
Desarrollo de la Capacidad: El concepto Mariposa

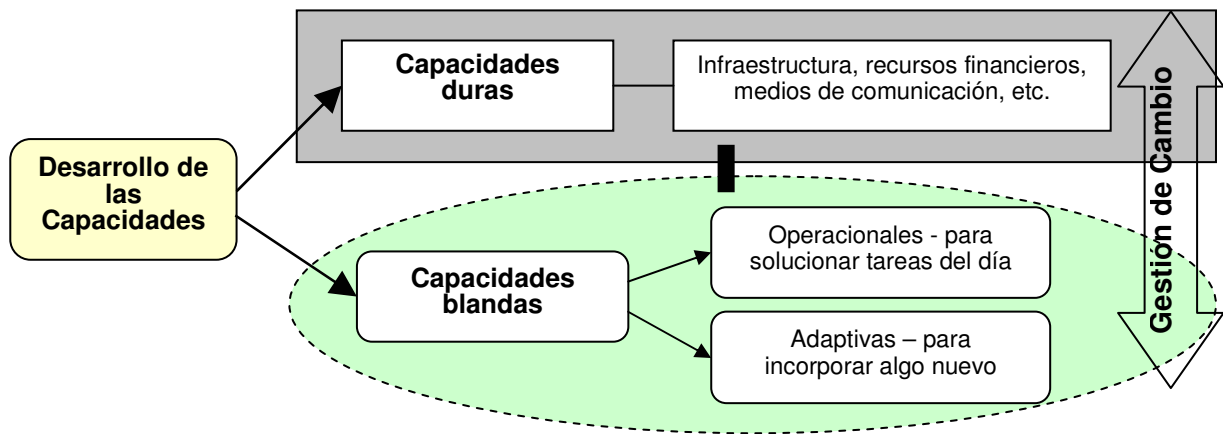
1. Clarificación del término *Desarrollo de la Capacidad*

El desarrollo de la capacidad es **un concepto amplio**. No se refiere simplemente a la adquisición de habilidades personales, sino también a la capacidad para utilizarlas en una organización, en la posibilidad de una organización de asociarse y cooperar con otras organizaciones, y finalmente comprende la posibilidad de participar en la definición de las normas y reglas de la sociedad. Además, el concepto se refiere a las normas institucionales que favorecen, facilitan o pueden impedir el desarrollo y la aplicación de habilidades y capacidades. Esto, a su vez, se refiere, por ejemplo, al marco legal, al costo de la formalidad para una pequeña empresa y también al *capital social*¹ que posibilita a la ciudadanía de asociarse, articularse y participar activamente en la toma de decisión.

El término de la **capacidad** abarca un conjunto de habilidades individuales y colectivos entre los que se incluye la capacidad de utilización y aplicación de un conocimiento adquirido y de instrumentos para solucionar un problema específico, la capacidad de movilizar y utilizar económicamente recursos naturales y financieros, la capacidad de conducir y coordinar un proceso colaborativo, por ejemplo de elaboración y prestación de servicios, la capacidad de planificar, monitorear y evaluar tales procesos, la capacidad de manejar la información y aplicar técnicas de negociación, la capacidad del manejo y la transformación de conflictos, la capacidad de interactuar con otros actores en alianzas y redes, la capacidad de acceder, seleccionar y utilizar información, la capacidad de negociar y acordar normas y reglas y finalmente la capacidad crucial de aprender y crear nuevas soluciones. (*Fuente: Carlos Lopes, Globalization, Human Development and their implications for Capacity, 1999*)

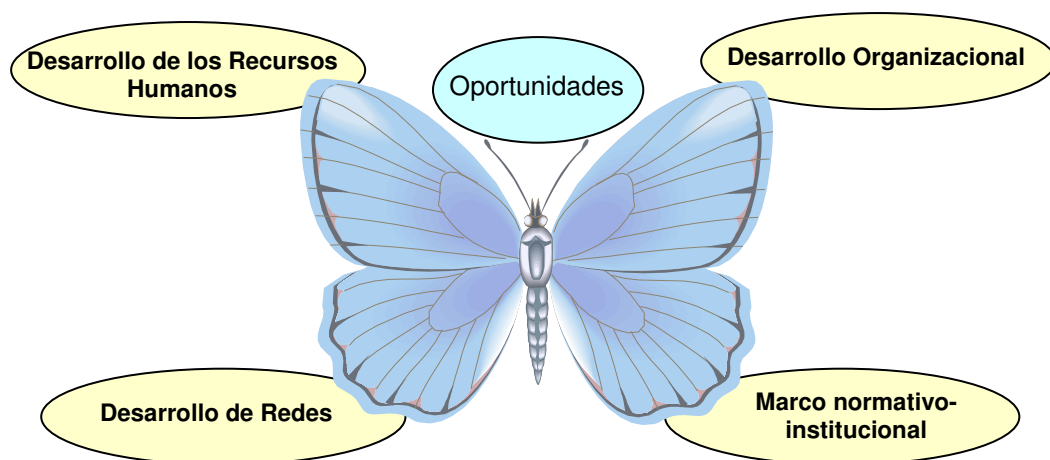
Existe otra diferenciación que se refiere a dos aspectos de cualquier forma de DC: los **recursos** y la **gestión**. Este concepto revela que el desarrollo de las capacidades *blandas*, por ejemplo en gestión y conocimiento, deben estar en congruencia con el acceso a y la disponibilidad de recursos (capacidades duras) necesarios para verdaderamente poder aplicar las capacidades adquiridas.

¹ Se entiende como *capital social* el conjunto de normas, pautas, tradiciones y redes sociales que permiten, por las buenas y las malas, la acción y la cooperación para el beneficio mutuo, fomentan la conformación de comunidades, acción colectiva, calculabilidad de las relaciones personales y confianza interpersonal y en las instituciones (Bourdieu 1985, Putman 1996). En esa misma línea se encuentran las definiciones por el Banco Mundial y la OCDE. Para el Banco Mundial el capital social hace referencia a "las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y la cantidad de las interacciones sociales de una sociedad" (Banco Mundial, 1998). La OCDE lo define, en su informe *The Well-Being of Nations: the role of human and social capital* (2001) como "las redes junto con normas, valores y opiniones compartidas que facilitan la cooperación dentro y entre los grupos".



2. La Mariposa con las cuatro alas

El **siguiente** concepto *Mariposa* representa el marco conceptual para el DC en el marco del Programa GESOREN.



Las cuatro dimensiones interdependientes dan alas al desarrollo de la capacidad. La mariposa vuela mejor, si las cuatro alas se mueven armónicamente. El concepto amplio del *desarrollo de la capacidad* distingue cuatro dimensiones:

(1) Procesos individuales de aprendizaje / Desarrollo de los recursos humanos/ DRH.

Objeto: Adquisición y aplicación de nuevas habilidades, conocimientos, capacidades, ampliación de la capacidad individual de aprender, auto-reflexión, aprendizaje temático y metodológico, discusión de valores, actitudes y destrezas prácticas.

(2) Desarrollo organizacional y gestión del cambio organizacional.

Objeto: Aprendizaje organizacional, aumento de la capacidad de elaborar productos y prestar servicios, mejoramiento de los procesos internos de cooperación, control de costos internos, flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno, mejoramiento del sistema de dirección y monitoreo.

(3) Cooperación inter-organizacional y desarrollo de redes.

Objeto: Desarrollo y fortalecimiento de la cooperación horizontal entre diferentes actores, construcción y conducción de redes que sirven para intercambiar conocimiento, coordinar actividades o elaborar conjuntamente productos y servicios.

(4) Desarrollo del marco normativo-institucional.

Objeto: Participación pro-activa en los procesos políticos (a nivel local, regional, nacional, internacional) para negociar y acordar normas, reglas y políticas, favorables para el desarrollo de las capacidades de los actores y favorables para el desarrollo económico-productivo, incluyente, pluricultural, equitativo y democrático.

3. Las cuatro dimensiones: una vista global

Desarrollo de la Capacidad		
Proceso	Actores claves	Enfoque
<p>1 Procesos individuales de aprendizaje / Desarrollo de los recursos humanos/ RRHH: Adquisición y aplicación de nuevas habilidades, conocimientos, capacidades, ampliación de la capacidad individual de aprender, auto-reflexión, aprendizaje temático y metodológico, discusión de valores, actitudes y destrezas prácticas.</p>	<p>Individuos y equipos de trabajo</p>	<p>Asesoramiento y Capacitación: Identificación de necesidades y vacíos en función del desempeño requerido de la persona y de la organización, motivación e incentivos, estrategias de acción, habilidades prácticas en competencias claves, capacidad en comunicación, coordinación de equipos, liderazgo.</p>
<p>2 Desarrollo organizacional: Aprendizaje organizacional, aumento de la capacidad de elaborar productos y prestar servicios, mejoramiento de los procesos internos de cooperación, control de costos internos, flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno.</p>	<p>Organizaciones y (sub-)organizaciones de la sociedad civil, del sector privado y del Estado</p>	<p>Gestión de cambio organizacional: Acuerdos sobre la visión y la estrategia, interpretación del entorno y de los límites del sistema, definición de los clientes y servicios o productos, configuración de los procesos de elaboración, uso óptimo de los recursos, división laboral y definición de tareas, niveles de toma de decisión, planificación y dirección, reglas y normas internas, control de costos de transacción, comunicación y gestión del conocimiento.</p>
<p>3 Desarrollo de redes y cooperación inter-organizacional: Desarrollo y fortalecimiento de la cooperación horizontal entre diferentes actores, construcción y conducción de redes que sirven para intercambiar conocimiento, coordinar actividades o producir conjuntamente.</p>	<p>Alianzas y redes, grupos de actores en cadenas de producción y agrupaciones sectoriales y temáticas</p>	<p>Gestión de redes: Creación y desarrollo de redes y su conducción, mecanismos de coordinación entre actores privados y públicos en base a sus ventajas comparativas, negociación de acuerdos viables en la cooperación horizontal, uso de efectos de escala y de localización.</p>
<p>4 Desarrollo del marco normativo-institucional: Negociar y acordar normas, reglas y políticas favorables para el desarrollo de la capacidad de los actores.</p>	<p>Actores, grupos de actores asociados y organizaciones gremiales, partidos, sindicatos que se articulan en la negociación de normas y reglas institucionales a todos niveles de la sociedad</p>	<p>Asesoramiento a políticas: cultura de negociación, legitimidad y representatividad de los actores, confianza entre los actores, agendas e intereses de los actores, capacidad de articulación equitativa, formas y manejos de participación, incentivos para lograr acuerdos, derechos fundamentales y el imperio de la ley, equilibrios, transparencia y control del poder, manejo de procesos de negociación y conflictos.</p>

4. El empoderamiento como transversal

El **empoderamiento** juega un papel clave y transversal importante en las cuatro dimensiones siempre y cuando unos actores carecen de la capacidad de expresar sus intereses, de participar y articularse con los demás actores. Procesos de empoderamiento apuntan a un cambio en la **distribución del poder** a favor de actores desfavorecidos, excluidos, discriminados o marginados. Aplicar tal estrategia complementaria puede ser necesario en cada una de las cuatro dimensiones.

En el caso de las organizaciones intermediarias (OI) cabe mencionar que el concepto de reforzamiento de las capacidades en su capacidad de negociación (entre otros su función de abogacía para los pobres, excluidos, marginalizados) juega un papel sumamente importante en los programas de desarrollo de la Cooperación alemana. Por la debilidad de la participación democrática y a base del trabajo de sensibilización y profundización acerca del tema empoderamiento, el **empoderamiento** queda anclado mayormente al reforzamiento de las capacidades de autogestión y negociación de las **organizaciones de base**.

El empoderamiento aspira a la **participación equitativa** en los procesos de la toma de decisión y en el acceso a escasos recursos. Con vistas a la cuarta dimensión, actores discriminados luchan a favor de su reconocimiento, la repartición equitativa de recursos y la creación de un marco normativo-institucional que les permite participar y les posibilite reclamar sus derechos. En este contexto, cabe mencionar que el término *recursos* incluye tanto los recursos físicos como los recursos para acceder a conocimiento y derechos. Los procesos de empoderamiento representan una estrategia conciente a base de valores de equidad, participación democrática y justicia social que interviene en las relaciones de poder existentes. En las cuatro dimensiones, esta estrategia intencional y partidaria se expresa de diferente manera y podemos entenderla como la energía del empoderamiento que da alas a la mariposa a través de la participación activa de los actores desfavorecidos.

