

# PLATAFORMAS MULTIACTOR EN LA NUEVA AGENDA DE DESARROLLO.

Un análisis desde la experiencia  
de Ayuda en Acción

## MULTI-ACTOR PLATFORMS IN THE NEW DEVELOPMENT AGENDA.

*An analysis from the experience  
of Ayuda en Acción*

Fernando Mudarra  
Ayuda en Acción  
fmudarra@ayudaenaccion.org

Jaime Díaz  
Ayuda en Acción  
jdiaz@ayudaenaccion.org

*Fecha recepción artículo: 14/02/2020 • Fecha aprobación del artículo: 27/04/2020*

### RESUMEN

Desde la entrada en vigor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el sector de la cooperación al desarrollo está evolucionando. Todos los actores del mundo involucrados en estos objetivos, no solo las ONGs, tratan de buscar formas para tener mayor impacto y conseguir los objetivos comunes.

El hecho de reconocer la existencia de estos retos de desarrollo globales ha provocado que más actores se interesen por ser parte de la solución. El papel de los gobiernos continúa siendo muy importante, pero la acción de la empresa, la universidad o los fondos financieros internacionales está progresivamente más presente, conscientes de que los efectos nos afectan globalmente y las soluciones deben involucrarnos a todos.

En este artículo pretendemos aportar desde Ayuda en Acción, nuestra experiencia como ONG de Desarrollo, para avanzar en la definición de un nuevo esquema de plataformas multi-actor que den respuesta a las tendencias actuales, y que contribuyan a que la nueva cooperación al desarrollo evolucione y se adapte al



nuevo contexto que presentan los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Como ejemplo, nuestra experiencia en el programa Work4 Progress de la obra social “La Caixa” que la Fundación Ayuda en Acción lidera en Mozambique.

**Palabras clave:** Plataformas multi-actor, Innovación Social, Objetivos de desarrollo Sostenible, Impacto y coordinación.

## ABSTRACT

Since the endorsement of the UN Sustainable Development Goals, the development sector is evolving. Globally, all actors engaged in these goals, and not only the NGOs, are trying to find ways to have more impact and to achieve the common objectives.

Recognising the existence of these global development goals and challenges has led to more actors becoming interested in being part of the solution. The role of governments continues to be very important, but companies, universities or international financial funds are progressively more engaged, aware that the effects affect us globally and the solutions must involve us all.

In this article we intend to contribute from Ayuda en Acción, our experience as a Development NGO to advance the development of a new scheme of multi-stakeholder platforms that represent the current trends. We hope to contribute to the growth of the development sector in its adaption to the new reality as depicted in the Sustainable Development Goals. One example is our experience in the Work4 Progress de la obra social “La Caixa” Program, which the Ayuda en Acción Foundation is leading in Mozambique.

**Keywords:** Multi-actor platforms, Social Innovation, Sustainable Development Goals, Impact and coordination.

**Fernando Mudarra.** Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Córdoba, ETEA) y Master en Desarrollo Económico en América Latina (ILPES-CEPAL, Universidad Internacional de Andalucía). Su trayectoria profesional se centra en el diseño, gestión y evaluación de acciones de cooperación internacional para diferentes Organismos Españoles e Internacionales. Ha desempeñado diferentes posiciones tanto en oficinas de terreno como en la sede central de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID), y en la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional entre 2009 y 2010. Se incorpora a la Fundación Ayuda en Acción en el año 2015, vinculándose al refuerzo del impacto de los programas de cooperación que lleva a cabo la Fundación. A finales de 2016 es nombrado Director General de Ayuda en Acción.

**Jaime Díaz Martínez.** Licenciado en Derecho (Universidad Complutense de Madrid), Máster de Análisis y Dirección Inmobiliarios (Urbanismo) Universidad Pontificia de Comillas (ICAI-ICADE). Su trayectoria profesional comienza en el sector privado, trabajando en consultoría y promoción inmobiliaria. Su segunda etapa se centra en el sector de las Organizaciones no gubernamentales de cooperación al desarrollo. Se incorpora a la Fundación Ayuda en Acción en 2015 para poner en marcha la nueva estrategia país de Mozambique. A su vuelta a la sede de Ayuda en Acción fue parte del equipo de Impacto o de programas, donde trabajó como Desk de Mozambique y Bolivia. A partir de este año volverá a Mozambique para encargarse de la Dirección de la Oficina Nacional de Mozambique.



## 1. LOS ACTORES DE DESARROLLO ANTE UN NUEVO PARADIGMA

El contexto de la cooperación al desarrollo ha experimentado importantes cambios en los últimos años. La finalización del periodo de la última agenda de desarrollo, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ha dado paso a un nuevo paradigma de una nueva agenda de desarrollo centrada en alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La nueva propuesta difiere en alcance y estructura a la anterior. Hasta 2015, a grandes rasgos, se buscó alcanzar el objetivo de reducir el acceso a derechos básicos en los países en desarrollo, centrados en educación primaria, salud y combate a la extrema pobreza, principalmente a través de políticas públicas robustas impulsadas desde el sector público. A ello se unía el enfoque de género, la sostenibilidad ambiental y lo que se denominó “Fomentar una asociación mundial para el desarrollo” (ONU) como elementos transversales sin excesivo contenido concreto. Basada en los resultados y enseñanzas de la anterior agenda, llegamos a enero de 2016 con la entrada en vigor de la nueva iniciativa denominada “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (ONU, 2015). Esta nueva etapa está produciendo cambios significativos en el sector de la ayuda al desarrollo, provocando la necesidad de evolucionar para un significativo número de organizaciones, no solo para las denominadas *no gubernamentales*. Si tuviésemos que sintetizar las grandes tendencias que marcarán la obligada readaptación en un futuro, podríamos apuntar a cuatro aspectos.

- a. Los ODS nos enfrentan a problemas cada vez más globales y estructurales. Desde hace ya algunos años, la agenda de desarrollo mundial ha identificado nuevas necesidades a las que aportar soluciones. De un período centrado en luchar contra la extrema pobreza, hemos pasado a incluir un enfoque más amplio, conscientes de que debemos actuar sobre las causas de dicha pobreza y sobre los factores que mantienen a una quinta parte de la población en esa situación. Se ha incluido en las prioridades la desigualdad y la exclusión como elementos determinantes para construir un mundo más justo y más sostenible. Y un conjunto de objetivos relacionados con el equilibrio ambiental, el desarrollo económico social y el cambio de pautas de consumo e inversión que han concretado los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que incluyen 169 metas específicas, y dan lugar a las Agendas 2030 que los materializan a nivel local. Además, se ha impuesto la conciencia de que dichos problemas, aun estando focalizados en ciertas regiones del mundo y en ciertos grupos de población, nos afectarán a todas las sociedades y en todos los países. Este enfoque más global nos obliga a ampliar nuestro enfoque geográfico, y a impulsar una ayuda más efectiva y especializada para afrontar problemas más complejos.
- b. En segundo lugar, el hecho de reconocer la existencia de estos retos de desarrollo globales y la llamada explícita desde la Agenda 2030 para la incorporación a determinados actores, ha provocado la emergencia de **más actores interesados por ser parte de la solución**. El papel de los gobiernos continúa siendo muy importante, pero la acción de la empresa, la universidad o los fondos financieros internacionales está progresivamente más presente, conscientes de que los efectos nos afectan globalmente y las soluciones deben involucrarnos a todos. Para las organizaciones de desarrollo no gubernamentales esto está suponiendo un importante reto. Nos coloca en un contexto en el que las alianzas tienen cada vez más valor ya que a través de ellas se consigue ampliar el impacto de nuestras intervenciones. Pasa de ser un factor posible a ser un elemento ineludible en cualquier contexto. Venimos de un esquema en el que la capacidad de ejecutar actividades era el elemento clave. Actualmente, la innovación, los modelos de trabajo, el valor añadido verificable y la incorporación de avances tecnológicos en los proyectos, son los factores diferenciales. Alcanzarlos pasa en gran medida por invertir en conocimiento, y en generar alianzas con centros de investigación y sector privado empresarial. Resulta fundamental, por tanto, abrir nuestras formas de intervención a estos elementos, más innovadoras, que aseguren el acceso a las palancas de progreso que están actualmente moviendo el mundo.



- c. **La financiación del desarrollo se revitaliza con nuevos instrumentos.** Para afrontar los nuevos retos de desarrollo se están generando en los últimos años nuevas formas de transferir recursos, mucho más directas, y mucho más complejas. Hemos pasado de un formato de subvención pública a modalidades de contrato, consorcios y gestión diferentes y más parecidos a los utilizados en el sector privado empresarial. La aparición de los fondos y fundaciones de impacto social cambia el peso relativo de los gobiernos en la financiación del desarrollo y se convierte en el flujo principal, hasta el punto de pasar de ser una novedad a convertirse en una tendencia en los últimos dos años.
- d. Finalmente, **es preciso demostrar capacidad de generar impacto** positivo en relación con el problema abordado. Impacto como requisito, demostrable a través de una medición basada en evidencias, combinado con altos estándares de eficiencia, transparencia, trazabilidad y análisis constante de información. Todo ello viene transformando organizativa y culturalmente las organizaciones de desarrollo, incorporando en sus estructuras las capacidades necesarias para hacer del monitoreo, el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje constante una actividad fundamental en los proyectos. Ha dejado de ser un plus para convertirse en un elemento de calidad y diferenciación ineludible. Es una demanda que llega desde la sociedad, cada vez más exigente e informada, pero también desde las fuentes de financiación, que exigen este tipo de garantías frente a las tradicionales basadas en capacidad de ejecución de recursos.

El nuevo entorno genera importantes desafíos para la labor de organizaciones públicas, privadas, académicas y no gubernamentales. Nos sitúa en la necesidad de mostrar resultados no solo en índices matemáticos, sino en materia de construcción de capacidades que aseguren su adecuado desempeño en el medio y largo plazo. Al igual que reza el lema de esta nueva agenda, “No dejar a nadie atrás, (Leaving no one behind), (Villanueva, 2019) en referencia a incluir a toda la población mundial en este reto, debemos no dejar a ningún actor de desarrollo fuera de un espacio de trabajo si queremos llegar a alcanzar tantos y tan ambiciosos objetivos.

## 2. MÁS ALLÁ DE LAS ALIANZAS - PÚBLICO PRIVADAS

En este artículo pretendemos, Ayuda en Acción, aportar nuestra experiencia como ONG para avanzar en la definición de un nuevo esquema de plataformas multi-actor que den respuesta a las tendencias actuales, y que contribuyan a que las organizaciones del sector de la cooperación al desarrollo evolucionen y se adapten al nuevo contexto que presentan los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Desde nuestro punto de vista, la idea que subyace en las plataformas, en general, es conectar y poner a trabajar a diferentes actores para alcanzar un objetivo común. En el ámbito de la cooperación al desarrollo estas plataformas comienzan a ponerse en práctica con fuerza, tímida pero claramente, tras un antecedente de Alianzas Público Privadas en el que, a nuestro juicio, no ha habido capacidad de generar los resultados esperados y, sobre todo, consolidar un modelo de trabajo sistematizado. Entre las diferentes definiciones existentes, nos gustaría partir de la siguiente: “un conjunto de actores, metodologías y acciones que, de forma integrada y abierta, generan nuevos procesos, productos y servicios para abordar los retos a los que se enfrentan los países en desarrollo”. Viéndolas en un enfoque amplio, el objeto de estas plataformas en cooperación al desarrollo es básicamente “conectar actores claves en función a unos objetivos, metodologías y sistemas de evaluación compartidos con el fin de que su impacto sea mayor” (Espiau, 2017).



Este objetivo, sin duda imprescindible para avanzar en el actual contexto, está aún plagado de hipótesis e incertidumbres. Resulta especialmente complicado, a la hora de diseñar plataformas de este tipo, superar dos tipos de obstáculos inerciales:

- El primero de ellos está referido al beneficio que cada actor participante espera obtener. Venimos de un sistema en el que los roles entre actores han estado muy marcados por la diferencia entre quien ejecuta y quien aporta recursos. Cuando pensamos en este tipo de relación lo primero es acudir a quien pondrá los recursos financieros, y resulta complicado evitar la expectativa.
- Por otra parte, la función de cada participante mantiene retazos de las relaciones de predominancia propias de las acciones de cooperación al desarrollo: gobierno o empresa que financia, organización local que ejecuta o intermedia, academia que evalúa o aporta metodología. Roles muy marcados que la experiencia está demostrando que ni son eficientes ni eficaces. La organización en Plataforma conlleva necesariamente una disrupción en cuanto a estos papeles marcados. Ni el guion está escrito desde un inicio, ni los papeles se asignan dependiendo de tu carrera previa. Es preciso “salir de la caja” y tener la valentía de innovar.

Ayuda en Acción forma parte de varias de estas plataformas de innovación social multi-actor en el marco de los proyectos que lleva a cabo en más de 20 países. En general, se intenta fomentar este tipo de alianza en la mayor parte de programas que desarrolla la organización, con un mayor o menor grado de complejidad. Actualmente, podemos destacar 3 experiencias que están marcando el modelo de trabajo para este tipo de estructuras de funcionamiento.

La primera de ellas se lleva a cabo en Honduras, en el marco del Programa PRAWANKA, financiado por la cooperación suiza (COSUDE). El programa se dirige a definir estrategias a seguir para que el aprovechamiento de los recursos naturales sea social y ambientalmente sostenible y respete el modo de vida de los pueblos indígenas, logrando con ello incrementar los ingresos y las oportunidades de empleo de los pueblos indígenas de la Mosquitia hondureña. Tiene un presupuesto total de 24,3 millones de euros para un periodo de 12 años.

La segunda experiencia relevante se lleva a cabo actualmente en Perú. Se denomina ACUIPESCA-Perú y tiene como objetivo contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades costeras de la bahía de Sechura, en el Departamento de Piura. Específicamente está dirigido a incrementar la competitividad del sector pesca artesanal y acuicultura en dicha bahía a través del fortalecimiento institucional y organizacional.

Finalmente, se destaca la experiencia que Ayuda en Acción tiene a través del Programa Work 4 Progress de la obra social “La Caixa” (W4P) en Mozambique. En este artículo analizaremos la experiencia y aprovecharemos además las enseñanzas en contextos muy diferentes que la organización está acumulando.

### 3. EL CONTEXTO DE LA PLATAFORMA EN MOZAMBIQUE

“Las plataformas de innovación suelen mostrarse abiertas a incorporar otros agentes públicos y privados que deseen compartir la misma metodología y entorno de colaboración durante todo el proceso” (Bollie, 2016, p.2).

Esta forma de trabajar maximiza los recursos existentes, reduce el riesgo de la inversión y genera una estrategia de salida a medio y largo plazo para sus participantes.



En Mozambique Ayuda en Acción participa en un programa llamado Work 4 Progress de la obra social “La Caixa” (W4P), que basa su ejecución en la constitución de plataformas integradas de desarrollo multi-actor, siendo un programa pionero en India, Mozambique y Perú, y que impulsa la creación de estas plataformas para fomentar el empleo de calidad entre mujeres y jóvenes en situación vulnerable.

El programa en Mozambique está liderado por la Fundación Ayuda en Acción (AeA). Este programa empezó en marzo de 2018 con la puesta en marcha de una Plataforma integrada por las siguientes organizaciones, la Agencia de Desarrollo Económico de Cabo Delgado (ADEL), AeA, Essor, Mundukide, Tecnoserve y Universidad Politécnica de Mozambique. La primera fase se desarrollará hasta agosto de 2020 y después tendrá otra segunda fase de otros dos años en la que se ampliarán los socios de la plataforma y se escalarán algunos de los prototipos que más adelante se explican.

Es importante contextualizar el ámbito geográfico y la población a la que se dirige el programa y esta plataforma. Para ello nos basaremos en los datos de los diagnósticos realizados por los socios de la plataforma en el marco del programa en las fases iniciales de la iniciativa.

La población estimada en Mozambique es de unos 27 millones de personas, aproximadamente 13 millones son consideradas población activa pero solo cerca de un millón tiene un empleo formal (7,7%), el salario mínimo interprofesional es de unos 80 euros mensuales, unos 2 millones de personas se dedican a otras actividades informales de prestación de servicios y unos 10 millones trabajan en agricultura de subsistencia. Los ingresos mensuales de la población que se dedica actividades informales apenas llegan a un tercio del salario mínimo profesional, es decir, unos 27 euros al mes.

Sólo el 14% de las mujeres trabajadoras tienen un empleo regular a tiempo completo y está por debajo de la media del 21% en el África subsahariana, así como de la media de los países de bajos ingresos. Del mismo modo, las mujeres tienen casi cuatro veces menos probabilidades que los hombres de encontrar un trabajo remunerado en el sector formal. A menudo se les paga salarios más bajos que a los hombres por el mismo trabajo y es menos probable que accedan a un crédito bancario” (Arzadun, 2017).

Una noticia positiva en estos últimos años es que el posicionamiento y actitud de gobierno e instituciones internacionales en relación con el desarrollo económico y con el empleo parece que están cambiando, se está teniendo en cuenta la realidad o situación de la mayoría del país, que mayoritariamente su fuente de ingresos vienen de actividades informales, por ello las nuevas políticas públicas buscan fomentar la generación de ingresos en la población para mejorar sus condiciones de vida y al mismo tiempo tratan de introducir a esta población en el sistema formal de empleo. Por tanto, entienden que el primer objetivo debe ser potenciar la ocupación que genere rentas para que repercuta en la mayoría de las personas y de los territorios, es decir, un enfoque más inclusivo y sostenible.

Igor Felice de la oficina técnica de la organización internacional del trabajo (OIT) explicaba cuando estábamos formulando este programa que en parte este cambio se debe a lo que ha sucedido en zonas del país como la provincia de Tete, en la que la explotación de las minas de carbón generó beneficios económicos que apenas han repercutido en la población local de la provincia. Situaciones como las de Tete, están provocando cambios de posicionamiento del gobierno de Mozambique que no quiere que ocurra lo mismo en otras provincias que pueden experimentar situaciones similares, como es el caso de Cabo Delgado.

El Programa en Mozambique se desarrolla en la provincia de Cabo Delgado, se centra en la zona sur de la provincia en siete distritos: Metuge, Pemba, Chiúre, Ancuabe, Montepuez, Namuno y Balama, siendo la



zona más poblada de la provincia. “La provincia tiene 2,3 millones de habitantes, de los cuales el 51,4% son mujeres y el 48,5% hombres. (Instituto Nacional de Estadística de Mozambique, 2017).

La provincia de Cabo Delgado destaca por contar con población muy empobrecida pero muy rica en recursos naturales. Además, destaca el descubrimiento de un yacimiento de gas en el norte de la provincia. Las minas situadas sobre todo en la parte central y sur de la provincia proveen de grafito, rubíes, oro y níquel. Cuenta, además, con una costa y parques naturales ideales para el turismo y para la pesca e incluso floresta con madera preciosa, como es el ébano.

Pero la realidad es que todos estos recursos naturales están lejos de crear y beneficiar a la población de Cabo Delgado por dos razones principales. En primer lugar, la población tiene una altísima tasa de analfabetismo, la más alta del país, estimada en un 60,7%. Esto representa un desafío para todos los proyectos de generación de empleo que se han implementado en la provincia en los últimos 5 años.

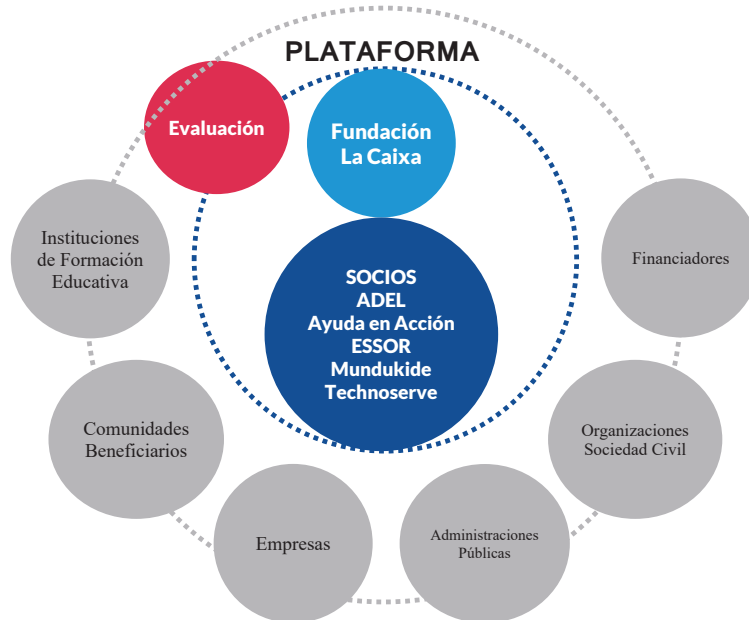
En segundo lugar, la formación laboral no es satisfactoria. Los proyectos de formación se iniciaron sin una evaluación de la capacidad de absorción del mercado laboral, y los centros de formación tienen un vínculo muy débil con la comunidad empresarial. Los programas SOGA de GIZ, financiado por el gobierno Alemán y el programa Tree de la OIT, financiado por la cooperación noruega y coreana, capacitaron a 5.000 y 1.500 jóvenes y mujeres, respectivamente, en diversos sectores, pero sin haber conseguido un gran impacto en inserción laboral o generación de ingresos para autónomos posiblemente porque los proyectos no estaban conectados con el ritmo de desarrollo de los megaproyectos que se estaban desarrollando o se iban a desarrollar en Cabo Delgado. Existen en la provincia megaproyectos especialmente de extracción de gas y de extracción de minerales.

Hay que destacar, que en la actualidad se añade, la terrible situación de inseguridad aparecida en los distritos del norte de la provincia de Cabo Delgado, actualmente con cientos de asesinatos de población local causadas al parecer por grupos extremistas islámicos que se financian a través del comercio ilegal de recursos naturales y pretenden instaurar el terror para que la población local continúe apoyando este tráfico ilegal. Este panorama y contexto, no hacen fácil, que los proyectos de generación de rentas y empleo en la población local tengan éxito, pero desde luego si sale el apoyo necesario del propio gobierno o de instituciones internacionales a las poblaciones locales el destino de esta población irá cada vez a una situación peor. De ahí la importancia en este momento de un programa como el W4P en Cabo Delgado.

## 4. EL PROGRAMA WORK4PROGRESS

El programa Work 4 Progress de la Obra Social “la Caixa”, es un programa pionero en India, Mozambique y Perú, en Mozambique está liderado por la Fundación Ayuda en Acción (AeA). En términos de metodología, se hizo un trabajo previo de selección de socios en la zona de Cabo Delgado. Entidades locales, internacionales, universidades, centros de formación especializada, empresas privadas y diferentes administraciones a todos los niveles del estado especialmente al nivel provincial y distrital. Todos estos agentes trabajan con la plataforma para la creación de empleo o incremento de renta a través de autoempleo en esta provincia mozambiqueña. La propuesta del programa es que fuese un programa inclusivo, es decir, que abarcase la inserción en el mercado laboral formal, pero sobre todo se dirigiese al sector informal, especialmente al agrícola. Es decir, pusiese el foco en la mayoría de la población de Cabo Delgado para que puedan acceder a las cadenas de mercado de diferentes sectores que sin duda se crearán en la región.

En el siguiente esquema se explica la composición de los actores que de alguna manera participan en la plataforma. Destaca que el propio financiador es parte de la plataforma, su implicación y conocimiento del programa ayuda a que el mismo sea flexible.



**Organigrama de relaciones y toma de decisiones de la plataforma W4P Mozambique**

El lema del programa es, *Empleo inclusivo para Cabo Delgado: todas las personas, todos los sectores, todos los stakeholders, todos los territorios*. Por ello, trata de trabajar con diferentes grupos de personas dependiendo de su formación:

- campesinas/os sin apenas formación; jóvenes urbanos y rurales con formación hasta primaria; jóvenes urbanos con estudios secundarios; jóvenes profesionales con formación más técnica; también trabaja con actores clave para generar empleo; administraciones, empresa privada, universidades y centros de formación, y otras organizaciones o instituciones presentes en el territorio.

El programa se fundamenta en unir a diferentes actores con un objetivo, metodología y evaluación continua común. No es un programa cerrado desde su concepción, sino que su filosofía, basada en la escucha y en la co-creación permite hacer cambios que consigan generar mayores impactos.

“El elemento diferencial de una plataforma de estas características es que pretende construir nuevas herramientas de escucha comunitaria, co-diseña las intervenciones junto a la ciudadanía y plantea la creación de una metodología colaborativa en lugar de proyectos aislados con la aspiración de construir un verdadero ecosistema de innovación en el espacio donde opera” (Espiau 2017).

La metodología se basa en una serie de fases que no son lineales que permiten resultados con mayor impacto y más sostenible. El siguiente esquema representa ese conjunto de fases, pero destacar que todas ellas se dan durante el proceso global, es decir no son lineales.





### Fases de la metodología del W4P Mozambique

Para entender los alcances, a continuación, se muestra un detalle de cada una de las fases:

#### a) Escucha

Se trataría de lo que muchos proyectos conocen como la fase de identificación, pero que desafortunadamente en muchos casos no ha recibido el tiempo ni los recursos para desarrollar las actividades adecuadas que permitan definir realmente los objetivos a alcanzar.

Una de las primeras cosas que fue necesario realizar fue definir lo que como plataforma entendíamos por comunidad, la definición tomada fue “las principales personas o grupos de personas que producen, influyen o se ven afectadas por una actividad económica”.

En el caso de los jóvenes de los barrios, por ejemplo, comunidad son las personas del sector que corresponda, su familia, su club deportivo, las asociaciones, organizaciones de sociedad civil, centros de formación, las administraciones y las empresas en las que se encuentran integrados.

Tras esta fase de definición de conceptos básicos entre los miembros de la plataforma y actores involucrados, iniciamos un proceso de acercamiento a las distintas comunidades y consensuamos entre los diferentes miembros que la forma de escuchar no podía ser dirigida, sino que debía hacerse desde la vecindad, buscando la narrativa de los participantes.

Lo que pretendíamos en esta fase era entender cómo se podía conectar la escucha, sueños, deseos, problemas, riesgos de las comunidades, con los prototipos proyectos innovadores que nos llevarían a nuestros objetivos, aumentar los ingresos, la ocupación y la estabilidad de estos ingresos hasta crear un salario regular.

El tiempo de escucha continuará durante todo el programa, ya que se pueden dar casos en que habrá que cambiar prototipos si se considera que falta algo o ha habido errores.

La principal conclusión de la fase es que se constata que la escucha tiene muchas dificultades y debe comprender y adaptarse a las características sociales, culturales, económicas y políticas del entorno en el que se desarrolla. Un ejemplo, debido a jerarquías de por ejemplo género, edad, etnia, etcétera, trabajar en grupos grandes en momentos específicos no es fácil ni efectivo. Hay necesariamente que buscar formas para acercarse y escuchar diariamente con diferentes herramientas de escucha e interpretación. De otra forma es muy complicado llegar



al resultado previsto. En el caso de la plataforma de Mozambique, empezamos haciendo los clásicos “focus group” tratando de diferenciar, jóvenes, mujeres y nos dimos cuenta de la importancia de las jerarquías incluso dividiendo los grupos. Pensamos en hacer entonces entrevistas individuales, consideramos como plataforma que los resultados fueron mejores pero para alcanzar muestras importantes se necesitaría de mucho tiempo, así como para conseguir datos fiables de la gente se necesitaría de varias entrevistas, además de entender por supuesto que quien hace la entrevista debe conocer el idioma e idealmente debe ser local, sin hablar de su formación. Finalmente optamos por la medida que entendemos que nos ha ayudado a la plataforma a entender mejor a la comunidad, durante todo el programa tendríamos personas de las propias localidades, parte de la comunidad, escuchando e informando para tratar de llegar a entender en todo momento.

#### **b) Co-creación:**

En la plataforma W4P de Mozambique en la etapa de co-creación se pretendió crear un espacio para que los miembros de la plataforma y otros actores claves (administración, participantes, sector privado, academia, profesionales de sectores determinados, etc) puedan discutir abiertamente sobre temas concretos a desarrollar. En nuestro caso se discutió en diferentes momentos sobre las propuestas de prototipos a implementar.

Este proceso supone un momento muy interesante e innovador, incluso retador, porque normalmente en los programas de cooperación se pasa de la identificación o el diagnóstico a la formulación en gabinete y rápidamente a la ejecución de acciones. Destinar tiempo y recursos a esta fase persigue encontrar momentos de reflexión de calidad y con diferentes perfiles de personas, para generar pensamiento crítico y consensuar ideas sobre cada prototipo.

Esta fase tiene un propósito constructivo de enriquecer las ideas y llegar a conclusiones preliminares sobre las que actuar, resulta altamente productiva y sirve para decidir qué prototipos se van a ejecutar, y realizar un primer diseño del plan de trabajo de los mismos. En el caso concreto del programa en Cabo Delgado, de unos 30 prototipos analizados tras la asignación de presupuestos y análisis de viabilidad, solo se decidió trabajar 13 ideas de prototipos.

Desde el punto de vista de Ayuda en Acción, lo apropiado sería llegar hasta a este punto sin asignación de presupuestos para cada miembro de la plataforma. Dando una flexibilidad de acuerdo al desarrollo de los prototipos, pudiendo incrementar o disminuir de acuerdo a las verdaderas necesidades o perspectivas de los prototipos. Algo realmente complejo ante la expectativa de cada miembro, que pasa en muchos casos por su asignación de fondos a ejecutar. Otro problema que conlleva esta flexibilidad de presupuesto es que dificulta la gestión económica y necesita de nuevos modelos de gestión.

#### **c) Implementación de Prototipos:**

En esta fase se inicia la ejecución de los prototipos, dividimos los prototipos de acuerdo a quien van dirigidos. Esta fase comienza tras la fase de co-creación, donde los actores reflexionan, analizan, mejoran y deciden los prototipos a desarrollar.

- Búsqueda de empleabilidad y ocupación de jóvenes urbanos con alguna formación hasta secundaria

**Formación y aprendizaje en el ámbito de seguridad.**

**FAL - Formación Alternativa en el Sector Turístico y Logístico**



## Formación Profesional en Construcción y Apoyo al Autoempleo

El programa se dirige a los jóvenes de los barrios de Pemba, capital de Cabo Delgado, a través de los denominados “balcones de atendimento”. Donde se les informa del programa y se les acompaña en su formación profesional y humana. Desde el comienzo de la ejecución de las actividades, se han acercado a estos balcones 1.200 jóvenes, se han formado más de 300 jóvenes y se ha conseguido insertar a 120 jóvenes en el mercado laboral. Se contactaron cerca de 200 empresas para su formación e integración, de las cuales 30 son las que recibieron a los jóvenes del proyecto.

Los más destacado de estos tres prototipos es la manera de formación profesional de cada una de ellas y las temáticas abordadas.

- Apoyo a miembros de las familias rurales, especialmente mujeres y sin formación que practican la agricultura de subsistencia.

### Producción de granos (sésamo, alubia de mantega y cacahuete)

#### Producción de hortalizas.

Se trabaja con productores de tres distritos Montepuez, Balama y Namuno. En el prototipo de granos se trabaja con alrededor de 3.000 campesinas/os y en el de hortalizas con 2.500, se les apoya en la mejora de la producción y sobre todo venta de las cosechas con el fin de mejorar sus ingresos por lo menos hasta el salario mínimo.

- Apoyo a jóvenes del ámbito rural con una formación de educación en primaria desde el primer grado hasta el séptimo. Se apoya a jóvenes pertenecientes a asociaciones de los distritos de Metuge y Montepuez para crear o microemprendimientos rurales de Asociaciones (MERAS).

**Miel:** 2 MERAS creadas, legalizadas, capacitadas, sin datos de venta todavía.

**Energías:** 2 MERAS creadas, legalizadas, con insumos para construcción de cocinas mejoradas y venta de pequeños paneles solares.

**Distribución de Huevos:** 24 mujeres distribuyendo los huevos de la principal empresa del distrito de venta gallinas y huevos.

- Apoyo a la población a nivel regional, son los Prototipos denominados como sistémicos enfocados en emprendimientos de gran escala o con un objetivo de incidencia política.

**Creación de un fondo de garantía:** Creado con el Banco BCI un instrumento financiero enfocado en apoyar a los productores más desfavorecidos principalmente en la producción de hortalizas que estén relacionados con el programa W4P de Mozambique. Actualmente 59 personas han recibido préstamos que en ningún caso han superado los 2500 euros.

**Creación de un mercado para la mejora de venta de productos agrícolas:** Se han realizado muchas sesiones de co-creación con los actores claves de la provincia incluida las direcciones provinciales con potestad en este ámbito de creación de mercados. Se está desarrollando un estudio sobre la comercialización de granos y hortalizas para sustentar con los diferentes actores la decisión de lugar y modelos de mercado o mercados a construir.



### Creación de la asociación Amo-Horta.

Asociación legalizada y en proceso de captación de actores relevantes de la región con el fin de trabajar juntos para hacer lobby a las instituciones y sobre todo a los gobiernos para establecer normas o una normativa que potencien el consumo de los productos locales. Se conocen casos como la asociación AVIC, que consiguió grandes resultados en apoyo de la venta de pollos locales.

#### d) Escalado

Esta fase se tiene planificado que comenzará en el segundo semestre de 2020.

En esta fase se quiere escalar, económica o geográficamente u otro tipo de escalado, los prototipos que hayan demostrado que tienen más posibilidades. En esta fase se espera ampliar el número de miembros de la plataforma con entidades que puedan aportar en este escalado o en la mejora de coordinación o estabilidad de la plataforma.

## 5. UNA VALORACIÓN DE LAS PLATAFORMAS COMO VÍA PARA ALCANZAR MAYOR IMPACTO

Desde la experiencia, de Ayuda en Acción en estos años de trabajo en plataforma podemos encontrar aspectos positivos y negativos relacionados con el hecho de trabajar junto con otros actores, pero lo que está claro es que el trabajo en plataforma necesita ir acompañado de un objetivo común, de herramientas de gestión, comunicación, coordinación, etc.

A continuación, señalamos los aspectos más positivos y negativos del trabajo en plataforma:

### COORDINACIÓN:

**Positivo: mayor coordinación de actores en un territorio y ámbito determinado.** La coordinación es uno de los pilares para poder tener un mayor impacto, es algo que se viene discutiendo desde hace muchos años en el mundo de la cooperación al desarrollo y sin duda el trabajo en plataforma ayuda a tener mayor coordinación de actores.

**Positivo: generación de sinergias entre actores:** Es lo mínimo esperado, el conocimiento y la coordinación llevan a buscar sinergias que se traducen normalmente en mayor impacto.

**Positivo: ampliar exponencialmente la red, el alcance y Aprendizaje de trabajo en red.**

**Positivo: Te obliga a trabajar con entidades nuevas, diferentes.** Posiblemente esta obligación debería ser buscada, la actitud, el objetivo de los miembros de la plataforma debe ser común. Lo que no puedes elegir es como trabaja cada uno, a las personas que componen la plataforma de ahí que es muy importante la apertura y actitud en el trabajo

**Negativo: Mayor complejidad para la coordinación interna,** indefinición de funciones, liderazgo complejo, conflictos, desconfianzas debido a la gran diversidad de culturas organizativas y de acciones. Debemos estar preparados para estos problemas señalados, solo la actitud, las herramientas que ayuden, una normativa interna y sobre todo un objetivo común harán que la plataforma sea viable.



**Negativo: Te obliga a buscar socios nuevos, a veces algo forzado.** La elección de los socios es algo básico, ya lo hemos venido comentando pero está claro que cuando viene forzado las trabas en la gestión y en conseguir acuerdos siempre estará ahí, pero como indicábamos, una buena norma interna, herramientas y objetivo común debería sacar la plataforma adelante.

**Negativo: Según se haga, dispersión de esfuerzos en muchas direcciones**

## CONOCIMIENTO

**Positivo: ampliar exponencialmente la red, el alcance y Aprendizaje de trabajo en red.**

**Positivo: aprendizaje por “contacto”, acabas aprendiendo algo del resto.** Aquí nos referimos que al final la práctica del trabajo en plataforma sobre cuestiones concretas nos lleva al aprendizaje. La escucha conjunta y sobre todo la co-creación sobre temas concretos y prácticas nos llevan al aprendizaje común.

**Positivo: creación de masa crítica que atrae interés**

**Negativo: mayor tiempo de creación.** El tiempo es algo muy estanco en los proyectos de cooperación al desarrollo, este programa nos demostró la importancia de la flexibilidad en los tiempos y en sus fases, por ejemplo, nosotros calculamos una etapa de escucha de en torno a 3 o 4 meses y la realidad nos ha demostrado que necesitábamos más tiempo, finalmente hasta seis meses para definir los prototipos a estudiar.

## COMUNICACIÓN

**Positivo: mayor visibilidad:** La unión suma, más interlocutores, campañas conjuntas, lobby, etc.

**Positivo: creación de masa crítica que atrae interés**

**Positivo: atrae a público “cautivo” para eventos y en difusión.**

**Positivo: imagen de “modernidad”.** Debemos tener cuidado con este término, ya que por sí solo este término no tiene por qué ser positivo, pero como con las nuevas tecnologías un buen uso suele ser beneficioso. En el caso del W4P Mozambique intentamos ser modernos, utilizar la innovación social, tecnológica, pero ajustándolo a la realidad social de Mozambique. Tratamos de aplicar una metodología moderna de forma simple y ajustada a la realidad local.

**Negativo:** Un error grave de un socio puede salpicar más al resto. En efecto trabajar el riesgo reputacional. Esto hace que muchas organizaciones no se atrevan a dar el paso, Trabajar normas claras y políticas de comunicación interna y externa deberían estar siempre en la agenda.

**Negativo o Positivo:** La “marca” puede diluirse en beneficio de la plataforma, esto puede ser positivos o negativo

**Negativo: sobrevaloración:** no siempre una plataforma es la mejor opción. Pero los financiadores pueden obligar por la imagen o la moda.



## FINANCIACIÓN

**Positivo: Permite abarcar proyectos mayores.** Inevitablemente la suma nos lleva a un proyecto mayor y nos conecta con proyectos mayores.

**Positivo:** creación de masa crítica que atrae interés.

## GESTIÓN

**Positivo: generar estructuras nuevas de trabajo.** Cada socio debe participar y asumir obligaciones y derechos. Esta estructura se debe trabajar conjuntamente y es básica para el desarrollo de la plataforma.

**Positivo: obliga a mejorar las competencias y herramientas de coordinación** con entidades diversas. Las nuevas tecnologías, la buena coordinación y organización crearan herramientas que ayuden a la gestión. En el W4P Mozambique se ha creado una microsite de información, se han creado instrumentos de financiación común, ect

**Negativo: entidades que se aprovechan:** Esto depende de las personas y de las políticas de cada organización pero por desgracia puede pasar. Imposible sustraerse, hace que aumente el volumen de las acciones y las entidades medianas y pequeñas quedan aún más relegadas.

**Negativo Tiempo de gestión;** reuniones, seguimiento, viajes

**Negativo Complejidad administrativa,** pagos, justificación. A veces poco valorado pero los que son parte de la gestión administrativa y financiera lo entenderán bien. La suma de actores, la flexibilidad en la metodología, la multiplicación de la gestión conllevan un enorme trabajo de gestión administrativo financiera que se debe planificar.

## 6. IMPLICACIONES DE LAS NUEVAS PLATAFORMAS PARA LAS ONGD

El fomento de la innovación a través de plataformas multiactor supone tanto un desafío como una oportunidad para la cooperación al desarrollo. La respuesta a la pregunta de cómo garantizar que los esfuerzos y energías en iniciativas bajo este esquema se conviertan en una fuerza catalizadora de la innovación se ve limitada, en muchas ocasiones, por la rigidez y las inercias de unos enfoques “proyectistas” que no han sido concebidos para generar innovación en espacios de confluencia de diferentes visiones. Si bien es cierto que otras agencias de cooperación, u ONGs, especialmente en el ámbito anglosajón, cuentan con una amplia experiencia y una nutrida colección de instrumentos para el fomento de la innovación, muchos otros países (España incluida) están lejos de incorporarla como un aspecto central de su ayuda al desarrollo.

Incorporar la innovación como objetivo estratégico no deja de responder a una lectura, a nuestro juicio acertada, del nuevo paradigma de desarrollo que nos pone delante la Agenda 2030. La traducción práctica de ese paradigma implica por tanto un pensar fuera de la caja en términos de enfoques e instrumentos, incluyendo también un replanteamiento de algunos de los roles de los actores que tradicionalmente operan las políticas de desarrollo. En este sentido, señalamos algunos de los riesgos, oportunidades y desafíos que hemos de afrontar para transitar esta transformación:



- a) **Convivir con el riesgo:** Querer innovar implica asumir que conocemos los problemas, pero aún no conocemos las soluciones (o las que existen nos resultan insuficientes). Esto supone que alguien tendrá que intentar dar con una solución innovadora, disruptiva a ser posible, y que en ese intento se puede errar en diferentes ocasiones. Para el donante/financiador esto se traduce en asumir que parte de los recursos invertidos no generarán resultados, o por lo menos no lo harán en el corto plazo. Nuestra vara de medir dejará de centrarse, por tanto, solo en la consecución de resultados (entendidos como outputs), pasando a prestar más atención a las virtudes del proceso y a los impactos de tipo sistémico. A tal fin, existen cada vez más usualmente nuevos instrumentos para canalizar la ayuda al desarrollo tales como los fondos de innovación, los *challenge funds* o los *pull mechanisms*.
- b) **No suplantar funciones o mandatos de los actores del sistema:** La innovación se produce en un sistema (de mercado), donde existe una constelación de actores con funciones e intereses concretos (empresas, gobiernos, sociedad civil, academia). Tener un conocimiento del funcionamiento del sistema es fundamental para que el apoyo de la cooperación no genere distorsiones y, sobre todo, evite dinámicas de *rent seeking* o búsqueda de rentas a corto plazo. Esto está estrechamente relacionado con la cuestión del riesgo. Teóricamente, la cooperación (o el sector público) estaría asumiendo total o parcialmente el riesgo financiero que implica invertir en una innovación. En este respecto, conocer el sistema implica saber con exactitud por qué ese riesgo no puede ser asumido por los actores que en principio tienen asignada esa función (habitualmente la respuesta suele estar en la existencia de fallos de mercado), así como determinar el nivel óptimo de financiación a partir del cual estaríamos traspasando la difusa línea entre el *risk sharing* y el *rent seeking*.
- c) **Abrir el abanico de actores y ser flexible:** el reto de la innovación requiere de fórmulas basadas en combinaciones de actores en muchos casos inéditas. En otras palabras, imponer un corsé en torno a las formas en que los diferentes actores interactúan para generar innovación puede suponer un obstáculo al proceso de cocreación. Incluso, la innovación puede radicar precisamente en nuevas formas de organizarse para dar respuesta a un problema (innovación de proceso). Asimismo, restricciones de tipo administrativo relacionadas por ejemplo con la procedencia de los actores generalmente limitan el potencial de innovación. Junto a esto, debemos considerar que las plataformas nacen con una composición determinada, pero en la mayoría de las ocasiones aspiran a un modelo abierto donde puedan incorporarse otros actores a lo largo del proceso. La incorporación de dichos actores implicará el diseño de un robusto sistema de gobernanza, donde quepan distintas formas de toma de decisiones.
- d) **Repensar los roles de los actores tradicionales de la cooperación:** el nuevo paradigma del desarrollo trae consigo cambios en los roles y sobre todo en los discursos de actores llamados a impulsar la Agenda 2030. Un ejemplo de ello es la rapidez con la que la empresa privada ha adoptado la narrativa de los ODS y se ha familiarizado con el ecosistema del desarrollo y la cooperación. Esto, sumado a una praxis del desarrollo que entraña interacciones cada vez más dinámicas (las plataformas multiactor son quizás el mejor ejemplo), nos invita a pensar en la necesidad de ajustar también roles, prácticas y discursos. En este sentido, quienes trabajamos en ONGs, por ejemplo, nos enfrentamos continuamente a esa invitación al cambio que nos viene de un entorno cada vez más dinámico. Lo que hasta ahora eran posiciones asumidas (quién financia, quién ejecuta, quién evalúa) se ha abierto completamente a la adaptación dependiendo de las circunstancias. En las nuevas experiencias lo que prima es la capacidad de demostrar valor añadido en el proceso, dependiendo del problema a acometer y del contexto de trabajo. Por ello, una ONGD puede ser “financiadora” y una Universidad “ejecutora”, por ejemplo, si con este esquema se maximizan las escalas del proceso y los resultados esperados. Salir de estos estereotipos es, sin duda, uno de los principales retos.



- e) **Salir de los esquemas tradicionales de planificación-programación.** Una de las principales barreras a la construcción de las plataformas multiactor innovadoras está en lograr salir del esquema de proyecto. Con ello nos referimos a buscar asimilar la plataforma a una especie de consorcio, en el que cada actor asumirá un “componente”, un presupuesto a ejecutar y unos *Outputs-Outcomes* a alcanzar. Esta forma de aproximarse supone una de las principales barreras para las plataformas. Por su propia naturaleza, en los casos que hemos participado el proceso de planificación es continuo, abierto y flexible, y no puede estar sometido a acuerdos previos más allá de los estrictamente necesarios. No contar con un marco lógico preestablecido, un presupuesto alineado y pre asignado, y unas fases delimitadas en el tiempo puede llegar a desincentivar a ciertos actores a entrar en la plataforma. Especialmente a aquellos que asuman un rol de financiador. Afortunadamente en los casos que hemos analizado, entidades como La obra Social de “La Caixa” o la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), por poner dos ejemplos, han demostrado sensibilidad a este aspecto, facilitando enormemente las primeras fases del ejercicio.
- f) **Desarrollar herramientas que acompañen el proceso en todas sus fases.** Una de las principales consecuencias de la novedad de estos esquemas de trabajo es la escasa construcción de herramientas específicas para acompañarlas. En concreto, podríamos hablar de dos aspectos. Uno, referido a homogeneizar las fases iniciales. Cuando se desarrolla la etapa de escucha, en muchos casos basada en técnicas cualitativas, no todos los participantes en la plataforma aplican las mismas y, sobre todo, interpretan de igual manera los hallazgos. Ello supone un tiempo extra para el grupo a la hora de analizar y consensuar las conclusiones. En segundo lugar, la propia naturaleza de la plataforma implica un proceso constante de evaluación y seguimiento, que aporte datos para reorientar y focalizar la estructura del programa. Para ello es preciso aplicar nuevas herramientas que combinen adecuadamente capacidades externas, pero también internas, y posiblemente una nivelación de conocimientos de todos los participantes.

La respuesta a estos desafíos no es fácil. Para todos aquellos que estamos comprometidos con la justicia social, el reto tiene que ver con nuestra capacidad de asegurar que los beneficios de la innovación se traduzcan en resultados de desarrollo sin que nadie se quede atrás. Lo que está asegurado, en cualquier caso, es que este tipo de nuevas formas de trabajar en materia de desarrollo han llegado para quedarse y es preciso adaptarse a ellas en el corto plazo.

En conclusión, nos enfrentamos a un reto que conlleva redefinir los objetivos de nuestras intervenciones, y llevarlas a cabo en un esquema de trabajo diferente. Las actuales necesidades de un mundo en desarrollo cada vez más ancho han dejado de necesitar exclusivamente proveedores de bienes y servicios, o intermediarios de recursos financieros. Las mejores experiencias, los mayores éxitos se han conseguido habiendo ideado modelos que permitan la acumulación de saberes en función de un mismo objetivo. La respuesta inmediata y los resultados tangibles siguen siendo necesarios, pero la capacidad de generar ecosistemas de colaboración, de innovación, de participación y de emprendimiento, se tornan imprescindibles si se quiere alcanzar el impacto a medio y largo plazo.

Para concluir este artículo, a modo de epílogo, nos gustaría incluir el texto elaborado por nuestros colegas de la plataforma Work 4 Progress de la India, **Shrashtant Patara, Senior Vice President of the Development Alternatives Group** y **Kanika Verma Programme Director, of the Development Alternatives Group.**





Nos parece relevante ya que nos traslada su visión sobre el papel que ocupan las ONGs en este nuevo escenario que vive la cooperación al desarrollo

“The desire to create social and environmental impact at scale is central to the mission of many social purpose organizations. Grant funding has become increasingly difficult to obtain over the last decade, particularly from multi-lateral sources, governments and even corporate foundations, all of whom have begun to expect more “bang for their buck”. More often than not, donor agencies look for complementary funding in the form of private equity for social ventures. Where do the traditional “Non-Governmental Organization (NGO) or other not-for profit entities stand in such a scenario? How do they continue to pursue their mission, and thrive themselves without the support of generous philanthropic funding?”

Several organizations have found an answer in “social entrepreneurship”. They have moved into spaces where societal or environmental challenges in fields such as health, education, waste management, etc. are inadequately addressed by both government and the private sector. Successful social entrepreneurs have combined development goals with business like methods to leverage resources and create impact. Having said so, it is also true that they have found it difficult to attain even a small fraction of the scale of a mainstream public sector initiative or corporate business model. In fact, there is evidence to show that social entrepreneurship can be a trap for NGOs.

Shrashtant Patara, Senior Vice President of the Development Alternatives Group feels that, “At their core, they do not have the ‘DNA’ required to run businesses and find it difficult to leverage resources and institute systems that would take their business model beyond the scale of what, in the larger world, would be called a ‘pilot’. Impact is limited and the original objective of creating systemic change is rarely fulfilled.” Are there lessons here for us to learn?

Some organizations have been able to “step-back” and “step out” of a conventional understanding of what it means to ‘go to scale’. They have moved from linear, directed action based projects to creating impact to more systemic approaches and in the process, have carved out catalytic roles for themselves as “Systems Entrepreneurs”. Partners of the la Caixa Banking Foundation supported Work 4 Progress initiative in India, Mozambique and Peru have, for example, have adopted a social innovation approach based on the principles of collaboration, learning and community led action to accelerate the rate at which micro-enterprises are set up and jobs are created in underdeveloped village communities. The initiative operates as an open innovation platform to create a diverse portfolio of “entrepreneurship enablers” from a small amount of catalytic resources. Work 4 Progress effects deep, transformational change by breaking silos, building shared narratives and capitalizing upon multi-stakeholder ‘equity’, thereby ensuring that no aspiring entrepreneur is left behind.



Work 4 Progress teams have found new enterprise models can be co-created by re-framing questions related to the purpose, nature and ownership of a local business, as well as looking at how it might provide multiple benefits to the community in which it operates. For example, the 'e-rickshaw model' was co-designed with the women entrepreneurs who now run the transport service, in an area where there are no women entrepreneurs and no such existing mode of transport. In addition to generating profit for the entrepreneurs and creating local jobs, it ensures safe transportation to young school girls and offers an alternative supply chain logistics option for farmers.

Kanika Verma, Team Lead, Work 4 Progress India places emphasis on this aspect of the program by pointing out that, "The social innovation methodology allowed us to ask ourselves slightly different questions, such as, how tools and processes can be designed to provide a space for communities to empower themselves and respond to their challenges and aspirations as opposed to providing a pre-determined, top-down solution."

The Work 4 Progress program requires team members to go through 'individual and collective transformation' in order to disrupt typical organizational structures and inter-organizational processes of collaboration, whether at the level of action on ground to meso-level influence of the entrepreneurship ecosystem. In doing so, Development Alternatives is experiencing how, as an NGO, it can make efficient use of grant funding to unleash deep-rooted processes of transformation and create impact at scale".

Agradecer a su vez a nuestros colegas Jose Maria Menéndez de Transformando, Pablo Uribe de Ayuda en Acción y a Shrashtant Patara y Kanika Verma de Development Alternatives Group, por sus aportes e ideas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arzadun, Beñat (2017). Presentación jornada de defensa para el concurso Work 4 Progress de la Fundación La Caixa en Mozambique” Mundukide.
- Anuario estadístico, 2017. Instituto Nacional de Estadística (INE), Mozambique.
- Bollier, David (2016): The City as a Platform, Aspen Institute.
- Espiau, G.: Plataformas de innovación social para el desarrollo, en: Plataformas que activan la innovación, Fundación Bancaria “la Caixa”, 2018.
- Organización de Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM 8. Artículo “Intensificación de las actividades para el desarrollo de África: Una asociación mundial para el desarrollo tiene importancia vital para la región” Pag.1; tomado de: <https://www.un.org/es/chronicle/article/intensificacion-de-las-actividades-para-el-desarrollo-de-africa-una-asociacion-mundial-para-el>
- Organización de Naciones Unidas. Resolución 25 de septiembre de 2015. “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”; tomado de: [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)
- Villanueva Ulfgard, Rebecka (2019). La implementación de ODS y los compromisos de la cooperación internacional. Fundación Carolina.

