

LOCAL SIGNIFICA LOCAL: FACILITACIÓN Y LIDERAZGO EN DESARROLLO LIDERADO POR LAS COMUNIDADES

Octubre 2021



Foto de: Jon Warren, World Vision



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**THE MOVEMENT FOR
COMMUNITY-LED
DEVELOPMENT**



AGRADECIMIENTOS



Esta investigación ha sido posible gracias a una subvención de la Implementer Led Design, Evidence, Analysis and Learning (IDEAL) Activity. El programa de Pequeñas Subvenciones IDEAL es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de los materiales producidos a través del Programa de Pequeñas Subvenciones IDEAL no refleja necesariamente las opiniones de IDEAL, USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

AGENDA Y ESTRUCTURA

- Introducción al Movimiento DLC-PG
- Orador principal: Emb. Donald Steinberg
- Hallazgos y recomendaciones de la investigación
- Traduciendo los hallazgos a la acción: Susan Wong
- Llamado a la acción: Tim Prewitt, Zipporah Wambua y Carrie Hessler-Radelet
- Cierre y agradecimientos: Brian Hunter

Photo Credit: Relief International



INTRODUCCION AL MOVIMIENTO DLC-PG

¡El desarrollo es local!

- Lanzado en 2015
- Más de 1500 OSC locales; 74 ONG internacionales
- The Hunger Project lleva el Secretariado Global
- Capítulos nacionales Y Grupos de trabajo



OBJETIVOS DEL MOVIMIENTO DLC-PG



- Voz y agencia para mujeres, juventudes y grupos en situación de marginación.
- Financiamiento adecuado a comunidades: < 20%
- Buena Gobernanza Local
- Servicios públicos de calidad
- Resiliencia

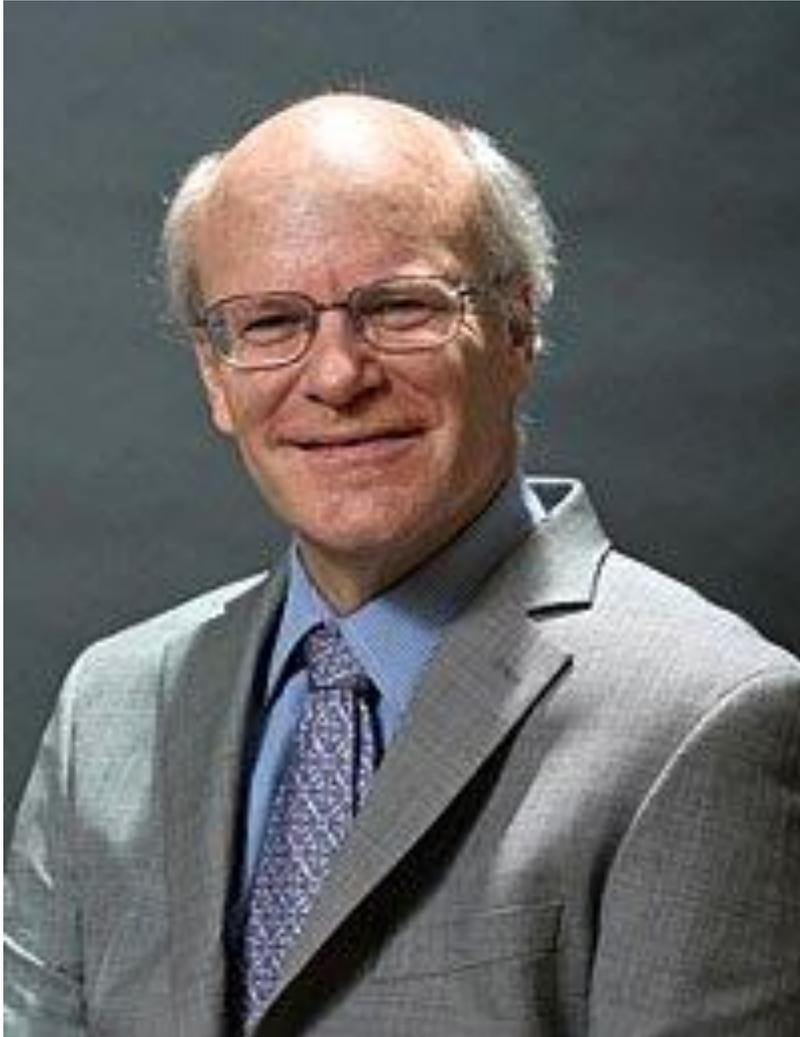
TEORÍA DE CAMBIO



EQUIPO DE LA INVESTIGACIÓN COLABORATIVA



ORADOR PRINCIPAL



Emb. Donald Steinberg

Expert Advisor to the Administrator, USAID



RESUMEN DEL PROYECTO

- Impacto del Desarrollo Liderado por las Comunidades (**InCluDE**) en la Seguridad Alimentaria
- Financiado bajo el **Programa de Pequeñas Subvenciones IDEAL**
- Movimiento DLC-PG en alianza con CDU
- Inició en septiembre de 2020
- Dos partes:
 1. Diseminación de **herramientas para fortalecer la práctica de CLD**
 2. **Revisión Realista Rápida**



FORTALECIENDO LA PRÁCTICA Y EVALUACIÓN DE CLD

“ Estoy agradecida por la oportunidad de interactuar con colegas practicantes apasionados por el desarrollo y por la capacitación recibida. Fue en realidad de mucho valor ya que abordó las brechas existentes.

Trisha Patience Chalulu, Word Vision Malawi

“ La capacitación fue esclarecedora, impactante y excelente. He aprendido mucho sobre este abordaje para el desarrollo de programas comunitarios de gran significancia y que sean sostenibles.

Yotam Ngwira, Empoderamiento Juvenil Hacia el Desarrollo

“ A mon tour, je voudrais vous exprimer ma gratitude pour la qualité de la formation que toute l'équipe nous a offerte. Je travaillerai pour une meilleure appropriation en vue de l'implémenter au mieux dans les différents projets de développement que j'aurai à mettre en oeuvre.

Christian ADIDEME, Asociación Bénin Yali Alimni

- **Sin financiamiento externo**
- **Esfuerzo de colaboración:** 35 personas de 23 organizaciones
- **Dos herramientas:** Herramienta de Evaluación de CLD y Herramienta de Diagnóstico de Calidad para Evaluaciones de CLD
- **Tres idiomas:** Inglés, español y francés
- **Descargados en más de 70 países**
- **Múltiples capacitaciones:** Malawi, Benin, Zambia, Canadá

REVISIÓN REALISTA RÁPIDA

- Revisión sistemática sobre cómo se generan los resultados y por qué varían entre contextos para programas similares
- 'Rápida': un tipo de revisión realista más breve
- Revisión de 117 documentos de 56 programas (93 de organizaciones miembros de Movimiento DLC-PG y 24 tradicionales de Alimentos para la Paz)
- Grupo de expertos y grupo de referencia
- Informe detallado; documentos guía para donantes y agencias de implementación en inglés y francés

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿De qué forma y en qué contextos los aspectos clave del DLC-PG (*particularmente liderazgo y facilitación*) contribuyen a la resiliencia y la equidad relacionadas con la seguridad alimentaria?

CONOCE A LAS PERSONAS

Equipo de Investigación



Elene Cloete, OI



Matthew Cruse, RI



Diana Delgadillo, THP



Cara Donohue, CDU



Ruth Nicholls, CDU



Holta Trandafili, WVI



Gunjan Veda, MCLD



Gill Westhorp, CDU



Amy Williams, PCI
(Previamente)



Molly Wright, Pact

Grupo de expertos

Colleen Brady / John Coonrod / Prof Kent Glenzer / Scott Guggenheim / Chloe Hein / Nazneen Kanji / Justin Mupeyiwa / Amanda Satterwhite

Grupo de referencia

Brigitta Bode / Pascal Djohossou / Ann Hendrix Jenkins / Heather Keam / Daisy Owomugasho

Metodología

¿Cómo lo hicimos?



INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS

- Datos extraídos para comprobar la teoría de cambio, no para amalgamar resultados
- Los hallazgos muestran de qué forma puede funcionar el DLC-PG y no la forma en que siempre funciona
- Se requiere una combinación de causas (mecanismos) para obtener algún resultado
- Las combinaciones de factores contextuales permiten o impiden los mecanismos; diferentes combinaciones de factores pueden operar juntas. La presencia/ausencia de factores individuales rara vez puede representar un cambio (o la falta del mismo)
- Los hallazgos aportan a las consideraciones en la toma de decisiones, no son decisiones 'automáticas'; esto da forma al tipo de recomendaciones que se pueden ofrecer.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿De qué forma y en qué contextos los aspectos clave del DLC-PG (*particularmente liderazgo y facilitación*) contribuyen a la resiliencia y la equidad relacionadas con la seguridad alimentaria?

LIMITANTES DE LA REVISIÓN

1. Amplia gama de programas que se describen como DLC-PG
2. Descripciones muy limitadas de facilitación o liderazgo (difícil distinguir entre los dos términos)
3. Múltiples términos para los roles, o los roles no están claramente descritos
4. Naturaleza de los métodos de evaluación: son poco comunes las evaluaciones de resultados rigurosas, análisis causales muy limitados
5. Descripción limitada de contextos/factores que afectan programas o resultados
6. Abordaje de desarrollo de capacidades: alguna variabilidad en las extracciones

DEFINICIONES CLAVE

Desarrollado en base a la Fase 1 de la investigación y documentación del Movimiento DLC-PG

Desarrollo Liderado por las Comunidades con Perspectiva de Género

- Un abordaje de desarrollo en el que los miembros de las comunidades locales trabajan juntos para identificar metas que son importantes para ellos y ellas; desarrollar e implementar planes para lograr dichas metas; y crear relaciones de colaboración a nivel interno y con actores externos *-todo esto a la vez que aprovechan y desarrollan sus fortalezas y liderazgos locales.*

Facilitación

- Un proceso de cocreación y adaptación en el que un facilitador/a permite a actores locales establecer metas comunes, apropiarse de estas metas, aprovechar las fortalezas existentes y trabajar hacia el alcance de sus metas.

Liderazgo Comunitario

- Puede referirse a un tipo de liderazgo asumido por una persona de una comunidad determinada, o a un proceso mediante el cual una comunidad ejerce el liderazgo colectivo a nivel de base.

1

El contexto

importa: El entorno puede propiciar o limitar el DLC-PG (Las organizaciones de base y gobiernos que apoyan son factores propiciadores)

2

Muchas actividades actuales no alcanzan a considerarse una práctica de DLC-PG

3

La facilitación y el liderazgo requieren atención y recursos explícitos

4

El diseño e implementación son fundamentales para el DLC-PG. La duración es importante

5

Se necesitan cinco formas de capital social para el DLC-PG en seguridad alimentaria

6

El DLC-PG puede contribuir a la resiliencia mediante construcción de diversas formas de capital

7

El DLC-PG requiere de un mayor enfoque en la equidad:
Puede demandar más de mujeres y grupos vulnerables.

8

Abordajes multisectoriales contribuye a resultados de seg. alimentaria

9

Las estructuras formalizadas apoyan el DLC-PG

10

Los procesos estructurados de incidencia aumentan el poder de las comunidades

11

Se requiere crear una terminología clara y tener una teoría sobre el programa.

12

Evaluación e informes más sólidos podrían fortalecer el DLC-PG.

HALLAZGOS CLAVES

Nota: Todos los hallazgos se refieren a la muestra de documentación revisada. Esta documentación se seleccionó con base en características particulares y puede no ser representativa del sector más amplio de DLC-PG. Los hallazgos muestran cómo puede funcionar el DLC-PG y no la forma en que siempre funciona.

HALLAZGO CLAVE 1

El contexto importa: Las organizaciones de base locales y gobiernos que apoyan son factores que propician el DLC-PG; El bajo acceso a los recursos, bajo capital social y grandes barreras a la participación, son factores que limitan el DLC-PG.

CONTEXTOS/CONDICIONES QUE PROPICIAN EL CLD

Entorno jurídico y político de apoyo, efectivo y transparente

Metas del programa alineadas con las metas o políticas gubernamentales

Existen organizaciones de base locales relevantes; Coordinación entre grupos y niveles

Capital social existente, cultura de colaboración existente, liderazgo comprometido

Financiamiento accesible, procesos transparentes

El programa aprovecha las sinergias; de largo plazo; Construcción comunitaria; 'éxitos'

Sólido apoyo de gobierno local

Gobierno entre trab. de gobierno y programas

Alianzas, Confianza, Acceso a recursos

Participación comunitaria

Legitimidad, Sostenibilidad

Liderazgo comunitario, motivación

Aprovecha los capitales existentes (financiero, material, humano, social) ... **(C)**
... contribuye a la confianza **(M)**, legitimidad percibida **(M)**, y recursos para propiciar una implementación efectiva **(C)**, que

... contribuye a la participación y al alcance de resultados **(O)**,

... genera mayor motivación **(M)** y reservas de capital... **(C)**

... se reinvierten en DLC-PG con el liderazgo adecuado... **(O)**

CONTEXTO/CONDICIONES NO FAVORABLES

Mala calidad/falta de infraestructura, servicios gubernamentales, políticas y personal técnico calificado

Falta de apoyo, estrategia o interés del gobierno en apoyar las metas lideradas por la comunidad

Conflicto intragubernamental, oportunismo político y corrupción

Alto costo de acceso a servicios legales y gubernamentales

Sequía severa, alto conflicto, otros desastres.

Apoyo, pero poca capacidad / autoridad estatal

Poco acceso a recursos

Reducida efectividad de la incidencia

Reducida legalización de las estructuras de DLC-PG

Recursos se desvían a ayuda humanitaria o implementación más difícil

Poco acceso a recursos, especialmente del gobierno **(C)**, y baja capacidad de respuesta del gobierno **(C)**...

reduce el acceso a los recursos **(M)** y capacidad para DLC-PG **(O)**. Costos elevados y contextos frágiles **(C)** reducen la institucionalización de DLC-PG **(M)** lo que...

... reduce la eficacia del DLC-PG **(O)** y mantiene los problemas actuales **(O)**

HALLAZGO CLAVE 4

La duración de los programas es importante, tener como meta zonas geográficas pequeñas es eficaz y la colaboración requiere inversión

1. Los éxitos rápidos pueden mejorar la motivación, participación y apoyo de la comunidad, pero pueden no ser sostenibles
2. 'Construcción de comunidad' versus 'construcción de infraestructura'
3. La duración importa: los programas de corto plazo tienen menos probabilidades de contribuir a cambios de actitud
4. Los sitios más alejados de los centros de programas benefician menos
5. La colaboración es efectiva pero requiere inversión

HALLAZGO CLAVE 6

El DLC-PG requiere mayor enfoque en la equidad; puede demandar más de los grupos vulnerables y mujeres, al depender del trabajo voluntario.

1. Muchos grupos enfrentan barreras para la participación y/o resultados de DLC-PG.
2. Solo existe suficiente evidencia en relación con mujeres y jóvenes (y no se considera usualmente a las mujeres y jóvenes más vulnerables)
3. Los programas de DLC-PG pueden mejorar la equidad para las mujeres y jóvenes mediante el desarrollo de su capital humano, voz, roles, capital económico y autonomía en la toma de decisiones.
4. El DLC-PG puede poner en riesgo los avances en equidad para las mujeres si los costos de oportunidad de voluntariado socavan el empoderamiento económico

EJEMPLO DE EQUIDAD PARA MUJERES

CUANDO

Leyes y políticas exigen inclusión equitativa

Desarrollo de capacidades en leyes y políticas

Des. de capacidades para mujeres: habilidades para participación en actividades grupales; empoderamiento económico

Desarrollo de capacidades para hombres y niños: equidad de género

Actividades adaptadas para participación equitativa

Facilitación habilidosa para desafiar las desigualdades de poder

TEORIA DEL PROGRAMA

Mujeres desarrollan confianza y su voz, y las voces de mujeres se incluyen en toma de decisiones.

Mujeres desarrollan amplia gama de roles, en el hogar y comunidad, incluida mayor capacidad para obtener y controlar ingresos.

EXCEPTO CUANDO

Equidad de género percibida como 'norma impuesta'

Introducción de cuotas de género sin otras condiciones habilitantes (ver columna de izquierda)

Normas culturales prohíben a mujeres hablar frente a hombres

Miedo a violencia de género por desafiar normas

Mujeres en situación de marginación no incluidas

Toma de decisiones conjunta aumenta control masculino sobre recursos tradicionalmente de mujeres.

HALLAZGO CLAVE 7

El DLC-PG puede incrementar resiliencia desarrollando capacidades, capital social y cohesión social, y desarrollando una “mentalidad de autosuficiencia”

EJEMPLO DE AUTOSUFICIENCIA

CUANDO

Abordaje basado en fortalezas

*Estructuras grupales
inclusivas/representativas*

*Visión y establecimiento de metas
participativa, toma de decisión
colectiva*

Cooperación y solidaridad existentes

*Liderazgo local, transparente y
responsable*

Desarrollo de capacidades

Recursos movilizados

TEORIA DEL PROGRAMA

Autosuficiencia - el cambio de mentalidad, la acción colectiva liderada por la comunidad y las metas en común, aumentan la eficacia colectiva, la pasión por el cambio y el aprendizaje continuo, conduciendo a la autosuficiencia.

Líderes locales potencializan la participación comunitaria

*Sentido de apropiación,
motivación.*

EXCEPTO CUANDO

No participan en procesos de talleres

Participación desigual en talleres

Presión o imposición social

Captura de élite

Corrupción

Fracaso de implementación, falta de éxito

EJEMPLO DE COHESIÓN SOCIAL

CUANDO

Espacios para la acción colaborativa

Resolución de tensiones/conflictos

TEORIA DEL PROGRAMA

***Cohesión social** - colaboración para una causa común y/o espacios para la interacción positiva entre grupos conduce a un aumento en el capital social de vinculación, de puente y de estructura*

El aumento del capital social y la cohesión social aumentan el acceso a recursos y apoyo, lo que aumenta la resiliencia.

EXCEPTO CUANDO

Presión o imposición social: temor a represalias por no apego a normas

Dirigido a grupos específicos, exclusión de otros grupos -> aumento de tensión /conflicto

Inaccesibilidad por distancia, pobreza

HALLAZGO CLAVE 8

- Abordajes multisectoriales pueden contribuir a resultados de seguridad alimentaria
- Todos los programas que demostraron resultados de seguridad alimentaria contaban con evidencia de resultados de equidad y resultados intermedios de resiliencia. Y **todos estos programas utilizaron abordajes multisectoriales.**

EJEMPLO DE EQUIDAD, RESILIENCIA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

CUANDO

Desarrollo de capacidades en agricultura

Acción colectiva (silos, bancos de alimentos, granjas comunitarias)

Desarrollo de capacidades en componentes sociales para la acción colectiva

Capacitación en resolución de conflictos para líderes tradicionales / religiosos

TEORIA DEL PROGRAMA

El aumento de conocimientos y habilidades en agricultura junto con habilidades sociales y de resolución de conflictos para resolver conflictos relacionados con la tierra contribuyen a la productividad agrícola.

Las acciones colectivas permiten el acceso a los alimentos durante épocas de escasez.

EXCEPTO CUANDO

No se proporciona asistencia directa para atender la escasez de alimentos, lo que socava la motivación para participar.

Los modelos capacitación de capacitadores significan que capacitadores locales no cuentan con la gama de habilidades técnicas requeridas para resolver los problemas de productividad agrícola.

EJEMPLO DE EQUIDAD, RESILIENCIA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

CUANDO

Mayores niveles de capital social de vinculación

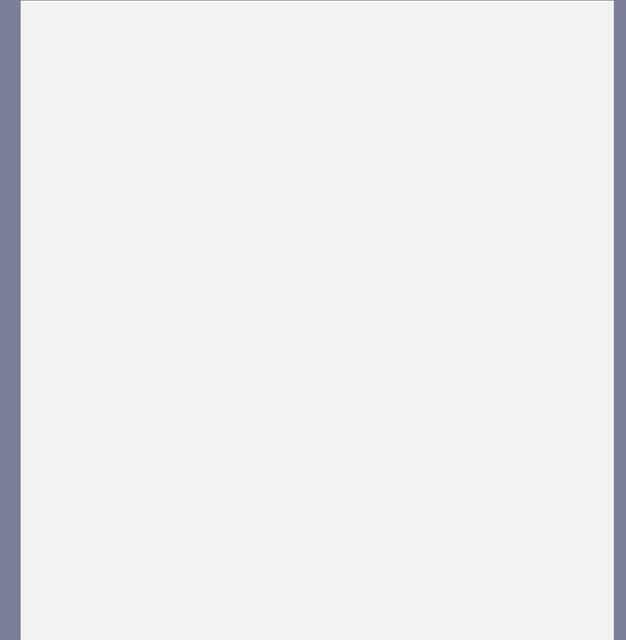
Activos y estructuras colectivas establecidas (ej., grupos de ahorro)

TEORIA DEL PROGRAMA

Niveles más altos de acceso a recursos, incluidos alimentos, vivienda y activos productivos, contribuyen a la resiliencia.

La acción colectiva permite el acceso a recursos, el aprendizaje entre pares y el apoyo personal, lo que genera confianza y capacidad para recuperarse de shocks.

EXCEPTO CUANDO



EJEMPLO DE EQUIDAD, RESILIENCIA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

CUANDO

Desarrollo de capacidades para madres en actividades de salud, nutrición, habilidades para la vida, ahorro y generación de ingresos

TEORIA DEL PROGRAMA

El aumento de conocimientos y habilidades, combinado con mejorada capacidad económica, contribuye a mayores impactos en nutrición familiar.

EXCEPTO CUANDO

La dependencia de las mujeres como voluntarias para ejecutar programas desmotiva a líderes de grupo y reduce oportunidades para otras actividades de generación de ingresos, lo que socava el empoderamiento económico de las mujeres.

EJEMPLO DE EQUIDAD, RESILIENCIA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

CUANDO

Desarrollo de capacidades en agricultura para mujeres, más acceso a recursos (ej., préstamos)

TEORIA DEL PROGRAMA

El aumento de conocimientos y habilidades, combinado con acceso a recursos, mejora productividad agrícola de mujeres, lo que contribuye a la nutrición.

EXCEPTO CUANDO

Hogares más pobres (menor incremento en la productividad agrícola)

Analfabetismo impide la participación y/o el aprendizaje

HALLAZGO CLAVE 9

Estructuras
formalizadas
apoyan al DLC-PG.

1. Las estructuras formalizadas pueden garantizar procesos de consulta con la comunidad en general, junto con transparencia y rendición de cuentas.
2. Los grupos formalizados pueden verse de manera más positiva por aquellos que tienen la autoridad y pueden incrementar su participación.
3. El bajo nivel de alfabetización y la alta rotación de voluntarios pueden socavar la participación en estructuras formalizadas y podrían excluir a los más marginalizados.

EJEMPLO DE ESTRUCTURAS FORMALIZADAS

CUANDO

Miembros de grupos elegidos por las comunidades

Procedimientos de gobernanza formalizados

Desarrollo de capacidades en gobernanza, y leyes y políticas relevantes.

Claridad sobre roles y procedimientos

Asesoramiento y apoyo oportunos

Acceso a recursos continuos, especialmente financiamiento y desarrollo de capacidades.

TEORIA DEL PROGRAMA

Las estructuras formalizadas permiten la gobernanza del desarrollo liderado por la comunidad, los procesos de consulta con la comunidad en general, el involucramiento 'oficial' e incidencia con gobierno local y/o con entes externos, así como transparencia y rendición de cuentas a la comunidad en general. Es más probable que los grupos formalizados sean vistos de manera más positiva por quienes detentan la autoridad.

EXCEPTO CUANDO

Bajo nivel de alfabetización/educación - escaso involucramiento con la administración

Altos niveles de rotación de voluntarios

PRINCIPALES RECOMENDACIONES

1

Repensar las evaluaciones

2

Repensar cómo se emiten las RFP y la forma en que respondemos a ellas (ej., términos claramente definidos, teoría de cambio establecida, roles específicos y proceso de selección para facilitadores y líderes comunitarios, análisis del contexto sociopolítico)

3

Planificar y **financiar las estructuras de formalización de DLC-PG** (asegúrese de que no sean impuestas sino creados por la comunidad)

4

Trabajar con los gobiernos locales: alinear objetivos, incluirlos en la capacitación y crear foros para que puedan interactuar con los miembros de la comunidad

5

Rediseñar los programas para asegurar que no impongan cargas desiguales a **mujeres y grupos marginados** en programas de DLC-PG.

6

Garantizar **adecuadas cargas de trabajo, remuneración, capacitación y apoyo continuo para facilitadores**

¡MUCHAS GRACIAS!

Para obtener más información y unirse a nuestra investigación colaborativa



Foto de: Jon Warren, World Vision



SITIO WEB

<https://mclld.org>



EMAIL

gunjan.veda@thp.org



GUÍAS

<https://mclld.org/research>

TRADUCIENDO LOS HALLAZGOS A LA ACCIÓN



Susan Wong

*Global Lead, Community Driven
Development and Global Lead,
Sustainability and Standards, World Bank*



LLAMADO A LA ACCIÓN



Tim Prewitt

*CEO and President,
The Hunger Project*



Zipporah Wambua

*Director, Public Participation
and Citizen Engagement,
Makueni County, Kenya*



Carrie-Hessler Radelet

*President, Global
Communities*

CIERRE Y AGRADECIMIENTOS



Brian Hunter

*Associate Vice President, Department of
Hunger and Livelihoods, Save the Children*

