de gestión Capacity WORKS se diferencia de los oráculos en muchos aspectos, aunque el principio y el final del proceso sean parecidos. Una característica común en la fase inicial es que, cuanto más claro es el asunto a tratar, más fácil resulta encontrar el punto de partida adecuado para abordarlo. Al final se dispone siempre de un fundamento para la toma de decisiones, tanto en el mensaje del oráculo como en Capacity WORKS.

Pero entre el principio y el final nada es igual. En el caso de los sistemas de cooperación, una persona ajena al sistema, en general, no puede dar respuestas a las preguntas que se plantean. Dicho sea de paso, los antiguos oráculos raramente daban una respuesta autoexplicativa. Así pues, Creso, el acaudalado rey de Lidia en 546 a. C. no debería haberse precipitado al interpretar la respuesta del Oráculo de Delfos: “Si Creso cruza el río Halis, destruirá un imperio.” Alentado por el oráculo, Creso envió un ejército contra el rey Ciro II de Persia. Pero, en lugar de destruir el imperio persa, Creso destruyó el suyo propio.

Capacity WORKS apuesta por que los signos del tiempo sean interpretados por los mismos actores que participan en un sistema de cooperación. Son los propios actores los que deben buscar respuestas adecuadas, formular suposiciones y analizarlas para confirmarlas o rechazarlas. Por tanto, siempre son los socios de la cooperación los responsables de que se tomen las decisiones correctas. No obstante, raramente se puede afirmar con absoluta seguridad si algo es correcto o no, ya que los sistemas de cooperación son sistemas sociales y actúan en entornos sociales complejos. Es un contexto que, por naturaleza, es impredecible. Capacity WORKS, por tanto, no es un oráculo.

Al introducir el modelo de gestión en la GIZ, muchos se sorprendieron de que para responder a las preguntas que se planteaban en los sistemas de cooperación era útil formular otras preguntas. Este enfoque supuestamente paradójico se basa en el supuesto de que nadie está mejor capacitado para decidir el diseño de un sistema de cooperación que los propios actores involucrados en él. Las preguntas que aporta Capacity WORKS aseguran que los actores aprovechen su propio conocimiento implícito. Los conocimientos especializados externos pueden ser útiles, pero no proporcionan soluciones que cuenten con un respaldo amplio. Estas soluciones sólo pueden ser desarrolladas por los propios involucrados, elaborando para ello una perspectiva común de su realidad. Esto, a su vez, implica en cierta forma la renuncia a resultados planificables.

“Todo es posible, nada es seguro.” Una inscripción como ésta quedaría completamente fuera del lugar en las escaleras del templo de Delfos. En cambio, la frase refleja perfectamente el ánimo de vida en las sociedades modernas. Sería interesante imaginar cómo lee esta inscripción el enlace sindical que acaba de anunciar a los trabajadores de una fábrica la reducción de la jornada laboral. O qué asociación de ideas produce en la directora de un departamento del Ministerio de Trabajo que está trabajando en un anteproyecto de reforma social. Y qué piensa al respecto la ingeniera que está a punto de finalizar con éxito una investigación sobre un nuevo método de producción. ¿Acaso el mensaje despierta el sentimiento de seguridad y previsibilidad que anhelamos? ¿La aceptación de que todo cambia continuamente? ¿La disposición a explorar nuevas posibilidades para la acción?

El modelo de gestión Capacity WORKS contribuye a descubrir nuevos espacios de acción para los procesos de transformación dentro de una sociedad y está dirigido a todos aquellos que quieren diseñar o comprender mejor los sistemas de cooperación.

### La interacción de los diferentes elementos de Capacity WORKS

Según la profundidad de los resultados, bastará en muchos casos con estructurar un proceso de reflexión en torno a las preguntas guía adecuadas, siguiendo sólo la lógica de los cinco factores de éxito. Si se requiere tratar un tema en detalle, entonces se recomienda hacer uso de la caja de herramientas. Como norma rige “nunca usar una herramienta sin definir primero una pregunta”, es decir, el trabajo con las herramientas siempre ha de obedecer a un propósito. Muchas herramientas ayudan a abordar en equipo diferentes cuestiones a través del análisis y la reflexión. Puede que algún usuario haga uso de una herramienta con la esperanza de que funcione a modo de embudo: poniendo todos los ingredientes necesarios al final sale la solución – por ejemplo, para la estrategia. Lamentablemente, no funciona así: como en la vida misma, entre el análisis y la reflexión de la situación se requiere el coraje de los actores para conducir la discusión hacia una decisión.

La elección del factor de éxito “correcto” o la herramienta adecuada depende siempre de la cuestión a tratar. Los cinco factores de éxito están estrechamente relacionados entre sí mediante referencias de contenido, de modo que ofrecen cinco perspectivas diferentes de la realidad del sistema de cooperación. Los factores de éxito actúan como focos de búsqueda que iluminan diferentes puntos de vista, las zonas en sombra salen a la luz con el siguiente rastreo. Lo que ocurre, generalmente, es que al tratar un factor de éxito se abre inevitablemente la puerta de entrada a los demás factores. En esencia, esto significa que no existe un factor “correcto” o “equivocado”. El criterio primordial es siempre la utilidad.

Las siguientes propuestas ilustran a modo de ejemplo la diversidad de situaciones en las que pueden emplearse las herramientas:

- Una persona o un pequeño grupo del sistema de cooperación utiliza una herramienta como estímulo para desarrollar ideas en relación con una cuestión determinada. Se desarrollan ciertos elementos y se utilizan como base para el diálogo. Ésta es, seguramente, la opción más reducida y la que menos tiempo requiere para poner en práctica la caja de herramientas.
- Un grupo de actores que participan en un sistema de cooperación requiere criterios de base para discutir un asunto determinado. En este caso, la necesidad de tiempo para una herra-

mienta depende del tamaño y la heterogeneidad del grupo. En función de la complejidad del asunto a tratar, este modo de aplicación de las herramientas puede durar entre medio día hasta un día y medio.

- Si los actores del sistema de cooperación utilizan la caja de herramientas para tomar decisiones fundamentales (por ejemplo, sobre el enfoque estratégico de un proyecto o programa), entonces las herramientas consumen el máximo de tiempo. Para estos casos hay que prever eventualmente talleres de varios días de duración.

Esta regla es aplicable también a los demás elementos del modelo de gestión. Las preguntas guías de los factores de éxito se pueden discutir sistemáticamente dentro del sistema de cooperación para formarse una idea general de la orientación común. Pero también pueden ser utilizadas por actores individuales como preparación para una reunión o un taller. Los factores de éxito ofrecen un conocimiento amplio sobre las cuestiones que se plantean en los sistemas de cooperación, un conocimiento que proporciona orientación en la gestión. Al mismo tiempo, la propia rúbrica de los factores (estrategia, cooperación, estructura de conducción, procesos, aprendizaje e innovación) proporciona ya puntos de partida generales y transparentes, que resultan de utilidad en los procesos de negociación de los sistemas de cooperación.

### La utilización lúdica de Capacity WORKS

La experiencia de la GIZ con Capacity WORKS ha enseñado que cuanto más lúdico es el tratamiento de temas con el modelo de gestión, más accesible resulta su manejo. Lúdico en este caso no debe entenderse como lo contrario a serio en el sentido de profesional, sino en el sentido de orientado a la demanda, flexible y con la voluntad de probar el modelo y las herramientas. Esta forma de tratar un tema suele ser natural, sobre todo en la infancia: en el juego se pactan ciertas reglas de funcionamiento, lo que serán las normas del juego. En cuanto estas normas se hacen dificultosas o poco funcionales – lo deciden normalmente los propios participantes se suprimen, se modifican o se desarrollan normas nuevas.

La aplicación de Capacity WORKS se hace más accesible cuando esta actitud abierta se vive también en la gestión del sistema de cooperación. ¿Que una herramienta determinada no se ajusta del todo a la cuestión? Pues se complementa, se utiliza parcialmente o se suprime. En este sentido, no hay que confundir lúdico con arbitrario: el contexto para la aplicación de Capacity WORKS es el sistema de cooperación, tanto permanente como temporal.

### El procedimiento con Capacity WORKS

Capacity WORKS ofrece diferentes perspectivas para analizar los sistemas de cooperación de manera estructurada. Esto ayuda a apreciar el *status quo* de un ámbito de desarrollo dentro de la sociedad y a derivar objetivos y resultados realistas para un proyecto o programa. El modelo se emplea también en el diseño del programa y la implementación de la estrategia.

Así pues, Capacity WORKS contempla con un ojo el ámbito del desarrollo dentro de la sociedad (sistema de cooperación permanente) y con el otro el proyecto o programa (sistema de cooperación temporal). Combina ambos lados de modo práctico para prevenir dos riesgos: el accionismo, que se genera cuando no existe un análisis suficiente, y la paralización provocada por el exceso de análisis, que roba el coraje y deja sin energías para la acción concreta.

El modelo de gestión cumple además una función importante al observar los resultados alcanzados. Contribuye al monitoreo dentro del proyecto o programa, que se preocupa de comprobar si el sistema de cooperación se mueve en la dirección deseada. ¿Entonces, cómo pueden aprovecharse estas funciones del modelo de gestión? El ciclo sistémico ilustra el procedimiento gráficamente:

Un procedimiento cíclico resulta especialmente útil cuando hay que iniciar un programa cuyo objetivo sea lograr determinados cambios en un sistema de cooperación permanente: el primer paso es la recopilación de información, que servirá para desarrollar entre los involucrados una visión común de la realidad del sistema de cooperación permanente. Los cinco factores de éxito ofrecen perspectivas útiles en esta tarea.

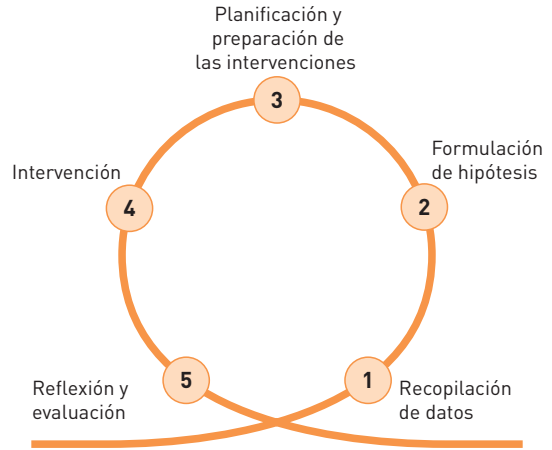


Figura 5: Ciclo sistémico

A partir de la información obtenida se pueden formular supuestos o hipótesis. Se entiende por hipótesis las suposiciones e impresiones formuladas de modo apreciativo basándose en las informaciones, datos y observaciones recopilados. Representan una alternativa a la “solución” concreta, que siempre puede considerarse como “correcta” o “equivocada”. Las hipótesis se plantean como descripciones de un estado que se pueden confirmar o rebatir con el paso del tiempo. Una hipótesis que se demuestra “equivocada” también contribuye a la percepción de información porque excluye ciertas posibilidades. Para la formulación de hipótesis pueden considerarse las siguientes preguntas: ¿cómo se comporta el entorno social en el que el programa pretende lograr resultados?, ¿qué fortalezas y debilidades, y qué oportunidades y riesgos, se pueden identificar?, ¿qué objetivos y resultados sería previsible alcanzar en este contexto?

Sobre esta base se negocian los objetivos comunes y se toman las decisiones fundamentales, importantes para definir el enfoque del programa y planificar acciones concretas: ¿cómo debe ser el camino para llegar al cambio deseado?, ¿quién coopera con quién y cómo?, ¿cómo se toman las decisiones?, ¿en qué procesos queremos influir y qué procesos hay que establecer para ello?, ¿quién tiene aprender qué para establecer con éxito el cambio esperado?

Durante la implementación de las medidas acordadas se observan los cambios logrados y se revisa continuamente la “arquitectura” global del programa. El sistema de monitoreo – es decir, la recopilación específica de información sobre el avance en el logro de los objetivos – proporciona elementos de decisión para la conducción del sistema de cooperación. Esta información debe utilizarse también regularmente para revisar las hipótesis formuladas al principio, ya que ellas han guiado originalmente la arquitectura del programa. Si las condiciones marco han cambiado, es probable que haya que ajustar tanto los objetivos y resultados como la arquitectura del programa. Tal y como ilustra la imagen del ciclo, el procedimiento concluye cuando termina el programa y se integra en la rutina del sistema de cooperación permanente. Si los actores involucrados creen que

el trabajo con Capacity WORKS ha dado resultado, entonces el ciclo empezará de nuevo desde el principio.

¿Cómo puede ayudar el manual en la práctica diaria de los sistemas de cooperación? El procedimiento indicado a continuación ilustra de modo ejemplar la respuesta a esta pregunta:

1. Formular la cuestión y acordar su tratamiento con los actores relevantes en el sistema de cooperación.
2. Leer la descripción breve de los factores de éxito y sus preguntas guía, y decidir cuál de ellos resulta más apropiado para abordar la cuestión.
3. Leer la concepción del factor de éxito y formular hipótesis sobre cómo podría tratarse adecuadamente la cuestión.
4. Hojear la caja de herramientas del factor de éxito e identificar la forma de tratamiento apropiada, si conviene introducir los ajustes necesarios.
5. Preparar un marco apropiado para tratar la cuestión, establecer acuerdos al respecto con los actores relevantes.
6. Tratar la cuestión con los involucrados, documentar las decisiones y los resultados.
7. Acordar otros pasos, incluyendo el monitoreo y la comunicación de los resultados en el sistema de cooperación.

## Aspectos de eficacia probados en la práctica

El trabajo con Capacity WORKS en la GIZ ha dado lugar a un intenso debate sobre el *modo* como la GIZ apoya los procesos de cambio sostenibles. Los principios que se indican a continuación han probado su eficacia a lo largo de muchos años de experiencia práctica en el asesoramiento y diseño de sistemas de cooperación:

- Los proyectos y programas deberían diseñarse siempre **allí donde se encuentran las energías de cambio existentes**. El éxito de los cambios depende del compromiso de los actores participantes en un sistema de cooperación para impulsar estos cambios. Para lograrlo es preciso utilizar las iniciativas disponibles y abordar los cambios dentro de la arquitectura del sistema de cooperación.
- Los proyectos y programas se caracterizan por tener una **función catalizadora**. Ofrecen una plataforma para que los actores involucrados busquen conjuntamente soluciones a las cuestiones de orden social. Aquí se practican nuevas formas de cooperación antes de integrarlas en el ámbito de desarrollo dentro de la sociedad. Los proyectos y programas exitosos sirven para la generación de modelos.

- No hay mejor aliciente que el éxito rápido. Por eso, y sin perder de vista la sostenibilidad de los resultados, conviene tratar de lograr **éxitos rápidos** (*quick wins*) para motivar a las personas y promover la voluntad de cambio de los actores. Las experiencias positivas y el éxito compartido crean confianza en la propia capacidad innovadora. De este modo se sientan las bases para cambios de mayor alcance.
- Para que los proyectos y programas puedan desarrollar la necesaria fuerza de atracción estos resultados deben ser relevantes para el ámbito de desarrollo dentro de la sociedad. Se trata de identificar potenciales de cambio que, gracias a su **efecto palanca**, pueden atraer otros cambios dentro del subsistema.
- En general, para conseguir un efecto palanca es necesario fortalecer por igual las capacidades en los **niveles de la sociedad, la organización y el individuo**, a fin de incrementar la capacidad de acción y conducción.
- Los procesos de transformación social se inician en diferentes niveles políticos de una sociedad. Por eso, los impulsos para el cambio deben tener un **enfoque multinivel** que abarque los niveles macro, meso y micro.
- Los contextos sociales son siempre únicos. Por eso, no funcionan las recetas universales de procesos de transformación. La clave del éxito está en la **combinación adecuada de métodos** para el cambio, ajustada a las particularidades culturales y políticas del sistema en cuestión.
- Los cambios dentro de un sistema social siempre son complejos y exigen impulsos de diferentes sectores especializados. Los **enfoques interdisciplinarios** permiten orientarse a las necesidades de los actores.
- **El asesoramiento técnico específico** sólo tiene éxito cuando se combina con el **asesoramiento en materia de políticas y gestión**.
- Los procesos de transformación al interior de una sociedad nunca se pueden planificar o conducir completamente. Por eso, es conveniente desarrollar **hipótesis de resultados** y revisarlas continuamente en la práctica. Elaborar visiones que representen una perspectiva común de los diferentes socios de cooperación amplía los márgenes de acción para el éxito de los procesos de cambio.

Estos principios tienen gran relevancia para el diseño y la implementación de proyectos y programas en los que interviene la GIZ. Las concepciones y herramientas de Capacity WORKS se basan en estos principios, y de este modo aseguran su consideración en la gestión de los proyectos y programas. El objetivo en cualquier caso es dar valor al conocimiento de los actores involucrados, desarrollar nuevas percepciones a partir de los procesos de reflexión conjuntos y generar decisiones que sean, si no 100 % correctas, al menos transparentes.



<http://www.springer.com/978-3-658-07888-1>

Gestión de la Cooperación en la Práctica  
Diseñar Cambios Sociales con Capacity WORKS  
GMBH, G.  
2015, IX, 283 p. 46 illus. in color., Hardcover  
ISBN: 978-3-658-07888-1