



Nota de Estrategia de Trias 2022-2031

Empresa familiar

Avanzar hacia una sociedad
inclusiva y sostenible



TRIAS
CONVIRTIENDO SUEÑOS
EN OPORTUNIDADES

Contenido

1. Introducción	4
a. Palabras del Presidente de la Junta Directiva	4
b. Palabras del Director General	6
2. Resumen ejecutivo	8
a. El proceso	8
b. El mundo en el que vivimos	8
c. El mundo que imaginamos	8
d. La posición de Trias en este mundo cambiante	8
e. Nuestra visión y misión	10
f. Nuestra Teoría del Cambio y las funciones de Trias	10
g. Nuestras principales estrategias	12
h. Nuestros enfoques de gestión	12
3. Contexto general de desarrollo	14
a. Demografía, inclusión y derechos humanos	17
b. Pobreza y hambre	17
c. Desigualdad, exclusión social y justicia social	18
d. Desigualdad de género y empoderamiento de la mujer	19
e. Derechos humanos, reducción del espacio democrático y participación del electorado	20
f. Desarrollo empresarial, cadenas de valor alimentarias	21
g. La degradación del medioambiente, el cambio climático, y el emprendimiento sostenible	23
h. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible como marco general de nuestra agenda de desarrollo	25
4. El mundo que Trias imagina	28
5. Identidad y perfil de Trias	30
a. Historia de Trias	30
b. Trias como ONG de movimiento	30
c. Trias como agencia agraria	32
d. Trias como agente de cambio	32
6. Visión, misión y creencias	35
a. Declaración de la visión	35
b. Declaración de la misión	35
c. Valores	35
d. Convicciones y creencias	35
7. Metas y objetivos de desarrollo	37
a. La teoría del cambio de Trias	37
b. Objetivos estratégicos	39
c. Funciones de Trias	41
d. Gestión de las relaciones	43
e. Asociaciones externas	44
8. Estrategias de base	46
a. Actores clave	46
b. Fortalecimiento organizativo y desarrollo institucional	46
c. Personas: inclusión y ciudadanía global	47
d. Planeta: cambio climático y sostenibilidad medio ambiental	49
e. Beneficios: desarrollo empresarial y acceso al mercado	49
9. Enfoques de gestión	51
a. Ciclo global de planificación corporativa I-V-X	51
b. Cobertura geográfica y regional descentralización	52
c. Una sólida gestión financiera como base	53
d. Recursos humanos: otra pieza central	54
e. Las TIC como herramienta crucial de gestión	55
f. La gestión de la calidad como elemento transversal	55
g. Desarrollo y gestión de programas	57
h. Gestión del conocimiento	58
10. Apéndices	62
a. Análisis FODA de la organización	62
b. Factores críticos de éxito de los objetivos de estrategia	66
c. Cuestiones clave de la visualización	70
d. Simulación financiera y narración de escenarios	71
e. Simulación financiera a largo plazo y escenarios 1/2	73
f. Simulación financiera a largo plazo y escenarios 2/2	76
g. Glosario	78

1. Introducción

a. Palabras del Presidente de la Junta Directiva



**Queridos socios,
Queridos interesados,**

El año 2020 quedará marcado en nuestra memoria colectiva como el primer año de la pandemia de COVID-19. Creemos que el mundo cambiará fundamentalmente a causa de este acontecimiento sin precedentes. Sin embargo, aún no sabemos exactamente qué nos deparará el futuro. Por lo que, nosotros, como Trias, hemos trabajado duro para imaginar ese futuro y definir nuestras propias orientaciones estratégicas para la próxima década, de modo que podamos avanzar hacia una sociedad prometedora, inclusiva y sostenible.

Como siempre, lo hemos hecho escuchando atentamente a nuestros principales actores: los empresarios familiares, sean o no agricultores, y sus organizaciones basadas en miembros (OBM) en todo el mundo. También hemos contado con la participación de otras importantes partes interesadas internas y externas. Durante un período de seis meses, de febrero a julio de 2020, se consultó intencionadamente a 71 empleados de

Trias, 126 representantes de nuestros socios de las OBM y 174 representantes de otras organizaciones externas relevantes.

Si observamos el mundo, vemos problemas estructurales persistentes y crecientes de desigualdad e injusticia social y una evolución cada vez más alarmante hacia la inestabilidad climática. Estos retos alterarán fundamentalmente todos los equilibrios sociales, económicos y ecológicos del mundo. La pandemia del COVID-19 demuestra además la fragilidad de los actuales sistemas mundiales y exacerba los principales problemas estructurales.

Además, vemos que los grupos desfavorecidos, como las mujeres, los adultos jóvenes y las personas económicamente desfavorecidas, sufren más los actuales fallos del sistema. La reducción del espacio democrático, una tendencia observada en todo el mundo, reduce aún más su capacidad de influir y mejorar su situación. Con el crecimiento de la población mundial, la urbanización también aumentará, confrontando a todas las sociedades con desafíos sociales y económicos nuevos y sin precedentes. El aumento de las interacciones entre el campo y la ciudad dará lugar a una acentuación de los patrones de migración interna y externa.

En este mundo tan cambiante y desafiante, estas consultas nos han ayudado enormemente a expresar cómo queremos que evolucione la sociedad. Como Trias, creemos que la sociedad debería ser más inclusiva y justa. Debe ser una sociedad en la que los empresarios familiares puedan hacer oír su voz y en la que puedan impulsar las innovaciones necesarias y los cambios sistémicos, tanto a nivel local como global. Empoderar a las mujeres emprendedoras, a los adultos jóvenes y a las personas económicamente desfavorecidas es fundamental, al igual que garantizar que estén rodeados de una realidad socioeconómica más inclusiva y sostenible.

Aunque los retos son grandes y complejos, nuestro análisis y experiencia/conocimiento nos convencen de que pueden superarse con un cambio sistémico que proporcione a las personas emprendedoras la oportunidad de mejorar sus medios de vida, asumiendo un papel global comprometido. También creemos que nosotros, como Trias, podemos contribuir a este proceso.

Los cambios que perseguimos requieren el apoyo activo de muchas partes interesadas. Por ello, en los próximos años participaremos en diversas dinámicas multipartitas, trabajando con actores que comparten nuestras creencias y sueños para hacer del empresariado familiar una parte esencial de la transición social que nuestro mundo necesita. La colaboración y la cooperación, basadas en el diálogo abierto, el respeto mutuo y los compromisos

compartidos, serán una parte esencial de nuestra estrategia y enfoque.

Creemos firmemente que podemos hacer una contribución única al equilibrar las dimensiones económica, social y medioambiental de la iniciativa empresarial familiar. Como resultado, el espíritu empresarial familiar desempeñará un papel transformador en el desarrollo de las sociedades inclusivas y sostenibles que esperamos ver surgir en todo el mundo.

Franky Depickere

Presidente de la Junta Directiva de Trias

b. Palabras del Director General



Estimado lector,

El hecho de que haya llegado a este punto de nuestra nota estratégica significa que se encuentra entre los que realmente están interesados en saber cómo una organización relativamente pequeña como Trias puede hacer una contribución en un mundo cada vez más complejo y cambiante. Gracias por su interés; es esencial para lo que queremos lograr.

El documento que tiene ante usted explica las principales opciones estratégicas que Trias ha tomado para el periodo 2022-2031. Hemos definido estas orientaciones basándonos en las reflexiones críticas de nuestro propio personal y voluntarios, y también en las de muchas de nuestras partes interesadas externas.

Está claro que hay que mantener varios aspectos esenciales de nuestro trabajo. Nuestra convicción fundamental de que el empresariado familiar dinámico es un elemento esencial de cualquier sociedad que desee ser inclusiva y sostenible no ha cambiado. También se mantiene nuestra creencia de que los empresarios familiares agricultores y no agricultores –nuestros actores clave– deben hablar por sí mismos. Estos son el corazón de nuestro enfoque de Trias.

Para maximizar la eficacia y la efectividad, Trias trabaja no sólo con empresarios individuales, sino también con sus organizaciones democráticas y representativas basadas en miembros (OBM). Contribuyendo al fortalecimiento organizativo y el desarrollo institucional (FODI) de las socias OBM que quieren trabajar con Trias forma parte de nuestro ADN.

Al hacerlo, nos centramos en la dimensión económica del espíritu empresarial, pero con el tiempo, también en las dimensiones social y ecológica. No hay otro camino si queremos conseguir un espíritu empresarial realmente viable que contribuya a una sociedad inclusiva y sostenible. Nuestro trabajo con las mujeres, los adultos jóvenes y las personas económicamente desfavorecidas, todos ellos grupos más vulnerables a las injusticias de los sistemas actuales, es una consecuencia lógica de este enfoque.

Nuestro trabajo con nuestros socios de la OBM se compone de tres estrategias interconectadas, contenidas en el marco del FODI: Inclusión y ciudadanía global, Cambio climático y medioambiente, y Desarrollo empresarial y acceso al mercado. No buscamos el "enfoque único" ni respuestas simplistas. Valoramos la diversidad y la complejidad.

Establecer una Teoría del Cambio (TdC) corporativa conectada con nuestras cuatro estrategias principales antes mencionadas es clave para traducir nuestras ambiciones y sueños en realidades programáticas y acciones concretas. La TdC también nos permite implantar sistemas de seguimiento y rendición de cuentas que son cruciales para lograr el impacto que, como actor de desarrollo pequeño pero ambicioso, queremos tener.

Por último, nuestra nota estratégica no sólo aclara las opciones programáticas que tomamos, sino también nuestras decisiones sobre el conjunto de procesos de apoyo que nos permiten aplicar nuestros programas y acciones de forma profesional y transparente.

Espero que siga con entusiasmo la lectura de nuestra Nota de Estrategia 2022-2031 y, sobre todo, que la disfrute.

Lode Delbare
Director General de Trias

2. Resumen ejecutivo

El proceso

Para desarrollar nuestras líneas de acción para el periodo 2022-2031, en junio de 2019 iniciamos nuestro proceso de planificación estratégica con la participación de un gran número de actores clave internos y externos. Definimos las principales opciones estratégicas de la organización para la próxima década basándonos en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y en consultas y reflexiones ascendentes y participativas en todo el mundo. En diciembre de 2020, la Asamblea General de Trias aprobó formalmente la nueva nota estratégica.

El mundo en el que vivimos

En nuestro análisis en profundidad del mundo actual, observamos algunas evoluciones positivas, como el acuerdo global sobre un conjunto holístico de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) iniciado por las Naciones Unidas. Sin embargo, el panorama general es preocupante. Vemos problemas estructurales persistentes y crecientes de desigualdad e injusticia social y una evolución cada vez más alarmante hacia la inestabilidad climática. Estos retos alterarán de manera fundamental todos los equilibrios sociales, económicos y ecológicos del mundo. La pandemia del COVID-19 ha demostrado además la fragilidad de los actuales sistemas mundiales y ha agravado los principales problemas estructurales.

Además, vemos que los grupos desfavorecidos, como las mujeres, los adultos jóvenes y las personas económicamente desfavorecidas, sufren más los actuales fallos del sistema. La reducción del espacio democrático, una tendencia observada en todo el mundo, reduce aún más su capacidad de influir y mejorar su situación. Con el crecimiento de la población mundial, la urbanización también aumentará, confrontando a todas las sociedades con desafíos sociales y económicos nuevos y sin precedentes. El aumento de las interacciones entre

el campo y la ciudad dará lugar a una acentuación de los modelos de migración interna y externa.

Al mismo tiempo, el empresariado familiar y, sobre todo, informal, que en muchos países es una forma habitual de pequeñas empresas, seguirá contribuyendo significativamente al empleo total tanto en el sector agrícola como en el de servicios, a pesar de las numerosas limitaciones.

El mundo que imaginamos

En este contexto, Trias, como actor internacional, siente la necesidad de expresar nuestros sueños sobre el mundo que queremos ver en la próxima década. Con el mundo que imaginamos, expresamos tanto las características genéricas de ese mundo ideal, siendo inclusivo y sostenible en esencia, como el posicionamiento de Trias dentro de esta nueva sociedad global. Nos proyectamos como facilitadores de colaboraciones multiactores basadas en el diálogo, con el objetivo de fortalecer el papel de las organizaciones basadas en miembros de empresarios familiares agricultores y no agricultores en las comunidades locales y globales.

Además, nuestra visión del mundo constituye uno de los principales marcos para identificar organizaciones asociadas con ideas afines con las que colaborar para lograr un progreso medible hacia el mundo futuro al que aspiramos.

La posición de Trias en este mundo cambiante

Teniendo en cuenta el análisis del contexto y nuestra historia organizativa, así como nuestra identidad –determinada por nuestras organizaciones constituyentes de empresarios familiares en Bélgica – Trias quiere actuar como un agente de cambio. Trias pretende influir en el modo en que las sociedades locales y globales evolucionan hacia sistemas locales y globales más

sostenibles e inclusivos en los que los empresarios familiares agricultores y no agricultores y sus organizaciones basadas en miembros se convierten en catalizadores de una forma diferente de globalización.

La transición para convertirse en un agente de cambio activo es un cambio fundamental para Trias que influye claramente en nuestras funciones y posición en la sociedad. El enfoque de toda la sociedad propuesto por el Centro Europeo de Estrategia Política (EPSC) se utiliza como marco de referencia básico para las opciones estratégicas de Trias para la próxima década.

Trias mantiene y valora la creencia fundamental de que los empresarios familiares, sean o no agricultores, deben hablar por sí mismos. Como complemento, Trias tiene una visión de su propia posición en la sociedad global. Esto es crucial para el enfoque de toda la sociedad y para construir asociaciones equitativas en las que todos salgan ganando.



Figura: The-Whole-Of-Society-Approach (fuente: EPSC)

Nuestra visión y misión

Nuestras declaraciones de visión y misión, así como nuestros valores, se adaptaron a estas nuevas ambiciones y quedaron como sigue:

Visión

Imaginamos un mundo en el que las organizaciones prósperas, autosuficientes y democráticas basadas en miembros, formadas por empresarios familiares agricultores y no agricultores, asuman un papel de liderazgo en sus comunidades para promover un desarrollo socioeconómico inclusivo y medioambientalmente sostenible. Creemos que este desarrollo producirá sociedades colaborativas que aspiran a la autonomía, la igualdad de oportunidades y la seguridad financiera para todos, y en las que todas las personas ejercen la autodeterminación, la solidaridad y la cooperación.

Misión

Capacitamos a las organizaciones de empresarios familiares agricultores y no agricultores de todo el mundo para que puedan actuar como poderosos catalizadores del cambio social y económico hacia una economía equitativa y una sociedad justa.

Valores

Actuamos con **integridad**: somos honestos, transparentes y responsables ante nuestros donantes, socios y todas las personas con las que trabajamos. Combinamos nuestra pasión y entusiasmo con normas éticas adecuadas a cada contexto específico.

Respetamos a los demás: somos conscientes de nuestra propia identidad y posición y aceptamos la identidad y posición de otras organizaciones y personas. Actuamos sin juzgar y en conexión con los demás, independientemente de sus experiencias, identidades, creencias, capacidades y límites. Nos relacionamos con los demás como queremos que nos relacionen con nosotros mismos y reconocemos el valor de las diferencias entre las personas para que puedan desarrollar todo su potencial.

Perseguimos **la justicia social**: promovemos la

equidad tratando a las personas de forma diferente según sus respectivas necesidades. Trabajamos para transformar la sociedad, las estructuras y las instituciones con el fin de reparar los desequilibrios que se han desarrollado histórica y sistémicamente y que todavía están presentes en la sociedad. Lo hacemos como individuos y como organización.

Nos comprometemos a **cooperar y a dialogar**: trabajamos juntos en objetivos comunes, e invertimos en la construcción de la confianza mutua y en el desarrollo de la excelencia, uniendo habilidades, talentos, convicciones y actitudes para producir resultados compartidos. Creemos que esto conducirá al cumplimiento de la misión y la visión de todos los socios.

Nos impulsa un **espíritu emprendedor**: abordamos las oportunidades de forma proactiva, flexible, creativa, equilibrada e innovadora y desafiamos a otros a hacer lo mismo en un entorno inspirador y seguro, creando un espacio para métodos, soluciones y resultados originales y sostenibles.

Nuestra Teoría del Cambio y las funciones de Trias

Con nuestra única Teoría del Cambio para toda la empresa, creamos un nuevo marco estratégico en el que todos los elementos relevantes de nuestro trabajo están representados y estructurados según los diferentes grados de influencia que podemos tener.

Como parte de nuestros esfuerzos por descolonizar nuestros marcos mentales, nuestro trabajo en Flandes se reforzará y se situará gradualmente al mismo nivel que nuestro trabajo en otras regiones. Al utilizar el mismo enfoque en todas las regiones, un único marco orientado al cambio guiará nuestro trabajo en Flandes y en otras regiones.

En general, la Teoría del Cambio nos lleva a nuestro sueño de que los miembros y las OBM sean actores empoderados de un espíritu empresarial inclusivo, sostenible y resiliente, que trabajen por la justicia social para todos. Su agencia les permite promover los cambios socioeconómicos necesarios para

acabar con las desigualdades estructurales y sistémicas de nuestra sociedad. Esta agenda debe ser institucionalizada junto con los mecanismos para promover los cambios dentro de las OBM, incluyendo programas y asociaciones a medida orientados a lograr medios de vida sostenibles para todos los miembros. Los miembros de las OBM dispondrán así de las condiciones, oportunidades, posición e influencia, habilidades y competencias para participar en la organización y desarrollar los servicios que más necesitan. El desarrollo de las capacidades de liderazgo, empoderamiento, negocio y negociación –especialmente las de los empresarios desfavorecidos, las mujeres, los adultos jóvenes y otras personas económicamente desfavorecidas– impulsará la inclusión y la sostenibilidad. En este proceso de cambio, Trias facilita el fortalecimiento organizativo y el desarrollo institucional de sus OBM asociadas.

Las intervenciones de Trias se centran en las áreas de (1) Inclusión; (2) Liderazgo, gobernanza y gestión; (3) Cambio climático y medio ambiente; (4) Salud financiera; (5) Prestación de servicios orientados a las empresas y (6) Presión, promoción y creación de redes.

Para implementar esta Teoría del Cambio, Trias asumirá diferentes roles como (1) Facilitador del proceso, (2) Constructor de puentes, (3) Facilitador de aprendizaje entre iguales, (4) Asesor temático, (5) Proveedor de apoyo financiero

La función (3) se refiere a la forma en que deseamos que Trias contribuya a **ODS 17 "Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la asociación mundial para el desarrollo sostenible"** y reconoce la importancia de las asociaciones de múltiples interesados para abordar los desafíos locales y mundiales de los empresarios familiares agricultores y no agricultores y sus OBM. Constituye una condición esencial para la relevancia a largo plazo de Trias.

Como Trias, combinamos y equilibramos varias funciones diferentes en nuestras interacciones con las OBM asociadas; por tanto, hay que afrontar el importante reto de evitar los desequilibrios de poder. Para hacer frente a esta posibilidad, se establecen medidas atenuantes específicas.



Trias formuló 11 objetivos estratégicos que constituyen la base de nuestras prioridades corporativas y de la gestión y el gobierno de nuestra organización.

Nuestras principales estrategias

Llevamos a cabo tres estrategias temáticas básicas que están integradas e interconectadas. Lo más importante es nuestro trabajo con nuestras organizaciones asociadas en su propio fortalecimiento organizativo y desarrollo institucional (FODI).

La facilitación del proceso de FODI y la asistencia técnica se centran en tres temas que están integrados en todo el proceso. Se trata de las tres estrategias básicas complementarias de:

(1) Inclusión y ciudadanía global, (2) Cambio climático y medio ambiente, y (3) Desarrollo empresarial y acceso al mercado. (Ver visual "Las tres estrategias básicas integradas de Trias")

A través de la estrategia de FODI, Trias apoyará a las OBM para fortalecer diferentes capacidades a través lentes de inclusión, sostenibilidad ambiental y emprendimiento sostenible. Se trata de:

- (1) Inclusión;
- (2) Liderazgo, gobernanza y gestión;
- (3) Cambio climático y medio ambiente;
- (4) Salud financiera;
- (5) Prestación de servicios orientados a la empresa y
- (6) Grupos de cabildeo, promoción y creación de redes

Nuestro trabajo está orientado a los empresarios, miembros y comunidades más desfavorecidos de las OBM, a saber, las mujeres, los adultos jóvenes y otros empresarios económicamente desfavorecidos. Trias promueve la equidad y la justicia social prestando especial atención a la autoconfianza, la motivación y la autoconciencia de estos grupos y sus líderes, y abordando las relaciones de poder que obstaculizan su desarrollo. Los principios de ciudadanía global y solidaridad se consideran parte integrante del enfoque de

empoderamiento y Trias los integra en la gestión estratégica y operativa y en la gobernanza de la organización.

A través de nuestra estrategia de cambio climático y medio ambiente, contribuimos a reforzar la resiliencia de nuestras OBM asociadas ante los desastres y los riesgos, así como sus acciones inclusivas de adaptación y mitigación del cambio climático. Las OBM asociadas definen la trayectoria de cambio para hacer frente al cambio climático y la degradación del medio ambiente, en función de su contexto interno y externo específico.

En la estrategia de desarrollo empresarial y acceso al mercado, nos centramos en mejorar la producción, los ingresos y los medios de vida de los empresarios familiares, sean o no agricultores, y de sus organizaciones, de forma inclusiva. Les apoyamos para que sean cada vez más autosuficientes desde el punto de vista financiero y para que creen condiciones que fomenten la igualdad de oportunidades para hacer crecer sus negocios y acceder a los mercados. Trias fomenta y activa activamente el espíritu empresarial, las actitudes y las capacidades de los líderes, la dirección y los miembros de las OBM. La mentalidad cooperativa ha demostrado ser clave para este bloque de estrategias.

Nuestros enfoques de gestión

Además del contenido de nuestro trabajo, esta nota estratégica destaca las principales opciones estratégicas relacionadas con nuestros enfoques de gestión.

Trias aplicará un enfoque ascendente, garantizando que los empresarios familiares agricultores y no agricultores y sus organizaciones afiliadas, como actores clave, impulsen el establecimiento y la aplicación de las prioridades corporativas y las opciones operativas de Trias.

Nuestra estructura de gobierno está evolucionando de una configuración jerárquica clásica a una estructura organizativa profundamente interconectada. En el futuro, Trias se gobernará de

forma diferente, con un enfoque de inclusión y con representantes de nuestras OBM asociadas en todo el mundo que desempeñarán un papel importante en los órganos de decisión de Trias.

Trias seguirá participando en la dirección descentralizada de nuestros programas y recursos; nuestros principales actores individuales y organizativos, los empresarios familiares agricultores y no agricultores y sus OBM, definirán sus necesidades y las intervenciones del programa. Se creará una mayor flexibilidad en la cobertura geográfica de nuestro trabajo y nuestras modalidades de intervención, a nivel nacional e internacional.

Trias opta por una política integrada de recursos humanos que abarca al personal de Trias en todo el mundo y a sus voluntarios. Trias trabajará para defender la inclusión y la sostenibilidad medioambiental en todos los procesos de RR. HH. para conseguir un lugar de trabajo inclusivo que promueva el bienestar de todos. El desarrollo de las competencias de los colaboradores de Trias es un elemento importante de RR. HH., que incluye un claro vínculo con nuestro trabajo de gestión del conocimiento. Trias promueve una cultura organizativa de apertura, innovación y enriquecimiento mutuo vinculada a nuestros valores fundamentales. Los equipos de Trias en todo el mundo están fuertemente anclados en su contexto local, además de ser multiculturales y

diversos. Una política activa de movilidad interna tiene como objetivo mejorar la cooperación interna, la diversidad y la cooperación intercultural.

Además de las herramientas digitales para mejorar nuestra gestión financiera y de recursos humanos, Trias introducirá aplicaciones digitales para apoyar nuestro trabajo en las regiones de nuestros programas. Nos centraremos en una nueva herramienta de aprendizaje e intercambio para impulsar nuestra gestión de la calidad, basada en gran medida en el marco de la EFQM, así como nuestros enfoques de gestión y desarrollo de programas.

Se utiliza una herramienta de planificación y prognosis financiera plurianual para identificar y supervisar los parámetros financieros más relevantes de Trias, reflejando explícitamente las prioridades presupuestarias de las cuatro estrategias temáticas principales. Para ello, se tienen en cuenta las necesidades de financiación del Gobierno Federal belga y otras fuentes de financiación basadas en subvenciones, la generación de medios no vinculados a través del Modelo Conjunto de Acción y Comunicación (MCAC), la relación de financiación con AgriCord, y la aplicación del enfoque de la Modalidad de Acción de Prestación de Servicios a corto plazo (STAM). En general, Trias aspira a un volumen de negocio anual de aproximadamente 14.000.000 de euros.



Figura: Las tres estrategias básicas integradas de Trias

3. Contexto general de desarrollo

Durante la última década, los avances en el **desarrollo general han sido desiguales**. Por un lado, la pobreza absoluta ha disminuido, la salud y el bienestar han mejorado y hay más niños escolarizados que nunca. Sin embargo, al mismo tiempo ha aumentado el número de personas que sufren de inseguridad alimentaria, el medioambiente natural ha seguido deteriorándose a un ritmo alarmante y han persistido niveles dramáticos de desigualdad en todas las regiones. Además, el contexto ha cambiado drásticamente en la última década. Los cambios económicos, sociales, políticos y ecológicos han enfrentado a los líderes y a las poblaciones con importantes desafíos, y esto ha sucedido a nivel local y global. Ello exige claramente una colaboración de las múltiples partes interesadas para abordar juntos las causas profundas problemas.

Ahora, debido a la **pandemia de COVID-19**, una **crisis sanitaria, económica y social mundial sin precedentes** está amenazando vidas y medios de vida, deshaciendo muchos de los resultados alcanzados anteriormente. Esta crisis, considerada la más desafiante desde la Segunda Guerra Mundial, golpea el corazón de las sociedades de todo el mundo. Tendrá enormes repercusiones negativas en el hambre y la pobreza, en los conflictos y la estabilidad política, en la educación y en diferentes formas de igualdad, como la igualdad de ingresos y la igualdad de género. Además, se prevé que la economía mundial se contraiga bruscamente por 3% en 2020, y no se espera una rápida recuperación. Una parte desproporcionada de las cargas de esta recesión recaerá sobre los países de bajos ingresos, lo que les hará correr el riesgo de retroceder a los



niveles de pobreza anteriores y perder los beneficios de muchos años de desarrollo socioeconómico.

Por primera vez en décadas, la **pobreza mundial** va en aumento, y las previsiones indican que 71 millones de personas volverán a caer en la pobreza extrema en 2020. La Organización Internacional del Trabajo calcula que la **pérdida de empleo** podría afectar a 340 millones de personas en todo el mundo, en su mayoría jóvenes. Los más perjudicados son los 1,6 millones de trabajadores de la **economía sumergida** que no tienen acceso a redes de seguridad como la seguridad social y los planes de pensiones. Los pequeños productores de alimentos, que representan entre el 40% y el 85% de todos los productores de alimentos en las regiones de ultramar, se ven muy afectados por la crisis. Aunque la **inseguridad alimentaria** ya iba en aumento antes de la crisis, la pandemia representa una amenaza adicional para los sistemas alimentarios y para los medios de vida de muchos agricultores. La COVID-19 afecta a todas las personas y comunidades, pero no lo hace por igual. Por el contrario, ha expuesto y exacerbado las desigualdades e injusticias existentes.

Las **diferencias entre hombres y mujeres** han aumentado, ya que en todo el mundo el 40% de las mujeres empleadas trabajan en los sectores que más están sufriendo la pandemia (como el sector sanitario, la industria textil y de la confección o el turismo). Las mujeres, que son responsables de hasta el 75% del trabajo de cuidados no remunerado, según las estimaciones, se enfrentan a cargas adicionales en el hogar, cuidando de los niños que no pueden ir a la escuela. Al mismo tiempo, la violencia doméstica ha aumentado considerablemente y el bienestar psicológico ha disminuido. El COVID-19 también tiene **efectos sociales y políticos**, ya que algunos gobiernos autoritarios han abusado de la situación para afianzar sus poderes y fortalecer su dominio en un momento en que la sociedad civil estaba debilitada. Se espera que el aumento de la pobreza y el hambre, la falta de empleo y la frustración de la población por la ausencia de políticas y mecanismos de apoyo sólidos traigan consigo disturbios y conflictos políticos.

Del mismo modo, se necesita un apoyo y una cooperación internacional masiva para hacer frente a la amenaza del **cambio climático**. El calentamiento de la tierra supone uno de los mayores riesgos, no sólo para los ecosistemas terrestres y acuáticos, sino para todos los resultados del desarrollo. La creciente población mundial y la expansión de la economía mundial ejercen una presión cada vez mayor en nuestro entorno natural. La **degradación del medioambiente** debida a la conversión de tierras, la deforestación, la contaminación y la sobreexplotación de los recursos naturales por parte de nuestro actual sistema económico induce y acelera el cambio climático. Aunque todo el mundo siente los efectos del cambio climático, las personas más vulnerables son las que viven en los países más pobres y desfavorecidos, en los países de renta media y los 2.500 millones de pequeños agricultores, pastores y pescadores del mundo que dependen del clima y de los recursos naturales para su producción, alimentación e ingresos.

A corto y medio plazo, los desafíos ecológicos y el cambio climático **aumentarán la pobreza y la desigualdad**, ya que las mujeres, las niñas y otros grupos desfavorecidos tienen menos acceso a la información, la tecnología y las innovaciones, menos acceso a los recursos financieros y naturales, y están menos preparados para mitigar los riesgos y recuperarse de los desastres. En particular, aquellos que se enfrentan a múltiples mecanismos de exclusión pueden ser fácilmente presa del tráfico, la violencia y los conflictos, especialmente en tiempos de crisis. El cambio climático y la destrucción del medio ambiente afectarán irremediablemente a las cadenas alimentarias mundiales y provocarán migraciones masivas y disturbios políticos. Como el cambio climático es irreversible, la integración de las **estrategias de reducción de riesgos, adaptación y mitigación** en los programas de desarrollo es para mitigar. Los esfuerzos concertados en las políticas y en la cooperación pública y privada son clave para invertir en energías renovables, agricultura y producción sostenibles, consumo sostenible, conservación de los hábitats naturales y reforestación. Las mujeres, los adultos jóvenes y los grupos desfavorecidos deben formar parte de las soluciones para que sean equitativas y sostenibles.

La última década también se ha caracterizado por los **avances científicos y tecnológicos** que han beneficiado enormemente al crecimiento económico, la educación, la medicina y el desarrollo medioambiental. En todo el mundo, la introducción de inventos como los teléfonos móviles, las redes sociales, la inteligencia artificial, etc., han influido drásticamente en la vida cotidiana de las personas, en su participación política y en la imagen que tienen de sí mismas. El crecimiento económico y el desarrollo se han visto impulsados por las innovaciones en el transporte, la producción, la comunicación y las infraestructuras. La demanda de innovaciones sigue aumentando con el crecimiento de la población mundial y la urbanización, y con los crecientes retos relacionados con el cambio climático y el deterioro del medioambiente. La ciencia, la tecnología y las innovaciones pueden ser cruciales para lograr un desarrollo sostenible, a condición de que sean **accesibles para todos**. En la actualidad, miles de millones de personas siguen careciendo de infraestructuras básicas, como el acceso al agua potable, la electricidad asequible y los sistemas de comunicación, incluido Internet, y por ello no pueden participar plenamente en los sistemas económicos, sociales, políticos y medioambientales locales y mundiales.

Entre 2015 y 2017, el mundo también fue testigo de un aumento de la migración, impulsado por los conflictos, la violencia, la inestabilidad económica y política y los desastres climáticos y meteorológicos. En 2019, el número total de migrantes internacionales se estima en 272 millones de personas, el 3,5% de la población mundial. Esto también nos brinda una oportunidad, ya que la migración tiene un enorme potencial para contribuir al desarrollo sostenible, no en absoluto debido a la gran cantidad de remesas enviadas por los emigrantes. Por lo tanto, hay que tener muy en cuenta el contexto y las tendencias de la migración con el fin de aprovechar adecuadamente los motores y el impacto de la migración. Los retos específicos a los que se enfrentan las mujeres y los jóvenes migrantes, teniendo en cuenta su edad, género, estatuto migratorio e identidad cultural, deben tenerse muy en cuenta, ya que pueden ser muy diferentes de los retos a los que se enfrentan otros migrantes.

Al mismo tiempo, observamos que el sentimiento antiinmigrante y el racismo van en aumento. Esta tendencia perjudica la cohesión social y la unidad de las comunidades locales y globales, mientras que, de hecho, **los inmigrantes contribuyen significativamente a las innovaciones y a la actividad empresarial** en sus países de residencia y de origen. Las **organizaciones sociales y comunitarias pueden desempeñar un papel fundamental** al involucrar proactivamente a los inmigrantes, reconociendo su potencial para impulsar la productividad, la estabilidad económica y el desarrollo en todo el mundo, y facilitando su integración en la comunidad.

El nuevo contexto de desarrollo es complejo y los retos se refuerzan mutuamente, al igual que sus resultados. El contexto exige un enfoque holístico que incluya muchos elementos que van más allá del crecimiento económico. Los problemas de desarrollo actuales y futuros no están determinados localmente, sino que se extienden por todos los países y regiones. La tradicional división norte-sur o el pensamiento binario de países en desarrollo y desarrollados ya no es válido. El crecimiento económico tampoco puede seguir considerándose una medida de desarrollo inclusivo y sostenible.

No podemos dejar de insistir en la necesidad de centrarnos explícitamente en los resultados que comprenden el bienestar, la sostenibilidad, la equidad, la inclusión y la cohesión. Esta cohesión se aplica a las personas, a las organizaciones y también a la alineación de los objetivos sociales, políticos, económicos y ecológicos, a nivel local y global. Por ello, la cooperación internacional es más necesaria que nunca y debe ser multisectorial. Las soluciones requieren nuevas estrategias, innovaciones y respuestas ambiental y socialmente justas, derivadas de procesos participativos y basadas en el contexto y las necesidades locales. Sobre todo, hay que dar prioridad a los que más sufren los retos del desarrollo: los miles de millones de trabajadores informales y agricultores de subsistencia, y entre ellos, las mujeres, los adultos jóvenes y otros grupos desfavorecidos.

Demografía, inclusión y derechos humanos

Se prevé que la **población mundial** alcance los 8.000 millones en 2023, los 9.000 millones en 2037 y los 10.000 millones en 2055. Sin embargo, el crecimiento relativo de la población se está ralentizando y la mayoría de las regiones esperan alcanzar su pico entre 2040 y 2060. Sólo África no espera alcanzar su pico antes de finales de este siglo. En muchas regiones en las que el aumento de la población está disminuyendo, la **población envejecerá gradualmente**, lo que provocará una alteración de la mano de obra y una mayor presión sobre las personas activas para mantener a las no activas. En África, sin embargo, se espera que los jóvenes sigan representando una parte cada vez mayor de la población total: actualmente constituyen el 60%. A pesar de ello, el subempleo y el desempleo de los jóvenes en los países de ultramar plantean la cuestión de si la masa juvenil es una oportunidad económica o una "bomba de relojería". La falta de oportunidades de empleo puede hacer que aumente el número de **jóvenes rurales que emigran a las ciudades**, a los países vecinos y a otras regiones del mundo.

El ritmo de **urbanización** sigue aumentando. En todo el mundo, más de la mitad de la población vive ya en zonas urbanas; se espera que esta cifra aumente a dos tercios de la población en 2050. Mientras que en América Latina casi el 80% de la población vive ya en ciudades, en Asia y África el porcentaje es del 48% y 43% respectivamente. Con el aumento del número de personas que viven en las zonas urbanas y el aumento de los ingresos medios, es probable que cambien las pautas alimentarias, lo que provocará un fuerte aumento de la demanda para la carne, las frutas, las verduras y los alimentos procesados en relación con los cereales como el arroz, el trigo, el maíz, el mijo y el sorgo.

En todo el mundo hay más gente en movimiento que nunca. Muchos de ellos buscan nuevas oportunidades y una vida mejor para ellos y sus familias. Otros se ven obligados a desplazarse debido a catástrofes o conflictos. Como ya se ha mencionado, el total de **migrantes internacionales** alcanzó una cifra estimada de 272 millones o el 3,5% de la población mundial en 2019. Sin embargo, la

gran mayoría de las personas de todo el mundo no migran a través de las fronteras, sino dentro de los países, sobre todo de las zonas rurales a las urbanas.

En 2019, esto afectó a un estimado de 740 millones de personas; tres veces más que los migrantes internos. Casi la mitad de los migrantes internos son mujeres y niñas, y las mujeres migran cada vez más solas o con sus hijos. Alrededor del 12% de las personas que emigran tienen entre 18 y 24 años (2013). Los migrantes, y especialmente las mujeres, los adultos jóvenes y las minorías étnicas, suelen enfrentarse a la exclusión social, la discriminación, la explotación y la falta de acceso a la protección social, la formación y las oportunidades de trabajo decente. A medida que aumenta el ritmo de **urbanización**, con ciudades y zonas urbanas cada vez más grandes que se quedan atrás, la agenda de las **ciudades sostenibles**, que integran modelos de desarrollo social y ambientalmente sanos, es de suma importancia.

Pobreza y hambre

En 2015, el 85% de los 736 millones de **pobres extremos** del mundo vivían en 5 países: India, Nigeria, República Democrática del Congo, Etiopía y Bangladesh. La ONU define la pobreza extrema como vivir con menos de 1,90 dólares al día. Otros 1.300 millones de personas (alrededor del 15% de la población mundial) viven en una **pobreza multidimensional**, enfrentándose a diversas privaciones, como la mala salud, la falta de educación, un nivel de vida inadecuado, la falta de autonomía, la mala calidad del trabajo, la amenaza de violencia y de vivir en zonas peligrosas, entre otras. Las mujeres y los adultos jóvenes se ven afectados de forma desproporcionada por la pobreza, ya que el 70% de las personas en situación de pobreza en todo el mundo son mujeres y más de 500 millones de jóvenes de entre 15 y 24 años viven con menos de 2 dólares al día. Tener un empleo no garantiza una vida digna. Más de la mitad de la población mundial no se beneficia de ninguna forma de protección social, lo que es fundamental para los más vulnerables en la crisis actual.

Alrededor de la mitad de la población mundial

sigue careciendo de una cobertura completa de servicios sanitarios esenciales. Las catástrofes naturales, como huracanes, inundaciones, terremotos e incendios forestales, agravan aún más la pobreza.

La buena noticia es que el número de personas desnutridas se ha reducido casi a la mitad en las dos últimas décadas debido al rápido crecimiento económico y al aumento de la productividad agrícola. Asia Central y Oriental, América Latina y el Caribe han hecho enormes progresos en la erradicación del hambre extrema. El África subsahariana sigue siendo la región con mayor prevalencia de hambre y malnutrición. Sin embargo, la mala noticia es que, tras décadas de descenso constante, el número de personas que padecen hambre, medido por la prevalencia de la **subalimentación**, comenzó a aumentar lentamente de nuevo en 2015, en relación con el creciente número de crisis mundiales prolongadas. En la actualidad, más de 690 millones de personas se acuestan regularmente con hambre y, si estas tendencias continúan, se estima que 840 millones de personas padecerán hambre en 2030. La

pandemia de COVID-19 podría duplicar esa cifra, poniendo a 130 millones de personas más en riesgo de sufrir hambre aguda. Dado que la pobreza y la **malnutrición** están directamente relacionadas, son las mujeres, los niños y los jóvenes quienes corren más riesgo de padecerla. En 2019, en todo el mundo, 144 millones de niños menores de 5 años sufrían de retraso en el crecimiento y 47 millones de niños estaban ebrios. La malnutrición afecta a la productividad, la salud y las oportunidades de ingresos de las personas y, por lo tanto, puede perpetuar el ciclo de pobreza intergeneracional. A la hora de abordar el hambre y la malnutrición, un análisis de género es clave para garantizar las medidas adecuadas. **Las mujeres y las niñas** representan el 60% de las personas desnutridas en el mundo.

Desigualdad, exclusión social y justicia social

El crecimiento económico mundial ha dado lugar a un **aumento de las desigualdades en todo el mundo**, una tendencia que observamos en todos los



ámbitos, desde los países de bajos ingresos hasta los de altos ingresos. La desigualdad es más visible en términos de ingresos o riqueza, ya que el 40% de los que menos ganan reciben menos de una cuarta parte de todos los ingresos en los países estudiados en el Informe Social Mundial 2020. Las desigualdades se ven agravadas por los efectos de los avances tecnológicos, como la digitalización, la migración y la urbanización, los conflictos y los disturbios, el cambio climático y las catástrofes naturales y de origen humano. Las desigualdades van más allá de los ingresos, ya que **afectan a la salud, la educación, la movilidad, la participación política y social**, y se entrecruzan con cuestiones de grupo social y cultural, género, edad, capacidad, religión, etnia y características que marcan a los grupos minoritarios. **La distribución desigual del poder y la agencia son las principales causas de estas desigualdades, que se expresan explícita o sutilmente en el comportamiento humano y organizativo y se basan en los sistemas, las políticas, el entorno físico, el lenguaje y la tecnología.**

La **exclusión social** obstaculiza el crecimiento económico, lo que conlleva menos oportunidades de empleo e ingresos y, por tanto, una distribución desigual de la riqueza, un menor acceso a la educación y a la sanidad, así como a los conocimientos, los recursos y los derechos. Esto mantiene a generaciones atrapadas en la pobreza. Los mecanismos de exclusión anulan el desarrollo humano, reduciendo el bienestar de las personas y aniquilando las oportunidades y la capacidad de actuar ante las injusticias y las necesidades. El aumento de la desigualdad y la exclusión amenazan seriamente la democracia y la confianza pública, y perjudican la cohesión social y la solidaridad. Las disparidades y la inseguridad debidas al menor crecimiento económico han dado lugar a la polarización política, con el ascenso de movimientos populistas y grupos radicales en todo el mundo.

Invertir las desigualdades sistémicas es de suma importancia para lograr sociedades democráticas, equilibrio ecológico, economías sostenibles y prosperidad para todos. El llamamiento es a la sociedad –y a todos los integrantes– para crear un entorno que promueva el desarrollo personal y

social. Esto comienza con la integración de **una lente de justicia social o equidad** al definir las acciones, no sólo en áreas de desigualdad y exclusión. La justicia social se dirige positivamente a los grupos marginados y les otorga derechos, equidad, acceso y participación, haciéndolos más resistentes, menos vulnerables y más capaces de disfrutar de los beneficios económicos, sociales y políticos. Las acciones económicas se dirigirán a los que no tienen reservas. Las innovaciones tecnológicas se dirigirán a los grupos menos privilegiados y tendrán como objetivo la generación de empleo e ingresos y la resistencia de los medios de vida. El Informe Social Mundial de la ONU hace hincapié en la acción política en tres niveles: (1) promover la igualdad de acceso a las oportunidades; (2) políticas e instituciones macroeconómicas y sociales orientadas a la reducción de las desigualdades y a la lucha contra los prejuicios y la discriminación, y (3) la promoción de una mayor participación de los grupos desfavorecidos en la vida económica, social y política. Esto requiere que todos los esfuerzos de los actores se orienten a la consecución de estas acciones políticas.

Desigualdad de género y empoderamiento de la mujer

La igualdad de género no sólo es una condición fundamental para una sociedad inclusiva, sino también una base necesaria para un mundo pacífico, próspero y sostenible. En las últimas décadas se han producido **avances**: más niñas van a la escuela, menos niñas se ven obligadas a contraer matrimonio a edades tempranas, más mujeres ocupan puestos políticos y de liderazgo, y se están reformando las leyes para promover la igualdad de género. A pesar de estos avances, todavía existen muchos **desafíos**: las leyes y normas sociales discriminatorias siguen siendo omnipresentes y las mujeres siguen estando infravaloradas en todos los niveles de liderazgo político y, por tanto, tienen menos poder de decisión que sus homólogos masculinos. Además, el 20% de las mujeres y niñas de entre 15 y 49 años declaran haber sufrido violencia física o sexual por parte de su pareja en los últimos 12 meses. Aunque las mujeres contribuyen en gran medida a la economía y a la reducción de la pobreza, **su contribución es en**

su mayoría invisible y menos valorada. El no reconocimiento o el escaso reconocimiento de su papel clave en la vida económica y social explica su limitada participación y la insuficiente consideración de sus necesidades específicas en diversas políticas y programas. Las normas de género imperantes y la discriminación a menudo hacen que las mujeres se enfrenten a una carga de trabajo excesiva, y que gran parte de su trabajo no sea remunerado ni reconocido. Creemos que el **empoderamiento económico de las mujeres** tiene un enorme potencial para lograr el desarrollo sostenible y la igualdad de género y, por lo tanto, hacemos un llamamiento a la acción global para hacer frente a las enormes brechas de género, en particular en lo que respecta a la actividad empresarial, donde las mujeres siguen estando subrepresentadas en todo el mundo. Para avanzar en todos los ámbitos mencionados, es necesario el compromiso y la participación significativos de las mujeres, pero también de los hombres, para invertir las disparidades.

En el trabajo por la igualdad de género, la interseccionalidad pasa cada vez más a primer plano: considerar las múltiples identidades de las personas que determinan la inclusión o la exclusión. En este contexto, la orientación sexual y la identidad y expresión de género (SOGIE) están ganando terreno en las políticas y los programas. La interseccionalidad se refiere al hecho de que una mujer a menudo lleva consigo diversas identidades que le impiden avanzar: su género se junta a la edad, a la pobreza, al analfabetismo, a la religión ... todos son parámetros que pueden agravar su posición de desventaja.

Derechos humanos, reducción del espacio democrático y participación del electorado

Los avances en la promoción de la paz y la justicia y en la creación de instituciones eficaces, responsables e inclusivas siguen siendo desiguales entre las regiones y dentro de ellas. El desarrollo sostenible se basa intrínsecamente en **los derechos humanos**. La justicia social aspira a una sociedad que proteja y promueva los derechos humanos y garantice el disfrute de estos derechos a todos sus

ciudadanos, independientemente de su origen.

Sin embargo, Amnistía Internacional y otros grupos de derechos humanos advierten **empeoramiento de la protección de los derechos humanos en el mundo entero**. Cada vez más, los líderes mundiales han hecho la vista gorda ante las violaciones de los derechos humanos o incluso han perpetrado ellos mismos esta violencia, privando a millones de personas de sus derechos. La guerra contra las drogas o el "terrorismo" se utilizan como razones válidas para perseguir la represión y violar los derechos de personas vulnerables u opositores. El populismo y la "política de demonización" ganan terreno. El miedo, el odio y la inseguridad han influido en gran medida en los votos populares de todo el mundo.

Con el declive de la democracia en todo el mundo, la gente tiene menos espacio para hacer oír su voz y ejercer sus derechos democráticos. La **reducción del espacio democrático** se caracteriza por las crecientes restricciones a las organizaciones de la sociedad civil (OSC), a los medios de comunicación y a los activistas para operar libremente. El poder se ha consolidado y acompañado de la modificación de la legislación para institucionalizar las reformas, mediante el uso de la violencia y la creación de un clima de impunidad. La crisis de COVID-19 ha permitido a los líderes autocráticos consolidar aún más su poder mediante la aplicación de restricciones y la respuesta militar.

En este clima de injusticia social, las OSC son cada vez más importantes para garantizar que las voces de los marginados y vulnerables se amplíen y se escuchen. Las OSC deben **unirse y ampliar su red** para aumentar la concienciación sobre la pobreza y las graves desigualdades, y para aprovechar la solidaridad y la cooperación como factores de cambio. Sus esfuerzos deben centrarse en aumentar la participación política y la resiliencia, en ofrecer servicios adecuados a las comunidades marginadas y en producir innovaciones sociales. Su impacto puede reproducirse y generar apoyo público. Los grupos de interés de las OSC pueden convertirse en piedras angulares de la solidaridad global, contribuyendo a una mayor cohesión social y sirviendo de antídoto contra el miedo, la

inseguridad y las políticas populistas.

Las OSC se enfrentan al reto de revisar su papel en la evolución de los entornos meso y macro y de rediseñar sus modelos de intervención, al tiempo que construyen y crean un espacio democrático en cooperación con otras partes interesadas.

La batalla por los derechos humanos ya no pertenece solo a las OSC, sino que se libra con **nuevos movimientos y nuevas formas de activismo**. En particular, la campaña #MeToo ha llamado la atención en todo el mundo sobre la prevalencia y el impacto destructivo de la violencia sexual. Del mismo modo, Greta Thunberg ha movilizado a miles de jóvenes para exigir una acción urgente frente a los desafíos del cambio climático. Miles de jóvenes activistas trabajan en temas de LGBTQI+, deterioro ambiental y justicia racial y de género. Esto demuestra que el mundo está dispuesto a cambiar.

Desarrollo empresarial, cadenas de valor alimentarias

Tendencias y limitaciones en el desarrollo empresarial

El sector de las **micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)** contribuye significativamente al empleo en todo el mundo¹. En África y Asia, el trabajo por cuenta propia representa más del 50% del empleo total, la otra mitad la crean las microempresas (de 2 a 9 empleados) y las pequeñas empresas (de 10 a 49 empleados), y las medianas empresas (de 50 a 100 empleados) apenas existen. Esto hace que el sector de las MIPYMES sea el mayor empleador en muchos países, tanto en la agricultura como en el sector servicios.

En los países de ultramar, la mayoría de **las MIPYMES y sus empleados se enfrentan a numerosas limitaciones**, como el acceso limitado a los mercados; el poder adquisitivo limitado de los clientes; la elevada competencia; el acceso limitado

a los servicios financieros; las aptitudes empresariales limitadas y el bajo nivel de educación (como las escasas capacidades de planificación empresarial y marketing, los bajos conocimientos financieros y las aptitudes contables); infraestructura empresarial deficiente (como carreteras en mal estado, suministro eléctrico poco fiable, telecomunicaciones e Internet caros y lentos); acceso limitado a redes (como cámaras de comercio, asociaciones empresariales y servicios de desarrollo empresarial); y políticas inadecuadas de apoyo a las MIPYMES y de protección contra la corrupción, entre otras.

El número de **mujeres empresarias** en todo el mundo está aumentando. Al menos un tercio de las mujeres que trabajan por cuenta propia lo hacen en la economía informal, y a menudo en sectores tradicionalmente femeninos, como el comercio a pequeña escala y la producción a domicilio. Las empresas de mujeres siguen siendo más pequeñas en número y escala. Esto se explica en parte por la falta de **acceso y control** de los recursos productivos; la falta de tiempo, de redes, de habilidades y de acceso a la tecnología (digital); y la escasa apropiación de los derechos sociales y legales.

Todos estos factores dificultan el crecimiento de sus empresas. El Banco Mundial subraya que, en la actualidad, las brechas de género son especialmente frecuentes en las competencias profesionales y técnicas y en el acceso a la tecnología. A pesar de los grandes logros del sector de la microfinanciación, el acceso a una financiación adecuada sigue siendo un privilegio de los hombres en todo el mundo, y las mujeres dependen mayoritariamente de recursos financieros informales. Tanto en los países de renta media como en los de renta baja, el derecho y la capacidad de poseer bienes se conceden mayoritariamente a los hombres, a los que se define como "cabeza de familia". Además, la sociedad tiende a infravalorar la capacidad de liderazgo de las mujeres y mantiene la visión tradicional del papel de la mujer como ama de

¹ Organización Internacional del Trabajo (2019) *Small Matters: Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs*

casa.

Tendencias en la producción de alimentos y desarrollo de las cadenas alimentarias²

La proporción de la **agricultura en el producto interior bruto (PIB)** está disminuyendo. A nivel mundial, se ha producido un descenso del 10% al 5% en los últimos 25 años.

En los países de bajos ingresos, el sector representa el 40% de la población activa en África, el 35% en Asia y alrededor del 20% en América Latina. Es la mayor fuente de ingresos y de empleo para los hogares rurales pobres. En gran parte del mundo, el sector produce hasta el 80% de los alimentos consumidos. Alimentos que han sido producidos, en su mayor parte por la lluvia, por 500 millones de agricultores familiares.

Las mujeres representan aproximadamente la mitad de la mano de obra agrícola total en los países de ultramar. Como agricultoras y trabajadoras agrícolas, horticultoras, empresarias, emprendedoras y líderes comunitarias, desempeñan importantes funciones en la agricultura y el desarrollo de las economías rurales. Sin embargo, las mujeres rurales se enfrentan a mayores limitaciones que los hombres para acceder a la tierra, la tecnología, los mercados, las infraestructuras y los servicios. Las mujeres sólo representan el 13% de los propietarios de tierras agrícolas. Sin embargo, los datos demuestran que cuando las mujeres rurales tienen el mismo acceso que los hombres a los recursos productivos, los servicios y las oportunidades económicas, se produce un aumento significativo de la producción agrícola, lo que contribuiría a reducir el número de personas pobres y hambrientas. **Si las mujeres agricultoras tuvieran el mismo acceso a los recursos que los hombres, el número de personas**

hambrientas en el mundo podría reducirse hasta en 150 millones.

El aumento de la población incrementará considerablemente la **demanda de alimentos**, por lo que la producción agrícola por hectárea debe aumentar. Al mismo tiempo, con el **aumento de la población urbana y el cambio de los patrones dietéticos, crece la necesidad de alimentar a las ciudades**, por lo que se prevé un aumento de la demanda de cereales, pero aún más de carne, frutas, verduras y alimentos procesados. Los rendimientos por hectárea son actualmente subóptimos en casi todos los países de ultramar, especialmente en los cultivados por mujeres, lo que deja mucho espacio para mejoras y, por tanto, oportunidades. Las inversiones en producción agrícola e innovaciones tecnológicas podrían impulsar la producción agrícola y los ingresos de las empresas rurales, sin embargo, el capital de inversión es escaso para muchos pequeños agricultores³. Invertir en los pequeños agricultores es una forma importante de aumentar la seguridad alimentaria y la nutrición de los más pobres, así como la producción de alimentos para los mercados locales y mundiales.

Sin embargo, el sector está cambiando, aunque lentamente. Un número cada vez mayor de personas empleadas (especialmente mujeres y adultos jóvenes) trabajan en los niveles superiores de la cadena alimentaria, ya sea en los sectores de la transformación, el transporte o el comercio, lo que está provocando un proceso de **transformación rural**. Este proceso, por el que las sociedades rurales diversifican sus economías y reducen su dependencia de la agricultura, dará lugar a un aumento de las interacciones campo-ciudad en las cadenas de valor alimentarias. La complejidad del proceso de transformación rural exige una

² Esta parte del capítulo se basa en gran medida en la información derivada de la FAO (2017) *The future of food and agricultura – Trends and challenges*. Roma

³ El análisis de la brecha de rendimiento se utiliza para medir la diferencia entre los rendimientos de los cultivos (por hectárea) producidos en un entorno agroecológico óptimo y lo que la mayoría de los agricultores producen por término medio con todas las limitaciones de producción a las que se enfrentan, como la falta de conocimientos y aptitudes sobre buenas prácticas agrícolas, falta de acceso a buenas tierras, falta de acceso a la mano de obra y al capital de producción, como maquinaria, semillas de buena calidad, fertilizantes y productos agroquímicos. Un rendimiento óptimo es aquel en el que los cultivos se producen en circunstancias óptimas en cuanto al uso de insumos, la aplicación de buenas prácticas agrícolas dentro de los límites estructurales en determinadas zonas agroecológicas. El análisis de las diferencias de rendimiento también puede utilizarse para evaluar el potencial de la producción animal, como la leche. Las diferencias de género y edad también explican las diferencias de rendimiento entre hombres, mujeres y jóvenes. Véase también: <http://www.yieldgap.org>.

gobernanza a varios niveles y nuevas formas de asistencia técnica y financiera. Sin embargo, la proporción del gasto público en el sector agrícola, comparada con la proporción del sector en el PIB, se redujo en todo el mundo, del 0,42% al 0,28% en el período comprendido entre 2001 y 2018. Además, la ayuda a la agricultura en los países de ultramar se redujo de casi el 25% de toda la ayuda sectorial de los donantes a mediados de la década de 1980 a solo el 5% en 2018. Además, las **cadena alimentarias** son cada vez más intensivas en capital, están más integradas, más organizadas y estandarizadas, y se concentran en unas pocas manos, lo que generalmente conduce a un aumento de las desigualdades en las sociedades entre los ricos y los pobres. Esta tendencia hace que la agricultura a pequeña escala sea menos atractiva y, como resultado, muchos agricultores, en su mayoría hombres, buscan empleo en otros lugares, dejando atrás la agricultura. Esta tendencia también se denomina feminización de la agricultura, ya que las mujeres asumen cada vez más tareas agrícolas.

La degradación del medioambiente, el cambio climático, y el emprendimiento sostenible

Estamos a punto de traspasar los límites planetarios más peligrosos.

– Jeffrey Sachs, Director, SDNS, miembro del Consejo Asesor Internacional de Trias.

La degradación del medioambiente, una de las causas del cambio climático, tiene un enorme efecto sobre las personas y las poblaciones de todo el mundo. Causada por la superpoblación, la contaminación del aire y del agua, la deforestación, el calentamiento global, las prácticas agrícolas y pesqueras insostenibles y el consumo excesivo, sus consecuencias incluyen el aumento de la pobreza, la superpoblación, el hambre, los fenómenos meteorológicos extremos, la pérdida de especies, las enfermedades agudas y crónicas, las guerras y las violaciones de los derechos humanos, y una situación mundial cada vez más inestable.



El cambio climático y el desarrollo económico están estrechamente relacionados. Los pobres de los países de ultramar son los primeros y más afectados por su vulnerabilidad geográfica y su menor capacidad para hacer frente a los daños causados por las condiciones meteorológicas adversas y la subida del nivel del mar. En resumen, prevenir el peligroso cambio climático es fundamental para promover el desarrollo global.

En comparación con los niveles preindustriales, la **temperatura media mundial** ha aumentado en 1,1 °C, lo que se debe a las actividades humanas. La comunidad mundial está muy lejos de cumplir los objetivos de 1,5 o 2 °C del Acuerdo de París. El Acuerdo de París pretende limitar el calentamiento a 1,5°C logrando un descenso del 45% de las emisiones netas de CO2 a nivel mundial para 2030 y alcanzando la emisión neta cero para 2050. Mantener el objetivo de 1,5°C requiere enormes inversiones en medidas de adaptación en todos los aspectos de la sociedad. Muchos países de ultramar no tienen suficientes capacidades de adaptación y financieras, lo que explica la necesidad de una **financiación global para el clima**. Son necesarios más esfuerzos y compromisos financieros.

Las **consecuencias** de un mayor aumento de la temperatura serán enormes. Por cada grado de aumento de la temperatura, el rendimiento de los cereales disminuye aproximadamente un 5%. El maíz, el trigo y otros cultivos importantes han experimentado importantes reducciones de rendimiento a nivel mundial. La **volatilidad del tiempo** se manifiesta de muchas maneras, como sequías, inundaciones, lluvias intensas, tormentas severas y olas de calor. El aumento de las temperaturas también provoca más plagas y enfermedades. El **cambio climático podría empujar a unos 100 millones de personas a la pobreza** de aquí a 2030⁴ y podría provocar una disminución de la producción de alimentos⁵ y un descenso del PIB de entre el 2% y el 5% en Asia, América Latina y

África. Estos continentes, y especialmente sus poblaciones más pobres y desfavorecidas, están expuestos de forma desigual a los efectos adversos y a los impactos de los acontecimientos relacionados con el cambio climático⁶. Esto se debe a menudo a los altos niveles de pobreza, a la gran dependencia de la agricultura y a la falta de inversiones en medidas de mitigación y adaptación al cambio climático. El este de Asia y América Central y Caribe son las regiones más expuestas al cambio climático por su propensión a los tifones, tsunamis y otros fenómenos meteorológicos extremos que provocan desastres naturales. El África subsahariana es más propensa a las sequías e inundaciones.

La agricultura, la silvicultura y otras actividades de uso de la tierra representan el 23% de las emisiones netas totales de gases de efecto invernadero⁷. La creciente **globalización de las cadenas alimentarias** hace que los alimentos viajen "más lejos" y da lugar a cadenas alimentarias largas y complejas. Esto aumenta la **huella medioambiental** de la producción y distribución de alimentos, en gran parte debido al aumento del uso de combustibles fósiles para el transporte y el procesamiento de insumos

agrícolas y alimentos. Por lo tanto, necesitamos **reducir urgentemente nuestra huella ecológica cambiando nuestra forma de producir y consumir bienes y recursos**. Si bien la fase de producción de alimentos (agricultura y procesamiento de alimentos) tiene un impacto medioambiental considerable, los hogares influyen en ella a través de sus elecciones y hábitos alimentarios. Para satisfacer las necesidades de producción, los pequeños agricultores deben intensificar la producción, en lugar de ampliar las áreas de cultivo a expensas de los bosques, especialmente en África y Asia. Las **pérdidas y el desperdicio de alimentos después de las cosechas**, que se estiman en un tercio de todos los alimentos producidos, también deben reducirse

⁴ <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2015/11/08/rapid-climate-informed-development-needed-to-keep-climate-change-from-pushing-more-than-100-million-people-into-poverty-by-2030>

⁵ <https://www.ipcc.ch/sr15/>

⁶ <http://www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Resilience-to-climate-change.pdf&mode=wp&campaignid=climatechange2019>

⁷ <https://www.ipcc.ch/srcl/clchapter/summary-for-policymakers/>

significativamente, en primer lugar invirtiendo en instalaciones de almacenamiento o procesamiento.

La agricultura es el mayor consumidor de **agua** del mundo, y la irrigación se lleva cerca del 70% de toda el agua dulce para uso humano. La degradación de la tierra, la disminución de la fertilidad del suelo, el uso insostenible del agua, la sobrepesca y la degradación del medio marino están reduciendo la capacidad de nuestros recursos naturales para suministrar alimentos. Aunque sean pequeñas, las MIPYMES tienen un enorme impacto en las cuestiones sociales y medioambientales y desempeñan un importante papel en el desarrollo sostenible. En comparación con las empresas más grandes, los actores más pequeños pueden tener un menor impacto medioambiental si se consideran individualmente, pero como representan un porcentaje tan grande de la actividad económica en conjunto, las MIPYMES producen un impacto sustancial y negativo en el medio ambiente. En particular, las microempresas y las pequeñas y medianas empresas pueden caracterizarse por el uso de tecnologías más antiguas que, por lo general, son menos eficientes desde el punto de vista energético y contribuyen a la contaminación.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible como marco general de nuestra agenda de desarrollo

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o los Objetivos Globales firmados en 2015 por todos los Estados miembros de la ONU constituyen el marco de la agenda de desarrollo de Trias, cuya hoja de ruta se expone en esta nota estratégica. Sin embargo, los ODS deben ser considerados y validados en el contexto específico de la crisis de la COVID-19. Además, es importante señalar que la consecución de los ODS se ha visto gravemente obstaculizada por la forma en que los gobiernos nacionales han abordado la crisis inducida por la pandemia y el déficit de cooperación internacional en general.

Los ODS subrayan la importancia de la **cooperación con la sociedad civil** y la necesidad de que esta abogue por el cambio estructural, dando prioridad al

alivio de la pobreza y la desigualdad en las políticas e intervenciones. La sociedad civil debe facilitar una auténtica participación y representación de todas las personas, especialmente de aquellas cuya voz es limitada. Además, la sociedad civil debe contribuir a la contextualización de los ODS y debe supervisar el progreso con indicadores comunes claramente definidos, incluyendo el bienestar para todos, la inclusión social y la equidad dentro de los límites planetarios. Las organizaciones de la sociedad civil también son fundamentales para facilitar la **cooperación con los gobiernos** y para aplicar sus programas y prestar servicios. Tienen que impulsar un entorno propicio para la sociedad civil y los movimientos sociales, ya que el espacio democrático, la transparencia y la responsabilidad de los gobiernos se están reduciendo. Crece la tarea de las OSC de organizar el sector y la movilización social, especialmente la organización de las mujeres y sus redes para garantizar la integración de sus necesidades, conocimientos y capacidades, así como el intercambio y la reproducción de las mejores prácticas. La sociedad civil también busca cada vez más la cooperación con el **sector privado**, que está llamado a repensar su estrategia y su actitud empresarial para alinearse con los objetivos, es decir, integrar las dimensiones social y medioambiental, reducir sus impactos negativos y co-crear y financiar innovaciones.

Ahora más que nunca, es necesaria una **fuerte cooperación internacional** para asegurar la transformación de los sistemas financieros, económicos y políticos que rigen hoy nuestras sociedades para garantizar el bienestar de todos. La respuesta debe incluir un sólido marco político a corto, medio y largo plazo que equilibre las necesidades de desarrollo económico y social (entre ellas la salud) mediante el fortalecimiento de las empresas, la prestación de apoyo financiero y paquetes de estímulo, la garantía de la protección social y de unas condiciones laborales más justas, y la aplicación de medidas específicas para las mujeres y los grupos vulnerables. El éxito y la rapidez de nuestros esfuerzos de reconstrucción dependerán también en gran medida de la recuperación de las mayores economías mundiales. Las organizaciones de la sociedad civil pueden demostrar su fuerza facilitando intervenciones contextualizadas centradas en las necesidades de

los más desfavorecidos y ejemplificando modelos más sostenibles y resistentes.

En la gestión de la crisis de COVID-19, la importancia de un **enfoque holístico e integrado** hacia los desafíos interconectados, y la necesidad de actuar para abordar las causas sistémicas y profundas ha quedado demostrado. A medida que aumentan las desigualdades (de género) y se violan los derechos humanos, el ODS 5 "Igualdad de género y empoderamiento de todas las mujeres y niñas" y el ODS 10 "Reducir las desigualdades dentro de los países y entre ellos" adquieren aún más importancia, al igual que el ODS 16 "Abordar los conflictos, la violencia y la desigualdad para promover una gobernanza inclusiva". La crisis de la COVID-19 se hace eco del llamamiento de los ODS a una cooperación multisectorial y coherente entre los distintos actores, así como a una gobernanza y una política sólidas para atender las necesidades de los más marginados, garantizar la conservación del medio ambiente y luchar por unas sociedades prósperas y pacíficas.

El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas afirma que los resultados de los ODS en 2030 parecen ser nefastos sin una acción transformadora. Trias adapta su trabajo a los ODS y se centra en:

Objetivo 1: Acabar con la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

Objetivo 2: Acabar con el hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

Objetivo 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Objetivo 10: Reducir las desigualdades dentro de los países y entre ellos

Objetivo 12: Garantizar modelos de consumo y

producción sostenibles

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

Objetivo 17: Reforzar los medios de ejecución y revitalizar la asociación mundial para el desarrollo sostenible



© ISABEL CORTIER

4. El mundo que Trias imagina

Imaginamos un mundo

en el que organizaciones prósperas, autosuficientes y democráticas de empresarios familiares agricultores y no agricultores asumen un papel de liderazgo en sus comunidades para impulsar el desarrollo socioeconómico inclusivo, en el que todos los pueblos ejercen la autodeterminación, la solidaridad y la cooperación trabajando por unas sociedades colaborativas que aspiren a la libertad, la igualdad de oportunidades y la seguridad financiera para todos.

Es un mundo

en el que las organizaciones de empresarios familiares, sean o no agricultores, fomentarán la empatía, la equidad y el respeto como principios rectores básicos, para estimular mejoras sostenibles en la vida de sus miembros y comunidades transformando las causas profundas de la desigualdad y la pobreza, promoviendo sistemas económicos, sociales, políticos y ecológicos justos y sostenibles en los que los agricultores familiares y los empresarios puedan hablar por sí mismos y en los que cada persona se empodera y toma la iniciativa para alcanzar sus sueños.



Imaginamos un mundo

orientado hacia un enfoque basado en los derechos,
donde las oportunidades, el conocimiento, la tecnología y los servicios,
así como la riqueza, los activos, los bienes y los recursos naturales son igualmente accesibles;
donde todas las partes interesadas cambian el poder y los privilegios
para abordar el corazón de las estructuras sociales que perpetúan la desigualdad,
y garantizan que nadie se quede atrás,
independientemente del sexo, la etnia, la edad, la capacidad, la clase, la preferencia sexual o la religión;
donde la contribución de las mujeres a la sociedad y sus necesidades
sean plenamente reconocidas y valoradas,
y donde participen en igualdad de condiciones en los resultados.

Imaginamos un mundo

que es pacífica, sin violencia y donde la gente está y se siente segura;
donde la democracia y la justicia dirigen la sociedad;
donde todo el mundo puede decir libremente lo que piensa
y se reúne en grupos y organizaciones para hacer valer sus derechos;
donde la humanidad de todos es asumida, comprendida y valorada,
y se honra toda la diversidad para que cada persona pueda contribuir a un futuro mejor para todos.

Imaginamos un mundo

donde el desarrollo humano no se produce a expensas del medioambiente y de las generaciones futuras;
donde la biodiversidad es apreciada, respetada y protegida;
donde las comunidades resistentes y sostenibles en equilibrio con el ecosistema
se aprovechan para hacer frente a las catástrofes naturales y de origen humano
y conforman activamente el desarrollo social, económico y medioambiental.



5. Identidad y perfil de Trias

a. Historia de Trias

Trias fue fundada por tres organizaciones flamencas de desarrollo que se fusionaron en una sola entidad nueva: Ieder Voor Allen (creada en **1964**), ACT (creada en **1985**) y Form (creada en **1990**). Compartían una creencia fundamental en el autodesarrollo y el espíritu empresarial como motores esenciales del desarrollo local sostenible e integrado. A continuación tuvo lugar un amplio proceso de integración de sus programas, que duró desde **1994** hasta su fusión oficial en **2002**.

Las tres organizaciones reunieron a sus distintos grupos de interés:

- con Ieder Voor Allen llegó Boerenbond, que es el sindicato belga de agricultores, y el movimiento rural flamenco representado por Landelijke Gilden, KLJ y Ferm;
- con Form, el sindicato de pequeños empresarios y PYME llamado Unizo, y el movimiento de empresarios de Flandes representado por Markant y Neos.
- y ACT aportó su red de individuos y grupos sociales como la federación de empresarios VKW, la Universidad Católica de Lovaina (KU Leuven) y el movimiento democristiano.

La solidaridad internacional con y entre las organizaciones de base y sus miembros individuales siempre ha sido un objetivo destacado para las tres organizaciones y Trias representaba la estructura ideal para alcanzar ese objetivo con mayor eficacia.

Hasta el día de hoy, mantenemos un fuerte vínculo estructural con nuestros grupos de interés, que participan activamente en nuestra gobernanza, lo que convierte Trias en una ONG de movimiento única con un grupo de más de 350.000 personas y sus familias.

En **2008**, Trias fue designada por Boerenbond como su agencia agraria, participando activamente en la red AgriCord. Trias se encuentra entre las mayores empresas de desarrollo estructural en Bélgica y se especializa en la promoción de la empresa familiar rural y urbana a través de asociaciones con organizaciones de base.

Trias cuenta con el "Reconocimiento a la Excelencia" formal de la EFQM desde **2015** y logró el sello de calidad externa de cuatro estrellas en **2020**.

El plan estratégico formal de Trias para **2006-2012** se centró en el desarrollo económico local. El plan estratégico **2013-2021** estaba orientado al fortalecimiento organizativo de las organizaciones de base **2022-2031**; un enfoque integrado de fortalecimiento organizativo y desarrollo institucional (FODI), que promueve el espíritu empresarial y fomenta las cuestiones de justicia social en igual cooperación con sus socios de las OBM.

b. Trias como ONG de movimiento

Trias fue creada y cuenta con el apoyo estructural de tres organizaciones rurales de base o OBM (Landelijke Gilden & Boerenbond – Ferm – KLJ/Groene Kring), tres OBM de empresarios (Unizo – Markant/Artemis – Neos) y el movimiento flamenco de demócratas para fomentar el desarrollo y luchar contra la pobreza y la injusticia. El conjunto de estos movimientos cuenta con más de 350.000 miembros individuales, que constituyen la base de Trias.

Como ONG de movimiento, las OBM asociadas a Trias definen nuestra identidad y orientación estratégica. Las características de las seis OBM fundadoras se resumen a continuación. Influyen sustancialmente en el posicionamiento de Trias:

- Proviene de y promueve la agricultura familiar y el emprendimiento familiar.
- Aspiran a construir comunidades en las que todos participen por igual y contribuyan al cambio social.
- La solidaridad es un valor importante para ellos, de agricultor a agricultor o de empresario a empresario. Pretenden canalizar el apoyo mutuo, incluso a través de las fronteras, para lograr objetivos comunes.
- Están fuertemente arraigados en la sociedad flamenca – socio-cultural, profesional, económica y políticamente – y son actores influyentes para el cambio en sus respectivas comunidades.
- Organizan a sus miembros, defienden sus intereses y les facilitan el acceso a los servicios.
- Sus estrategias y campañas se desarrollan en función de las necesidades y retos de sus miembros.
- Trabajan por la emancipación personal, social y profesional de sus miembros, con

un fuerte enfoque en la inclusión.

La identidad de Trias como **ONG de movimiento** nos distingue de la mayoría de los demás agentes de desarrollo y ONG.

Las seis organizaciones constituyentes están formalmente representadas en la Junta Directiva y la Asamblea General de Trias. Esto se refleja en nuestra misión, visión y creencias, y en la forma en que nos posicionamos como Trias en la esfera pública.

Nos asociamos y colaboramos con OBM de agricultores familiares y empresarios familiares de todo el mundo que son los actores clave en la realización de la misión de Trias.

Ser un ONG de movimiento presenta oportunidades únicas para unir de manera innovadora y eficaz a los agricultores y empresarios y sus OBM en todo el mundo para que puedan crear redes, aprender e intercambiar experiencias, lo que lleva a la creación de un movimiento de personas y organizaciones contra la injusticia.



c. Trias como agencia agraria

AgriCord (www.agricord.org) es una alianza mundial de 13 organizaciones no gubernamentales especializadas en la cooperación al desarrollo, denominadas agroagencias. AgriCord fue cofundada por Trias.

Cada agroagencia es designada formalmente por una organización que representa a los agricultores y a la población rural en su país de origen y tiene como objetivo principal reforzar las organizaciones de agricultores para un Boerenbond.

El marco de lucha contra la pobreza de AgriCord apoya programas que fortalecen las organizaciones de agricultores. A medida que las OBM de agricultores mejoran sus servicios, sus miembros crecen y su voz tiene más peso en el mercado y la esfera política. Como representantes legítimos de las voces de sus miembros, las OBM influyen en las políticas rurales que benefician a los más desfavorecidos, y articulan los intereses de los agricultores ante las instituciones públicas y empresariales para crear un entorno propicio al desarrollo rural y agrícola inclusivo. Además, AgriCord facilita y coordina las complementariedades y sinergias entre las agencias agrarias para maximizar la fuerza de la alianza. El trabajo de colaboración en la gestión de los conocimientos demuestra a donantes potenciales las capacidades y el polifacetismo de las diferentes agroagencias.

Dentro de la alianza, las agencias agrarias aprenden unas de otras, intercambian sus experiencias de trabajo de desarrollo y colaboran en los programas, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia generales. El intercambio mundial entre pares/agricultores es un elemento esencial e intrínseco de la forma de trabajar de todas las agencias agrícolas.

La afiliación de Trias a AgriCord también amplía nuestra voz y eficacia para poner sobre la mesa nuestras preocupaciones y los problemas en la esfera internacional. Además, nos permite poner en práctica y ampliar nuestros programas, ya que la influencia adicional de AgriCord puede facilitar las

negociaciones de financiación con los principales donantes. Además, a través de la cooperación y la creación de redes, AgriCord desarrolla fondos comunes para programas centralizados que son gestionados y ejecutados por las respectivas agencias agrícolas.

La afiliación de Trias a AgriCord también amplía nuestra voz y eficacia para poner sobre la mesa nuestras preocupaciones y los problemas en la esfera internacional. Además, nos permite poner en práctica y ampliar nuestros programas, ya que la influencia adicional de AgriCord puede facilitar las negociaciones de financiación con los principales donantes. Además, a través de la cooperación y la creación de redes, AgriCord desarrolla fondos comunes para programas centralizados que son gestionados y ejecutados por las respectivas agencias agrícolas.

d. Trias como agente de cambio

Nuestro análisis en profundidad del contexto mostró claramente que son necesarios cambios fundamentales en los sistemas mundiales que amenazan el futuro de la humanidad. Hemos llegado a la conclusión de que es necesario trabajar a nivel global y local con un enfoque sistémico que reconozca la complejidad de los sistemas y las relaciones dentro de y entre estos niveles si queremos contribuir a estos cambios.

Además, la crítica conjunción del cambio climático y la creciente y persistente desigualdad global crea una ventana de oportunidad para generar nuevas ideas y enfoques. Reconocemos que los cambios en la tecnología, los precios, la demografía y los acontecimientos imprevistos pueden tener más impacto que las acciones bien reflexionadas y planificadas de antemano; por tanto, el papel de Trias como agente de cambio sigue siendo crucial.

Al apoyar a las OBM que representan a los empresarios familiares sean o no agrícolas para que creen coaliciones y alianzas para la cooperación y el diálogo entre las distintas partes interesadas, Trias contribuye a un cambio duradero y muy necesario. Para lograrlo, tenemos que evitar el mero

pensamiento lineal que sigue siendo característico de la mayoría de los enfoques de desarrollo actuales. En su lugar, debemos convertirnos en jardineros y cultivadores de la sociedad y los sistemas que pretendemos desarrollar, en lugar de arquitectos e ingenieros.

Además, el concepto de poder es crucial para nuestro paradigma de cambio. Sin hacer caso del sistema político, el poder siempre está presente. Estudiar y comprender las relaciones de poder y su impacto es una parte esencial de la contribución al cambio positivo, especialmente al desarrollo inclusivo y sostenible. Esto nos impulsa a reiniciar y transformar nuestras relaciones con nuestras OBM hacia asociaciones que se refuercen mutuamente.

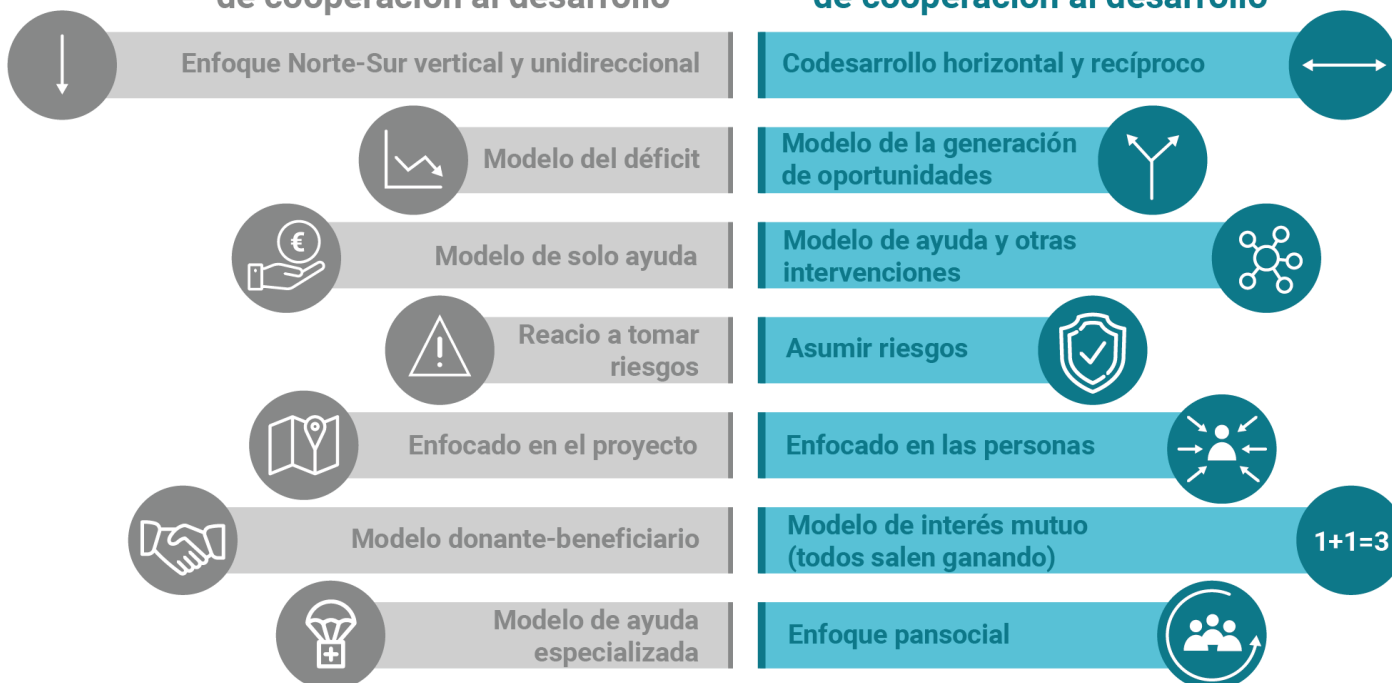
La adopción de un enfoque sistémico y de poder nos anima a aplicar múltiples estrategias, en lugar de un enfoque lineal, y a considerar el fracaso, la iteración y la adaptación más bien como parte del proceso de aplicación y aprendizaje con los socios de la OBM, en lugar de como un paso en falso lamentable.

Nos damos cuenta de que los sistemas son notablemente resistentes al cambio, ya que las

relaciones de poder están fuertemente preservadas en las instituciones, las ideas y los intereses. El verdadero cambio sostenible requiere un trabajo a un nivel más profundo. Facilitamos los procesos de cambio con los líderes, los miembros y sus OBM, así como con las personas desfavorecidas, como las mujeres, los adultos jóvenes y otros grupos desfavorecidos. Nuestro objetivo es crear y mantener un entorno de capacitación y empoderamiento para que puedan organizarse y defender sus derechos. Esta es la esencia de cómo Trias impulsa el cambio sistémico en colaboración con las OBM asociadas. Organizar a los empresarios familiares, sean o no agricultores, en OBM alimentará la confianza y la cooperación sobre las que se construyen sociedades viables y sostenibles. Les proporciona posibilidades y poder de negociación para obtener cambios acordes con sus intereses estratégicos. En todos los niveles de la sociedad, los líderes refuerzan la identidad y la cohesión del grupo y movilizan los esfuerzos colectivos hacia objetivos compartidos. Apoyar el papel crucial que desempeñan los líderes en los procesos y resultados del cambio es un paso vital en la amplificación de las voces de grupos e individuos que actualmente no son escuchados. El liderazgo transformador es, por tanto, un ingrediente esencial del cambio sostenible e

Modelo tradicional de cooperación al desarrollo

Nuevo modelo de cooperación al desarrollo



Visual: The-Whole-of-Society-Approach (Fuente: EPSC)

inclusivo. Los esfuerzos de Trias por crear las condiciones para este tipo de liderazgo dentro de las OBM y de nuestra propia organización, así como el comportamiento organizativo externo, deben contribuir a nuestro programa de cambio social.

Trias hace suyo el concepto de "conjunto de la sociedad" promovido por la Unión Europea para evolucionar hacia un nuevo modelo de cooperación

al desarrollo. Este nuevo modelo incluye la experimentación, la innovación y la asunción de riesgos, dimensiones que antes eran marginales o se evitaban en los modelos de cooperación marcados por su adhesión a la planificación detallada. Este modelo promueve procesos humanos, interactivos e iterativos que permiten la serendipia y las evoluciones inesperadas pero bienvenidas.

6. Visión, misión y creencias

a. Declaración de la visión

Imaginamos un mundo en el que las organizaciones prósperas, autosuficientes y democráticas basadas en miembros de empresarios familiares sean o no agricultores asuman un papel de liderazgo en sus comunidades para promover un desarrollo socioeconómico inclusivo y medioambientalmente sostenible. Creemos que este desarrollo producirá sociedades colaborativas que aspiran a la autonomía, la igualdad de oportunidades y la seguridad financiera para todos, y en las que todas las personas ejercen la autodeterminación, la solidaridad y la cooperación.

b. Declaración de la misión

Capacitamos a las organizaciones de empresarios familiares sean o no agricultores de todo el mundo para que puedan actuar como potentes catalizadores del cambio social y económico hacia una economía equitativa y una sociedad justa.

c. Valores

Actuamos con integridad: somos honestos, transparentes y responsables ante nuestros donantes, socios y todas las personas con las que trabajamos. Combinamos nuestra pasión y entusiasmo con normas éticas, adecuadas a cada contexto específico.

Respetamos a los demás: somos conscientes de nuestra propia identidad y posición y aceptamos la identidad y posición de otras organizaciones y personas. Actuamos sin juzgar y en conexión con los demás, independientemente de sus experiencias, identidades, creencias, capacidades y límites. Nos relacionamos con los demás como queremos que nos relacionen con nosotros mismos y reconocemos el valor de las diferencias entre las personas para que puedan desarrollar todo su

potencial.

Perseguimos la justicia social: promovemos la equidad tratando a las personas de forma diferente según sus respectivas necesidades. Trabajamos para transformar la sociedad, las estructuras y las instituciones con el fin de reparar los desequilibrios que se han desarrollado histórica y sistémicamente y que todavía están presentes en la sociedad. Lo hacemos como individuos y como organización.

Nos comprometemos a cooperar y dialogar: trabajamos juntos en objetivos comunes, e invertimos en la creación de confianza mutua y en el desarrollo de la excelencia, uniendo habilidades, talentos, convicciones y actitudes para producir resultados compartidos. Creemos que esto conducirá al cumplimiento de la misión y la visión de todos los socios.

Nos impulsa un espíritu emprendedor: abordamos de forma proactiva las oportunidades de manera flexible, creativa, equilibrada e innovadora e invitamos a los demás a hacer lo mismo. Así operamos promoviendo un ambiente inspirador y seguro, creando espacio para métodos, soluciones y resultados originales y sostenibles.

d. Convicciones y creencias

Creemos que una comunidad sólo puede desarrollar todo su potencial si todas las personas, independientemente de su sexo, edad, etnia, religión, nacionalidad, sexualidad, capacidad y situación socioeconómica, tienen los mismos derechos, así como el mismo acceso y control de los activos, bienes y servicios, oportunidades y beneficios.

Creemos que el cambio sostenible se produce como resultado de un desarrollo centrado en las personas y dirigido por los conceptos de justicia social y práctica democrática. Invitamos a las personas a

unir fuerzas a nivel local e internacional para impulsar el desarrollo de la sociedad. Una sociedad civil fortalecida, a nivel local y mundial, es un requisito previo para lograr este objetivo. Las organizaciones basadas en sus miembros que representan legítimamente a sus miembros y sus intereses desempeñan un papel importante al establecer relaciones con otros actores de la sociedad para abordar los problemas de forma conjunta.

Creemos que la iniciativa empresarial familiar sea o no agrícola es un motor clave del bienestar y el desarrollo. Estamos convencidos de que los mercados sólo funcionarán a favor de los empresarios familiares agrícolas y no agrícolas si los empresarios mismos están capacitados. Además, creemos que el desarrollo sostenible sólo puede lograrse si las dimensiones social, económica y ecológica están en equilibrio.



7. Metas y objetivos de desarrollo

a. La teoría del cambio de Trias

Trias tiene un sueño. Soñamos con un mundo en el que las personas emprendedoras sean catalizadores potentes de un desarrollo resiliente y sostenible, trabajando juntos por un mundo más justo e inclusivo.

Este sueño impulsa nuestro deseo de contribuir, junto con las OBM y los socios estratégicos, a los cambios sistémicos necesarios para abordar los retos a los que se enfrentan los empresarios familiares agrícolas y no agrícolas y mejorar sus medios de vida. A pesar de su importante contribución al empleo, a las economías locales, a la producción mundial de alimentos y al tejido social, los empresarios familiares que sean o no agrícolas no pueden participar suficientemente en el sistema económico globalizado ni beneficiarse de él. Las mujeres y los adultos jóvenes agricultores y emprendedores se enfrentan a retos adicionales y se ven excluidos con mayor frecuencia de las oportunidades de autodesarrollo. Como resultado, vemos un aumento de las desigualdades estructurales y un mayor agotamiento de los recursos del planeta, con un impacto negativo en la salud, los medios de vida y el bienestar de las personas. Por ello, Trias centrará su papel y sus intervenciones en las mujeres, los adultos jóvenes y otras personas desfavorecidas del mundo empresarial, con el fin de aumentar sus capacidades, reforzar su posición y mejorar las condiciones en las que viven y trabajan. Esto les permitirá convertirse en líderes y empresarios de éxito, y participar como ciudadanos globales en un movimiento empresarial mundial que lucha por la justicia social.

Influir en el sistema sólo es posible si la gente se une a este movimiento por la justicia social. El poder del trabajo conjunto en organizaciones basadas en los miembros se maximizará si esas organizaciones se convierten en las impulsoras de los cambios que desean ver. Queremos que se conviertan en

organizaciones más inclusivas, profesionales, democráticas, transfronterizas y resistentes, que influyan eficazmente en las políticas públicas y que proporcionen acceso a información y servicios de calidad adaptados a las necesidades de sus miembros femeninos, jóvenes y económicamente desfavorecidos. Por ello, trabajamos con ellas, junto con otras partes interesadas, para garantizar que sus políticas, estructuras y los procedimientos, y en la cultura organizativa interna se vuelven más verdaderamente inclusivos, deben adoptar estrategias respetuosas con el medioambiente y de mitigación del cambio climático, deben crear alianzas poderosas con diferentes tipos de partes interesadas y deben mejorar la calidad y la accesibilidad de sus servicios. Estos cambios responderán a las necesidades reales de los afiliados y contribuirán a una mayor justicia social.

Al fin y al cabo, las OBM sólo pueden convertirse en impulsoras del cambio si sus líderes y miembros crecen en sus funciones. Al garantizar que los servicios se desarrollen en función de las necesidades específicas de los adultos jóvenes, las mujeres y otros grupos desfavorecidos, estos grupos podrán beneficiarse plenamente de estos servicios y aplicar las nuevas competencias y conocimientos adquiridos. Sólo entonces, estos grupos podrán desplegar sus competencias y su confianza en sí mismos en negocios profesionales y asumir funciones de liderazgo en sus organizaciones y comunidades. Esto, a su vez, les permitirá influir en la agenda de sus OBM, lo que se traducirá en mejores condiciones de vida para ellos mismos y en empresas más rentables, inclusivas y respetuosas con el medioambiente.

El sueño de Trias se centra en nuestra ambición de que todos los miembros individuales de las OBM se conviertan en agentes de cambio y contribuyan activamente, como empresarios, miembros de su OBM y ciudadanos del mundo, a su propio sustento y al de otras personas emprendedoras de todo el mundo. Les animamos a que actúen sobre la base

de su mayor conciencia de los retos a los que se enfrenta el desarrollo sostenible a nivel local y mundial, y a que defiendan sus propios derechos y posibilidades. La medida en que esto se consiga podría verse influida por varios factores: la existencia de estabilidad política y social en los países, y el grado de alineación entre los intereses, objetivos y políticas de Trias y los de nuestros socios en Bélgica y en el extranjero. Un supuesto importante es que Trias trabaje con OBM asociadas con ideologías compartidas sobre cómo lograr la justicia social.

Para que estos procesos de empoderamiento colectivo e individual se produzcan, creemos que es importante reforzar la confianza en sí mismos, los conocimientos y las habilidades de cada uno de los miembros, así como su conocimiento y concienciación sobre los retos globales y locales a los que se enfrentan los empresarios familiares de todo el mundo, y las causas que los originan. El desarrollo de habilidades y competencias personales es fundamental para crear las condiciones necesarias para que estos miembros se conviertan en líderes exitosos y en empresarios resilientes. Estas capacidades mejoradas y la mayor concienciación son también cruciales para un verdadero cambio organizativo, para alimentar las reflexiones necesarias tanto a nivel individual como organizativo y para crear la base de acciones concretas en términos de presión, defensa y creación de redes.

Trias trabaja directamente con los miembros clave (miembros de la junta directiva, líderes, dirigentes...) para desarrollar sus competencias, habilidades y concienciación, ya que estamos convencidos de que esto tiene un impacto directo en el rendimiento de la organización en su conjunto y, por tanto, en el empoderamiento de la base de miembros más amplia. En estos procesos de empoderamiento, será esencial que las OBM y sus miembros reconozcan las contribuciones de las mujeres y los jóvenes al desarrollo social, económico, político y ecológico de la sociedad. Para lograrlo, será importante que las OBM tengan una visión a largo plazo sobre el espíritu empresarial y que gestionen el cambio al tiempo que atienden las diferentes necesidades de sus miembros. Creemos que los servicios ofrecidos por las OBM ayudarán realmente a sus miembros a

aumentar y diversificar sus ingresos de forma sostenible y a desarrollar sus negocios y/u organizaciones de forma respetuosa con el medio ambiente. Además, creemos que la inclusión, la resiliencia y la sostenibilidad son normas emergentes en el contexto en el que operan las OBM.

Para llevar a cabo este proceso de empoderamiento intencional de las personas emprendedoras que impulsará la acción colectiva, Trias trabajará en seis áreas de intervención con sus OBM asociadas: (1) Inclusión; (2) Liderazgo, gobernanza y gestión; (3) Cambio climático y medioambiente; (4) Salud financiera; (5) Prestación de servicios orientados a la iniciativa empresarial y (6) Cabildeo, promoción y creación de redes.

Un supuesto importante es que las OBM creen en la creación de alianzas para amplificar su voz y aumentar su poder de promoción, y que están motivadas y son capaces de aplicar sus capacidades reforzadas. Otro supuesto es que los jóvenes están dispuestos e interesados en unirse y permanecer como miembros de las OBM. Por último, consideramos la necesidad de que Trias establezca asociaciones con otras organizaciones que apoyen las necesidades de las OBM.

En el enfoque general de Fortalecimiento Organizativo y Desarrollo Institucional (FODI) y en todas estas áreas de intervención, Trias integra los componentes de sostenibilidad relacionados con las personas y los beneficios como estrategias centrales.

Trias adoptará diferentes roles para lograr nuestro sueño: facilitador del proceso, constructor de puentes, facilitador de aprendizaje entre iguales, asesor temático y proveedor de apoyo financiero. Trabajaremos en siete regiones de todo el mundo, influyendo en el modo en que las sociedades locales y globales evolucionan hacia sistemas más sostenibles e inclusivos en los que los empresarios familiares, sean o no agricultores, y sus organizaciones surgen como catalizadores esenciales del desarrollo sostenible. Por lo tanto, Trias cumplirá con su cometido y será un socio sostenible, inclusivo y resistente para las OBM y las partes interesadas, dando prioridad a las voces de los empresarios familiares agrícolas y no agrícolas.

Para ello, Trias debe contar con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para asumir estas funciones, y garantizar que nuestras estrategias básicas estén en consonancia con las necesidades de las OBM.

Para poder desempeñar nuestro papel con eficacia, esperamos que los distintos niveles de gobernanza de la OBM muestren disposición y voluntad de invertir en su proceso de cambio. Esperamos que las OBM estén dispuestas a servir a sus miembros y también que éstos aprovechen cualquier oportunidad para expresar abiertamente sus necesidades. (Véase el visual de la "Teoría del Cambio")

b. Objetivos estratégicos

En la próxima década, Trias se centrará en el siguiente conjunto de objetivos estratégicos. El Apéndice 10.b se han identificado para alcanzar estos objetivos estratégicos.

Objetivos a nivel corporativo

Objetivo estratégico 1:

Trias es una sólida agencia de desarrollo que lidera con su experiencia en el emprendimiento familiar inclusivo y ambientalmente sostenible.

Objetivo estratégico 2:

Trias ha puesto sobre la mesa las cuestiones de la desigualdad y el cambio climático y ofrece ideas sobre cómo la iniciativa empresarial familiar inclusiva y medioambientalmente sostenible puede abordarlas; todo ello en alianza y sobre la base de auténticas asociaciones con los socios de MBO y otras partes interesadas.

Objetivo estratégico 3:

Los socios de MBO de todo el mundo han confiado en Trias como agente de cambio y han reconocido Trias como un socio importante y único especializado en la facilitación de procesos de cambio de fortalecimiento organizativo y desarrollo institucional (FODI).

Objetivo estratégico 4:

Importantes actores externos que también trabajan en la promoción de la empresa familiar han

reconocido Trias como una organización de alto nivel y un socio de confianza.

Objetivos del programa

Objetivo estratégico 5:

Trias ha aplicado con éxito el FODI de forma integrada, haciendo hincapié en el aprendizaje continuo con sus socios.

Objetivo estratégico 6:

Trias ha demostrado la eficacia de su estrategia, centrada en las mujeres, los jóvenes y otras personas emprendedoras desfavorecidas y sus OBM, para mejorar sus medios de vida y contribuir a sociedades más inclusivas y justas.

Objetivo estratégico 7:

Trias y sus socios de OBM tienen una visión y experiencias compartidas sobre cómo los empresarios familiares individuales y sus OBM desempeñan un papel central en la transformación rural y en la creación de ciudades inclusivas, sostenibles y climáticamente inteligentes del futuro.

Objetivos del nivel de apoyo

Objetivo estratégico 8:

Trias ha desplegado un conjunto integrado de sistemas digitales que es accesible en todo el mundo para todo el personal de Trias, proporcionándoles acceso a información de calidad y apoyando a Trias para lograr su misión.

Objetivo estratégico 9:

Trias ha alcanzado la estabilidad financiera estructural.

Objetivo estratégico 10:

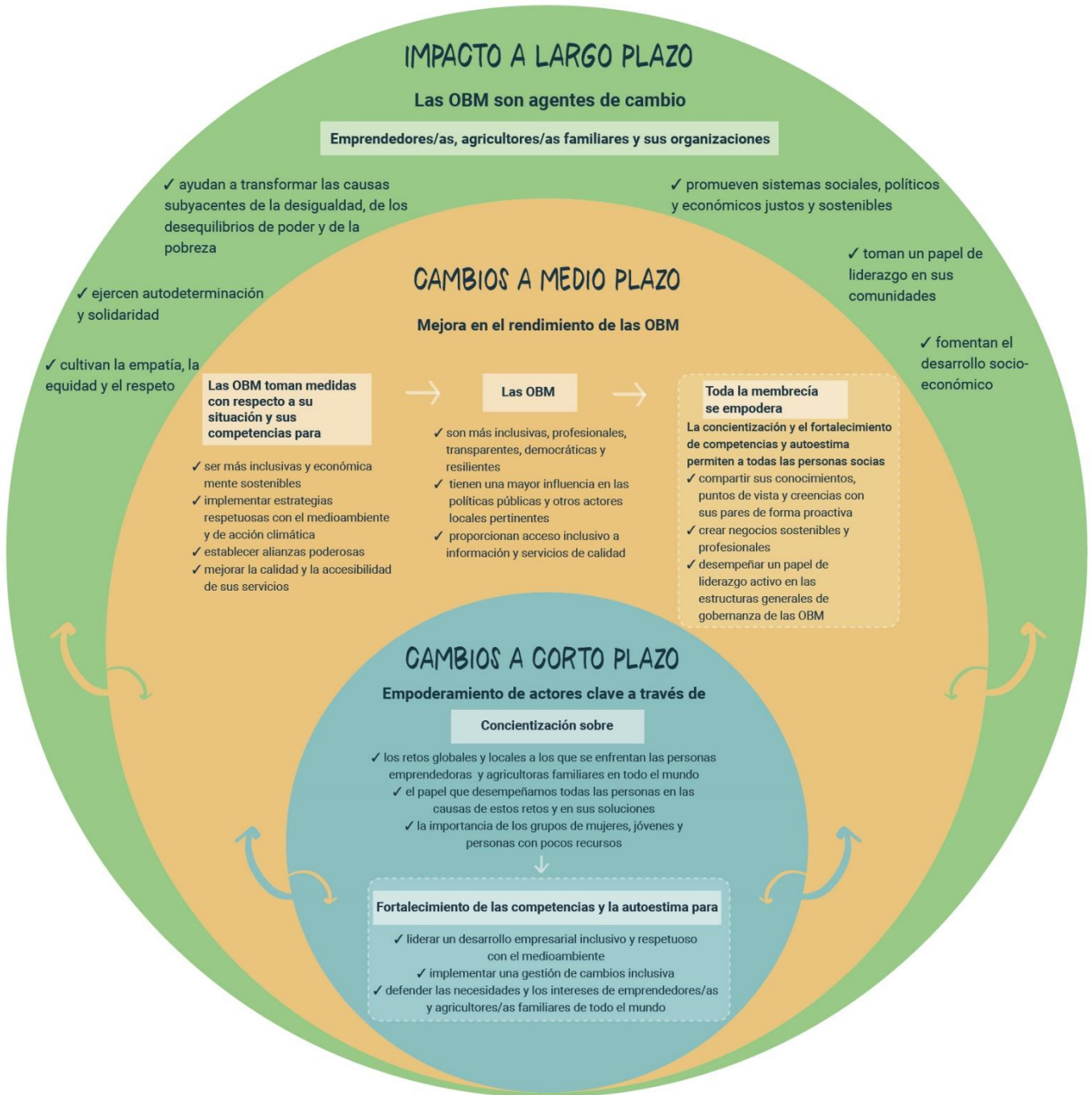
Trias ha creado un equipo diversificado, de alto rendimiento y motivado que está plenamente comprometido con la aplicación de su estrategia.

Objetivo estratégico 11:

Trias ha consolidado plenamente el modelo de organización descentralizada tanto a nivel regional como corporativo.

Teoría del cambio de Trias 2022-2031

Unir fuerzas por la justicia social, impulsada por el emprendimiento familiar inclusivo y sostenible en todo el mundo



NUESTRA ESTRATEGIA Fortalecimiento organizativo y desarrollo institucional de las organizaciones basadas en su membresía

Nuestros Roles



Nuestros Ámbitos de intervención

- ✓ Inclusión
- ✓ Liderazgo, gobernanza y gestión
- ✓ Cambio climático y medioambiente
- ✓ Salud financiera
- ✓ Prestación de servicios orientados al emprendimiento
- ✓ Cabildeo, incidencia política y creación de contactos

c. Funciones de Trias

Agente de cambio

Como se menciona en la sección 6.d, bajo nuestro trabajo de inclusión subyace la necesidad de cambiar los sistemas de patriarcado y colonialismo que están profundamente arraigados en las sociedades. El patriarcado y el colonialismo crean divisiones en las que algunas(os) (grupos de) personas se sitúan por encima de otros. Estas divisiones van desde los hombres frente a las mujeres, los países desarrollados frente a los países en desarrollo, la cabeza frente al corazón, las ciencias y el desarrollo económico frente a la naturaleza y la biodiversidad, las personas mayores frente a las más jóvenes, las personas heterosexuales frente a las personas LGBTQI+, etc.

Esto refleja una forma de pensar binaria de la que Trias quiere alejarse, ya que no todo ni todos(as) pueden ser divididos(as) en dos categorías o situadas en los extremos opuestos de un continuo. La jerarquía implícita o explícita es errónea y debemos aceptar que existe una amplia gama de gradaciones entre dos opuestos. El patriarcado y el colonialismo determinan en gran medida los sistemas económicos y políticos en los que se organizan el mundo y nuestras sociedades en la actualidad.

Esto refleja una forma de pensar binaria de la que Trias quiere alejarse, ya que no todo ni todos(as) pueden ser divididos(as) en dos categorías o situadas en los extremos opuestos de un continuo. La jerarquía implícita o explícita es errónea y debemos aceptar que existe una amplia gama de gradaciones entre dos opuestos. El patriarcado y el colonialismo determinan en gran medida los sistemas económicos y políticos en los que se organizan el mundo y nuestras sociedades en la actualidad.

Para cumplir este papel, Trias se esfuerza por crear una cultura abierta de diálogo interno, autoanálisis y aprendizaje mutuo para crear una mayor conciencia sobre temas como la inclusión, la igualdad, el cambio climático, entre otros. Además, nuestro propio papel como ONG europea con respecto a nuestras OBM socias en el Sur Global

debe ser considerado con el debido escrutinio. Debatiremos explícitamente las relaciones de poder con nuestros socios y la transición hacia alianzas más igualitarias.

Dado el papel de Trias en la iniciación de la relación y la gestión de los recursos de desarrollo, reconocemos los desequilibrios de poder que surgen fácilmente con nuestras OBM socias en las regiones que ejecutan los programas y, especialmente, con aquellos que tienen menos recursos financieros y organizativos que Trias. Estos desequilibrios de poder pueden socavar fácilmente la equidad y el entendimiento mutuo necesarios para una colaboración eficaz. Por ello, Trias sólo asumirá funciones específicas y bien definidas para garantizar una colaboración recíproca y equitativa con nuestras OBM socias, basada en la confianza y el diálogo. Estas cinco funciones específicas son las siguientes.

- 1) el papel clave de facilitador del proceso de desarrollo organizacional e institucional, (2) un papel de facilitador de alianzas, destinado a poner en contacto a nuestras OBM socias con otras partes interesadas a nivel local para obtener apoyo técnico y financiero, (3) un facilitador de aprendizaje entre iguales que reúna a OBM de diferentes tipos, de diferentes países y regiones, como forma eficaz de interiorizar los aprendizajes entre pares, (4) un papel de asesoramiento temático, sólo si la OBM socia expresa una demanda clara y formal para ello y, por último, (5) proveedor de apoyo financiero a las OBM para permitirles alcanzar la sostenibilidad financiera y la autonomía a largo plazo. Juntos, estos papeles se combinan para formar los catalizadores del proceso de cambio para abordar las desigualdades y las injusticias.

La forma en que el personal de Trias desempeña estas funciones es igualmente esencial; deben estar bien equipados con competencias y habilidades para desempeñar eficazmente estas funciones. Abordar los desequilibrios de poder entre Trias y nuestros(as) socios(as) también implica incluir a las OBM socias en los procesos formales de toma de decisiones dentro de Trias a nivel corporativo (véase el capítulo 9).

(1)Facilitador del proceso

Como facilitador de procesos, Trias trabaja en el cambio a largo plazo, trayectorias en las que se fortalecen las capacidades de las OBM. En este proceso, Trias responde a las agendas de nuestras OBM socias y a las diversas necesidades de sus miembros. Se acuerdan objetivos reales a largo plazo; Trias estimula la coherencia y el compromiso para lograr el éxito.

Un principio clave es que los(as) empresarios(as) familiares, sean o no agricultores, siempre hablarán por sí mismos(as). Trias no selecciona soluciones específicas, sino que deja que las OBM socias tomen las decisiones que consideren necesarias. Trias es un socio fundamental en el proceso de reflexión de las OBM sobre las dimensiones económica, social y medioambiental de su trabajo y sobre cómo deciden abordar estos factores. Un claro plan de desarrollo organizativo guía la asociación.

Trias trabaja, en la medida de lo posible, con personal local que comprende plenamente la cultura local y aprecia la dinámica de poder en juego. El personal de Trias escucha, estimula la reflexión y el aprendizaje mutuo, entrena y nutre, empezando por observar, comprender y valorar los conocimientos y habilidades locales. Trias garantiza la coherencia en la relación entre el personal y las OBM socias mediante la presencia de oficinas regionales y nacionales, y la realización de diálogos y visitas periódicas. Trias también valora y apoya los conocimientos y la experiencia de sus OBM socias, haciéndoles participar en comunidades de práctica, intercambios entre pares, diálogos formales, talleres y reuniones temáticas. Trias evalúa periódicamente el proceso de asociación y sus resultados.

(2)Facilitador de alianzas

En primer lugar, Trias explora el entorno local para identificar a los proveedores(as) de servicios locales (por ejemplo, empresas privadas, institutos de investigación y universidades, organismos gubernamentales, instituciones paraestatales) con los que Trias puede poner en contacto a las OBM socias para obtener servicios de apoyo y crear alianzas. El contexto específico define lo que se

necesita y lo que se puede proporcionar localmente. La OBM socia o coparte siempre lleva la iniciativa en la creación de una relación eficaz.

(3)Facilitador de aprendizaje entre iguales

Trias estimula activamente el enfoque entre iguales como parte del proceso de facilitación del cambio y como complemento de otros enfoques e instrumentos. Como parte de esta función, Trias estimulará aún más el enfoque entre iguales, en el que Trias organiza intercambios de aprendizaje y transferencia de conocimientos y habilidades entre agricultores(as) y empresarios(as) y sus organizaciones, tanto dentro como entre diferentes regiones del mundo. Todo ello con el fin de lograr una mejor comprensión y entendimiento de sus propias situaciones, así como de canalizar sus contribuciones hacia los procesos de cambio socioeconómico.

(4)Asesor temático

Para evitar la creación o el refuerzo de los desequilibrios de poder que pueden deducirse de la relación entre el "experto" temático y el "no experto" (percibido), Trias sólo adopta un papel de asesor temático si la OBM solicita específicamente que Trias lleve a cabo el desarrollo de ciertas capacidades en cuestión, y sólo si está relacionado con el cambio climático, la inclusión o el desarrollo empresarial y de mercado, y una vez que se hayan considerado a fondo otras opciones locales o alternativas.

Para evitar la creación o el refuerzo de los desequilibrios de poder que pueden deducirse de la relación entre el "experto" temático y el "no experto" (percibido), Trias sólo adopta un papel de asesor temático si la OBM solicita específicamente que Trias lleve a cabo el desarrollo de ciertas capacidades en cuestión, y sólo si está relacionado con el cambio climático, la inclusión o el desarrollo empresarial y de mercado, y una vez que se hayan considerado a fondo otras opciones locales o alternativas.

(5) Apoyo financiero

Trias sigue proporcionando apoyo financiero, no como un objetivo en sí mismo, sino como un medio para desarrollar las capacidades de las OBM para que sean autosostenibles y gestionen sus propios procesos de cambio. Trias desarrolla la capacidad de las OBM socias para que puedan dirigir sus organizaciones hacia la autonomía financiera y una mejor movilización de recurso, orientando el desarrollo de planes de sostenibilidad y planes de negocio para las actividades de las OBM y apoyando la movilización de recursos para diversificar los recursos financieros. Confiamos en que las OBM socias utilicen los recursos financieros de Trias para ejecutar los programas de forma independiente. Trias también desarrolla una estrecha cooperación con otros(as) financiadores(as) y se esfuerza por lograr una mayor flexibilidad y creatividad en cuanto a la presentación de informes. Se maximizarán las oportunidades de aprovechar los fondos en beneficio de la coparte y de Trias. Sin embargo, Trias no aplicará la caridad en nuestros modelos de actuación y no proporcionará dádivas gratuitas a las OBM para evitar la distorsión de los mercados locales.

d. Gestión de las relaciones

En estrecha relación con el papel de Trias como intermediario y creador de redes, señalamos el creciente reconocimiento del importante papel que desempeñan las asociaciones a la hora de abordar los retos mundiales, tal y como se recoge en el ODS 17 **"Reforzar los medios de ejecución y revitalizar la asociación mundial para el desarrollo sostenible"**.

Trias destaca dos razones principales por las que invertir en asociaciones es una opción estratégica. En primer lugar, la importancia de afiliaciones multipartitas para hacer frente a los desafíos globales a los que se enfrentan empresarios familiares agricultores y no agricultores y sus OBM. En segundo lugar, la importancia de las asociaciones para garantizar la sostenibilidad de Trias a largo plazo mediante la diversificación de la financiación.

(1) Asociaciones para afrontar los retos mundiales

Creemos que las asociaciones con las organizaciones de la sociedad civil, las empresas del sector privado, los gobiernos y las organizaciones multilaterales son fundamentales para lograr los ODS, ya que las asociaciones de múltiples partes interesadas son vehículos importantes para compartir y movilizar conocimientos, experiencia, tecnologías y recursos financieros.

Para aumentar el apoyo a nuestro trabajo, garantizar la coherencia y la calidad de nuestros enfoques y el impacto para nuestros socios, Trias ha desarrollado una amplia gama de asociaciones formales e informales con actores relevantes de diferentes sectores. Trias sigue desarrollando sinergias y complementariedades con estos actores de todo el mundo y construye activamente nuevas asociaciones. Estas asociaciones se estudian y se ponen en práctica en consonancia con los valores, los principios, las estrategias básicas y las opciones estratégicas de Trias.

(2) Diversificación de la financiación

En la mayoría de los países de la OCDE observamos recortes sustanciales y continuos en la ayuda oficial al desarrollo. Bélgica no es una excepción. Estos recortes en la ayuda al desarrollo afectan sobre todo a la financiación de los países de renta media y los países emergentes, pero también a los Estados frágiles y los países menos desarrollados. Las razones son los cambios en las perspectivas económicas de los países donantes, incluidos los debidos a la pandemia del COVID-19, un giro a la derecha en el panorama político de varios países y un mayor cuestionamiento de la eficacia de la ayuda al desarrollo por parte de la población en general. Este descenso de la financiación crea una mayor competencia entre los ejecutores y facilitadores de las intervenciones de desarrollo, que ya son numerosos.

Por eso, es crucial diversificar los flujos de entradas. El objetivo de Trias es reducir la dependencia de nuestro principal donante institucional (la Dirección

General de Desarrollo) invirtiendo en la recaudación de fondos a nivel internacional y dirigiéndose a una serie de donantes mundiales y regionales: gobiernos, donantes, fundaciones y donantes del sector privado.

En Bélgica, buscamos diversificar nuestros ingresos a través de la cooperación estratégica con nuestros grupos de interés –incluidos los capítulos locales y sus miembros– así como con los actores del sector privado belga. AgriCord se asocia con Trias en esta búsqueda de fondos.

e. Asociaciones externas

Por lo que respecta a los programas de la DGD y a los esfuerzos de recaudación de fondos a nivel nacional, Trias se centrará en seguir desarrollando y reforzando las relaciones institucionales con las siguientes partes interesadas:

(1) DGD

La Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Ayuda Humanitaria de Bélgica (DGD) es un socio clave para Trias. La financiación del programa de la DGD representa una parte importante del presupuesto de Trias, tanto en Bélgica como en las regiones donde trabajamos. La financiación actual del programa de la DGD para las ONG también proporciona un marco para la colaboración entre las ANG (actores no gubernamentales) en Bélgica. Además, la DGD desempeña un papel facilitador hacia y a través de las embajadas belgas en los países socios de la Cooperación Belga al Desarrollo.

(2) AgriCord

AgriCord actúa como organización paraguas de 13 agencias agrarias e interactúa con Trias en diferentes capacidades (véase 5.c). Trias invertirá cada vez más en colaboraciones con agencias agrícolas individuales para optimizar las complementariedades y sinergias mediante acciones conjuntas sobre el terreno. AgriCord es, por tanto, el agente aglutinador.

(3) Otros actores del desarrollo belga

Un importante conjunto de actores institucionales que son relevantes para el futuro trabajo programático de Trias son otros actores belgas del desarrollo que tienen un enfoque temático cercano y/o complementario a nuestro trabajo. Trias invertirá activamente en el fortalecimiento de las siguientes asociaciones:

- BRS/Cera: BRS proporciona asistencia técnica especializada en el ámbito de la microfinanciación y, como tal, es un actor clave para las intervenciones de microfinanciación de Trias y para nuestros socios de OBM.
- Ondernemers voor Ondernemers y Exchange son socios potenciales clave que pueden conectar los socios OBM de Trias y sus miembros individuales con la asistencia técnica y la financiación adecuadas. También es importante el vínculo con VOKA como OBM de mandato.
- Enabel: Enabel es la agencia belga de desarrollo encargada de aplicar y coordinar la política belga de desarrollo internacional.

(4) 11.11.11

Trias es miembro de 11.11.11: una coalición de ONG, sindicatos, movimientos y grupos de solidaridad de Flandes. 11.11.11 es un socio estratégico importante, tanto en lo que se refiere a nuestro alcance en Flandes y Europa como a nuestra financiación. El impacto se sitúa en dos niveles: la sensibilización, por un lado, y el lobby y la defensa, por otro. Seguiremos contribuyendo activamente a la preparación y ejecución de las campañas de sensibilización y recaudación de fondos del 11.11.11, al tiempo que reforzamos nuestra propia posición como ONG de movimiento.

(5) Otros donantes

Para satisfacer nuestras necesidades de cofinanciación y para diversificar nuestros ingresos, Trias seguirá buscando activamente asociaciones con otros donantes bilaterales, multilaterales y privados a través de la recaudación de fondos internacionales. De este modo, Trias combina un enfoque centralizado, centrado en un conjunto de donantes globales e institucionales, con un enfoque

descentralizado, en el que se involucra a los donantes de mayor potencial por región.

Estos donantes objetivo se revisan periódicamente teniendo en cuenta la rápida evolución del entorno, ilustrada por la pandemia de COVID-19 en 2020 y la evolución de las realidades de los donantes.

(6) Actores de la inversión de impacto social

En los últimos años, Trias ha mantenido relaciones con varios actores de la inversión social. En 2020, se trata de: BIO-invest, INCOFIN, Oikocredit, Kampani y, por último, el servicio de asistencia técnica dentro del fondo de inversión ABC del FIDA/UE.

Estos inversores sociales se han puesto en contacto con Trias en repetidas ocasiones para unir fuerzas y apoyar a sus clientes con asistencia técnica especializada. Trias explora cómo podemos potenciar nuestra función de asistencia técnica

especializada con un enfoque financiero mixto mediante préstamos y donaciones.

Para responder a este tipo de solicitudes, Trias ha formado una modalidad de acción de prestación de servicios a corto plazo (STAM) y desarrolla sus competencias internamente.

(7) Sector privado

Como se establece en nuestra política de empresa de 2014, Trias busca continuamente oportunidades de cooperación con el sector privado. En la búsqueda de socios, Trias se centra en (1) empresas o negocios que estén activos en las cadenas de valor seleccionadas en las que trabajan nuestras OBM asociadas (y en las que la asociación se correspondería con las necesidades y los objetivos de los socios de las OBM); o (2) empresas que trabajen o quieran trabajar en una de las áreas principales de experiencia de Trias y en nuestros temas/métodos institucionales.



8. Estrategias de base

a. Actores clave

Las organizaciones basadas en miembros son importantes contribuyentes a la reducción de la pobreza. En nuestra nueva estrategia, las OBM seguirán siendo los socios preferentes de Trias, que representan a los empresarios familiares, sean o no agricultores. Trias se centrará en unir, empoderar y conectar a los miembros más desfavorecidos de las OBM (mujeres, jóvenes y personas económicamente desfavorecidas) que, en su mayoría, participan o dirigen microempresas. Por lo tanto, este conjunto de miembros de las OBM son los actores clave en nuestra nueva estrategia también. Sin embargo, las OBM con las que Trias colabora incluyen también miembros más privilegiados, ya que ellos desempeñan un papel importante en el empoderamiento de los grupos desfavorecidos.

Aunque seguimos centrándonos en los micro y pequeños empresarios familiares rurales, ampliaremos nuestro enfoque para incluir a los micro y pequeños empresarios familiares urbanos. La urbanización en el desarrollo global es importante dado su potencial para aumentar las desigualdades si las zonas urbanas y rurales no

están debidamente conectadas (por ejemplo, a través de las cadenas de valor). Trias reconoce que las necesidades de los empresarios urbanos y rurales son muy diferentes, por lo que nuestra estrategia las abordará por separado. Para seguir desarrollando nuestras acciones en los centros urbanos, aplicaremos un enfoque gradual, basándonos en nuestras experiencias actuales.

b. Fortalecimiento organizativo y desarrollo institucional

El fortalecimiento organizativo y el desarrollo institucional (FODI) de las OBM sigue siendo clave en la nueva estrategia. Esto va acompañado de un fuerte enfoque en el desarrollo sostenible de las personas, el planeta y los beneficios. Queremos alimentar el capital social de las OBM, especialmente mediante la capacitación de las mujeres, los jóvenes y otros miembros desfavorecidos, y reforzando la prestación de servicios de las OBM para hacer crecer los negocios de sus miembros. Además, el fomento del capital social de las OBM, incluidos los miembros desfavorecidos, aumenta el sentido de pertenencia de los miembros y facilita la conexión y la creación de redes que pueden promover el cambio social. El



Figura: Las tres estrategias básicas integradas de Trias

cambio social es necesario para integrarlas mejor en la economía local y permitirles hacer oír sus voces claramente contra los sistemas de desigualdad, exclusión y opresión.

El cambio climático y la degradación del medio ambiente suponen uno de los mayores riesgos para los resultados de desarrollo de los actores clave. Por ello, la nueva estrategia pretende reforzar la capacidad de las OBM para preservar el capital natural (el entorno natural) y promover el desarrollo con bajas emisiones de carbono, así como aumentar su resiliencia ante el cambio climático y las catástrofes.

En el FODI, Trias apoyará a las OBM para que fortalezcan diferentes capacidades a través de una lente de inclusión y cambio de sistema cuando analicen y aborden los retos y oportunidades relacionados con la acción climática o medioambiental y el desarrollo empresarial. Estas capacidades son:

- (1) Inclusión;
- (2) Liderazgo, gobernanza y gestión;
- (3) Cambio climático y medioambiente;
- (4) Salud financiera;
- (5) Prestación de servicios orientados a la empresa y
- (6) Cabildeo, promoción y creación de redes.

c. Personas: inclusión y ciudadanía global

La inclusión es fundamental para garantizar que todos los empresarios familiares, ya sean agricultores o no, y especialmente las mujeres, los jóvenes y otros empresarios desfavorecidos, se beneficien de los resultados del desarrollo atendiendo a sus necesidades específicas. Trias imagina OBM en las que todos los miembros puedan expresar abiertamente sus necesidades y desafíos, y en las que participen y contribuyan a la toma de decisiones. Imaginamos OBM en las que todos tengan los mismos derechos y oportunidades y en las que todos sean vistos, escuchados, reconocidos y valorados como su auténtico yo. Son OBM que proporcionan un entorno seguro, teniendo en cuenta las diversas necesidades de sus miembros, para que todos puedan prosperar y desarrollarse. Son OBM

que se oponen a la injusticia, la exclusión y la opresión en la sociedad.

El grado de desigualdad o exclusión al que se enfrentan los individuos en las OBM, así como en los hogares, las comunidades, los entornos empresariales y el contexto social más amplio, depende de sus límites y oportunidades culturales, sociales, financieros e institucionales específicas. Este contexto define en gran medida las posibilidades que tienen los empresarios familiares, ya sean agricultores o no, de poner en marcha y hacer crecer sus empresas con éxito, así como de acceder a los servicios y mercados. Por lo tanto, abordar las desigualdades, que son importantes para las mujeres, los adultos jóvenes y otras personas desfavorecidas, requiere un análisis más profundo de las complejas y a menudo interconectadas relaciones entre el poder, la riqueza y el estatus social. Estas relaciones producen una realidad que define quién es más o menos privilegiado, quién tiene la capacidad de hacer frente a eventos adversos como las pandemias y los eventos relacionados con el clima, y quién decide qué medidas se tomarán. Este análisis es el que guiará a las OBM en su trabajo para apoyar a sus miembros.

Cuatro conceptos de inclusión son clave en nuestra estrategia de FODI: (1) reconocer la diversidad de personas y perspectivas; (2) permitir la equidad en la política y la práctica; (3) fomentar la inclusión a través del poder, la voz y la cultura organizativa; y (4) la justicia social mediante la modificación de los sistemas de poder subyacentes para lograr la igualdad de acceso a los recursos y oportunidades en la sociedad para todos.

En reconocimiento de la diversidad, Trias integrará el concepto de interseccionalidad. La interseccionalidad es un marco analítico que permite identificar las diversas necesidades de los distintos grupos de actores clave. Reconoce que dentro de los grupos con los que trabaja Trias, todos los individuos tienen identidades únicas, múltiples y diversas basadas en su sexo, género, orientación sexual, edad, educación, etnia, clase, posición económica, lengua, cultura, religión, capacidad, creencias y nacionalidad, entre otras. En cada

sociedad, la combinación de ciertas identidades hace que algunos grupos de personas sean más privilegiados y poderosos, mientras que otros grupos siguen siendo menos privilegiados e incluso pueden ser oprimidos por el grupo más poderoso. Trias concienciará a los líderes y miembros de las OBM sobre los conceptos de privilegio y poder, y les proporcionará herramientas para analizar eficazmente las diferentes necesidades derivadas de las distintas identidades y el estatus social relacionado de sus miembros. Esto permitirá a las OBM identificar a los grupos más desfavorecidos entre sus miembros.

Trias reforzará las capacidades de las OBM para permitir la equidad en todos los esfuerzos de desarrollo, con el fin de atender las diferentes necesidades de todos los miembros. Por lo tanto, Trias reforzará la capacidad de las OBM para garantizar una asignación equitativa de los recursos y prestar servicios a los diferentes grupos de miembros, con especial atención a las mujeres y los adultos jóvenes y otros grupos desfavorecidos. Además, Trias apoyará a las OBM para que desarrollen servicios que lleguen efectivamente a todos los miembros, teniendo en cuenta el nivel de educación, el idioma y la cultura local.

Trias fomentará la inclusión reforzando las capacidades de las OBM para integrar las necesidades, cualidades y perspectivas de las mujeres, los adultos jóvenes y otras personas desfavorecidas en sus estrategias organizativas, políticas, presupuestos y actividades. La inclusión estimula la participación de los grupos desfavorecidos en las estructuras de toma de decisiones. Esto requiere que las personas de la organización, incluidos los líderes de las OBM que suelen ser más privilegiados, compartan su poder con los miembros menos privilegiados. Por lo tanto, las OBM, y en particular sus dirigentes, deben estar abiertas al cambio y replantearse la forma en que se asignan y distribuyen los privilegios.

Trias apoyará el llamamiento de las OBM a la justicia social facilitando unas mejores relaciones con los grupos sociales privilegiados y poderosos dentro de sus comunidades, en sus entornos empresariales y en la sociedad en

general. El objetivo es seguir institucionalizando el cambio y transformar las diferentes instituciones y estructuras para garantizar que todos tengan los mismos derechos, el mismo acceso a los servicios, el conocimiento, la tecnología y las finanzas, y las mismas oportunidades de participar en la sociedad y beneficiarse de su participación. Trias apoyará a las OBM para que presionen y defiendan activamente al gobierno, a otros reguladores y a otros proveedores de servicios contra los desequilibrios e injusticias sistémicas que distorsionan el entorno empresarial, especialmente cuando estos desequilibrios perjudican a los miembros poco privilegiados de las OBM.

Por último, Trias reconoce el concepto de ciudadanía global y de solidaridad. Todos formamos parte de un sistema global que es intrínsecamente desigual e injusto. Por ello, Trias desempeñará un papel activo en la creación de un mundo en el que los beneficios se repartan de forma más equitativa y facilitará activamente los intercambios Sur-Sur y Sur-Norte entre diferentes actores clave.

Trias reconoce que todo el mundo tiene la responsabilidad de contribuir a un mundo más equitativo y justo como individuo, como familia, organización, empresa y/o comunidad, y como ciudadano. Trias contribuirá a una mayor concienciación sobre las injusticias globales, las desigualdades y el cambio climático entre nuestro personal y los miembros de la junta directiva, así como entre el personal y los miembros de nuestros socios de MBO, y animará a todos a actuar como empleados, como miembros de una organización y como ciudadanos globales.

d. Planeta: cambio climático y sostenibilidad medio ambiental

En el trabajo de FODI de Trias con los socios de la OBM, la creación de capacidades para la acción climática colectiva será crucial para sostener los esfuerzos de desarrollo. Trias prevé que las OBM contribuyan a sistemas de producción ambientalmente sostenibles en los que el beneficio y el crecimiento inclusivo vayan de la mano de la preservación del medio ambiente. Las OBM prestan especial atención a los retos culturales, sociales, financieros e institucionales a los que se enfrentan los empresarios desfavorecidos a la hora de elegir las medidas de mitigación para hacer frente al cambio climático. La resiliencia, la capacidad de decisión, el acceso a la información y los mecanismos de adaptación de estos empresarios menos privilegiados, especialmente las mujeres, los jóvenes y los económicamente pobres, son menores en comparación con los de los grupos privilegiados de la sociedad.

Trias reforzará la resiliencia ante las catástrofes de las OBM y de las empresas de sus miembros más desfavorecidos, para ayudarles a adaptarse y a recuperarse de las crisis y catástrofes repentinas causadas por el cambio climático, así como de pandemias como la COVID-19, la agitación política, etc. Esto incluye la planificación de contingencia de las empresas, las acciones de mitigación que deben prepararse para su aplicación inmediata en caso de que se produzcan desastres, y para la recuperación después de los desastres.

Trias reforzará la capacidad de las OBM para promover mejor la adaptación al cambio climático y la resiliencia. Esto implica desarrollar y diversificar aún más las empresas de los miembros desfavorecidos. Esto incluye la diversificación de los activos de los medios de vida a través de un mejor acceso a la tierra productiva, los insumos, las herramientas y el equipo, pero también a través del acceso a diversas salidas de mercado. Al mismo tiempo, es necesario diversificar los sistemas de producción e invertir en formación y educación, por ejemplo, promoviendo las innovaciones locales o externas, así como la experimentación de los agricultores.

Trias reforzará la capacidad de las OBM para comunicar las estrategias de mitigación del cambio climático a sus miembros más desfavorecidos. Esto incluye todas las medidas que abordan la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, la causa principal del cambio climático. Las medidas podrían incluir la agricultura de baja emisión de carbono, el secuestro de carbono, la reducción del uso de combustibles fósiles en la producción, el procesamiento y el transporte, la reforestación, las medidas de restauración del suelo, la promoción del consumo de productos con bajas emisiones de gases de efecto invernadero, la reducción del uso de bolsas de plástico y materiales de embalaje, etc. En el pasado, los programas de Trias se centraban en gran medida (implícitamente) en la adaptación al cambio climático mediante la creación de medios de vida sostenibles, aunque algunos de nuestros trabajos anteriores se han centrado en la preparación y la resiliencia ante las catástrofes, especialmente en Filipinas, que es un país propenso a las catástrofes relacionadas con el clima. Con un enfoque adicional en la mitigación del cambio climático en la nueva estrategia, Trias, en colaboración con las OBM, contribuirá activamente a gestionar y restaurar los ecosistemas y a construir entornos y sistemas económicos más sostenibles en el futuro. La forma de hacer frente al cambio climático, las catástrofes y la degradación del medio ambiente depende del contexto ecológico de las OBM y estas decisiones las toman las OBM mismas.

e. Beneficios: desarrollo empresarial y acceso al mercado

Mejorar la producción, los ingresos y los medios de subsistencia de forma inclusiva y respetuosa con el medioambiente; éste es el resultado global de desarrollo que persigue Trias. Por lo tanto, el desarrollo empresarial y el acceso al mercado siguen siendo un punto clave en el trabajo de FODI de Trias, prestando especial atención a las necesidades de los miembros menos privilegiados de las OBM. Trias apoyará a las OBM para que faciliten el desarrollo empresarial y el acceso al mercado sin dañar el medioambiente.

Además de nuestro enfoque en la inclusión y la sostenibilidad medioambiental, Trias prevé que las

OBM sean cada vez más autosuficientes desde el punto de vista financiero en cuanto a su capacidad de movilizar recursos internos y externos. En esta visión, las OBM prestan servicios ambientalmente sostenibles a sus miembros con el objetivo de aumentar las capacidades personales y empresariales, introducir nuevas tecnologías y proporcionar acceso a los mercados y servicios financieros. Además, las OBM cuentan con los recursos necesarios para defender los intereses de sus miembros en sus esfuerzos de cabildeo y promoción.

Una sólida base de miembros ofrece el potencial de un fuerte poder político y agencia. Esto también forma parte del proceso de desarrollo de capacidades que pretende crear un entorno empresarial mejor y más inclusivo. Trias fomenta activamente el espíritu empresarial, las actitudes y las capacidades de los líderes y directivos de las OBM, destacando el espíritu de cooperación.

En lo que respecta al acceso al mercado, Trias pretende fortalecer a las OBM para que superen las barreras de mercado y comercialización. Las OBM son uno de los muchos actores del ecosistema empresarial local. Por lo tanto, Trias sigue apoyando a las OBM para que analicen el ecosistema empresarial local e intermedien o presten los servicios necesarios a sus miembros. Esto puede incluir la facilitación de formación sobre habilidades y actitudes empresariales. También puede incluir el apoyo al acceso al mercado, por ejemplo, a los mercados de insumos y de consumo, o el fortalecimiento de la OBM para aumentar su acceso a los servicios financieros, como el crédito, el ahorro y los seguros. Por último, puede incluir el acceso a sistemas de apoyo como el entorno normativo, los institutos de investigación, las nuevas tecnologías, etc.

9. Enfoques de gestión

a. Ciclo global de planificación corporativa I-V-X

El principio de planificación ascendente rige el ciclo de planificación general de Trias. Las decisiones programáticas y operativas deben provenir, en la medida de lo posible, de acciones concretas sobre el terreno y de los propios actores clave. Las decisiones estratégicas de Trias se basan también en este enfoque ascendente.

El ciclo de planificación estratégica de Trias abarca un período de diez años. Esta es la duración mínima para que un esfuerzo de desarrollo a largo plazo logre efectivamente un impacto sostenible. Cada diez años, la organización examina sus orientaciones estratégicas fundamentales y define una nueva estrategia. La presente estrategia se refiere al periodo comprendido entre enero de 2022 y diciembre de 2031 y ha sido elaborada mediante un amplio proceso de consulta con las partes interesadas internas y externas durante el año 2020, incluidas las OBM flamencas Markant, Unizo, Neos, Landelijke Gilden & Boerenbond, KLJ y Ferm y nuestros socios de las OBM de otros países.

Trias trabaja con un único marco estratégico para toda la organización que crea importantes oportunidades de aprendizaje a pequeña escala que se aplican a un nivel interdivisionario y transregional. Al comienzo del ciclo decenal, cada región elabora una nota táctica que detalla los elementos específicos del contexto y las subestrategias regionales y nacionales dentro de la estrategia general de Trias, como marco de referencia adicional para sus programas y proyectos.

A mitad del ciclo de planificación, la organización lleva a cabo una revisión estratégica a medio

plazo para realizar los ajustes necesarios para que la estrategia sea más relevante, eficaz e impactante en los cinco años restantes del ciclo. La próxima revisión tendrá lugar a finales de 2026.

Trias define su plan de acción corporativo anualmente, de nuevo a través de un proceso ascendente en el que los actores individuales e institucionales clave, que son los empresarios familiares agricultores y no agricultores y sus organizaciones de base, contribuyen a las prioridades corporativas de Trias. El equipo directivo dirige y supervisa este plan corporativo anual. Cada división traduce las orientaciones de la nota estratégica y el plan corporativo en su propio plan anual.

Cada tres años, Trias lleva a cabo su Encuesta de Satisfacción de los Empleados de Trias (TESS) y la encuesta de satisfacción de los socios, en la que se ofrece a nuestros grupos de interés importantes una oportunidad estructural y en profundidad para dar su opinión sobre el trabajo de la organización. Además, los canales de feedback en línea están permanentemente abiertos para permitir a todos los socios de desarrollo y al personal proporcionar un feedback continuo sobre su colaboración con Trias.

Todos estos elementos constituyen el ciclo de planificación I-V-X de Trias.

La estructura de gobierno

Trias ha elegido conscientemente una **estructura organizativa híbrida** que combina elementos de una configuración jerárquica clásica con un modelo organizativo profundamente interconectado.

Dentro de la **estructura jerárquica**, los órganos de gobierno son: (1) Asamblea General, (2) Junta Directiva, (3) Reunión Ejecutiva y (4) Equipo Directivo. Estos grupos dirigen colectivamente el

trabajo de las diez divisiones de Trias.

Estas **diez divisiones** son las siete regiones programáticas: África Occidental, África Central, África Oriental, Sudeste Asiático, América Central y Caribe, América del Sur y Flandes; y las tres divisiones de apoyo: Departamento de Calidad y Recursos, Departamento de Programas y Asociaciones y la Dirección General.

La Asamblea General y el Consejo de Administración están compuestos por representantes de **diferentes grupos de interés**: (1) las OBM rurales de Flandes, (2) las OBM empresariales de Flandes, (3) otros actores externos relevantes, incluido el CD&V (el partido democristiano). En consonancia con nuestra voluntad de diversificar nuestra gobernanza y hacer que la estructura de gobierno sea más inclusiva, Trias busca formas concretas de implicar activamente a los socios de las OBM de todo el mundo en nuestros órganos de gobierno.

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de Trias y elige una Junta Directiva para dirigir estratégicamente la organización. Dentro de la rama ejecutiva de la organización, la Reunión Ejecutiva es el órgano predominante, y designa a un Equipo Directivo que se encarga de la dirección diaria de las operaciones bajo la orientación del Director General.

Trias también ha fundado un Consejo Asesor Internacional compuesto por líderes de desarrollo nacionales e internacionales de alto nivel que apoyan plenamente el trabajo de la organización. El Consejo Asesor Internacional funciona de forma virtual y está vinculado directamente al presidente de la Junta Directiva.

Como parte de nuestra **cultura organizativa en red**, Trias promueve activa y sistemáticamente la cooperación entre divisiones y las plataformas de reflexión. Cualquier división o varias divisiones pueden crear un taskforce sin un mandato formalmente aprobado ni un calendario específico. Los **grupos de trabajo** son siempre interdivisionales y tienen un mandato formal y un calendario predefinido aprobado por el Equipo de Dirección. Los **Comités Directivos** son igualmente

interdivisionales, son creados por la Reunión Ejecutiva con un mandato de duración ilimitada. Ejemplos de **Comités Directivos** son: Recursos Humanos, Finanzas, Auditoría Interna, etc.

Los principales principios subyacentes que guían nuestro trabajo y modo de funcionamiento son la **subsidiariedad** y la **participación**. De ahí que las recomendaciones y conclusiones formuladas por los grupos de trabajo se sigan en la medida de lo posible. Lo mismo ocurre con las conclusiones de los grupos de trabajo y los comités directivos cuando informan al Equipo de Dirección y a la Reunión Ejecutiva, respectivamente.

Una infraestructura de TIC eficaz apoya toda la dimensión en red de Trias, incluyendo el hardware y el software adecuados.

b. Cobertura geográfica y regional descentralización

Trias quiere abordar los problemas globales de la pobreza y la desigualdad que están presentes en todo el mundo y que necesitan una acción más allá de las fronteras. Por eso Trias trabaja en cuatro continentes: América Latina, África, Asia y Europa. Consideramos que nuestra presencia en estos diferentes partes del mundo esencial por la oportunidad única que ofrece de estimular el aprendizaje y las alianzas a nivel mundial entre las OBM. Las intervenciones de Trias son concretamente a nivel regional, en particular las regiones programáticas: África Occidental, África Central, África Oriental, Asia Sudoriental, América Central y Caribe, América del Sur y Flandes. Para cada una de estas regiones, hay un equipo regional operativo. Este equipo regional dirige la implementación y el desarrollo del programa en el país donde se encuentra su oficina regional, pero también en los países vecinos. La viabilidad financiera, la importancia estratégica, las oportunidades de asociación y el valor añadido a los objetivos estratégicos de Trias determinan la extensión geográfica hacia nuevos países potenciales.

De manera consciente y estratégica, decidimos

mantener una presencia programática en cada una de las siete regiones en las que operamos, permitiendo también desarrollar acciones en nuevos países. La elección de un nuevo país debe equilibrarse con el principio de que no debe suponer una carga financiera adicional para la organización.

De este modo, el alcance programático de Trias es más flexible que en el pasado y ya no se limita a una ubicación geográfica muy estricta. Esto permite aprovechar mejor las oportunidades y consolidar la base financiera de Trias, combinando nuestro enfoque programático tradicional basado en programas y proyectos con el enfoque complementario y nuevo de la modalidad de acción de prestación de servicios a corto plazo (STAM).

Tener una cobertura geográfica tan amplia conlleva varios retos, pero también oportunidades. Una gama más rica de experiencias y posibilidades de intercambio a nivel mundial, y un potencial mayor apalancamiento financiero contrarrestan el reto de la posible dispersión de nuestros limitados recursos.

Tener una cobertura geográfica tan amplia conlleva varios retos, pero también oportunidades. Una gama más rica de experiencias y posibilidades de intercambio a nivel mundial, y un potencial mayor apalancamiento financiero contrarrestan el reto de la posible dispersión de nuestros limitados recursos.

c. Una sólida gestión financiera como base

La gestión financiera se refiere a varios componentes clave de nuestro sistema de gestión de la organización que hemos elaborado en la última década y que seguiremos perfeccionando en el próximo periodo.

Trias trabaja con una base de datos contable central y todas las divisiones de la organización introducen datos en ella. La base de datos genera informes financieros centrados en las necesidades de gestión financiera de los distintos segmentos de la organización. En la medida de lo posible, estos

datos están en tiempo real.

El Comité Directivo de Gestión Financiera (CDGF) supervisa y dirige el despliegue del sistema de gestión financiera y presta asesoramiento y apoyo a los órganos administrativos. El CDGF analiza los datos financieros disponibles y toma decisiones apropiadas que se basan en estos datos.

Como parte importante de la elaboración de esta nota estratégica, desarrollamos un instrumento de simulación financiera que aplica diferentes escenarios para generar proyecciones de cómo podría ser la futura realidad financiera de Trias. [\(Véase el Apéndice 10., que presenta este instrumento\)](#)

En todos los escenarios, los programas plurianuales de la DGD financiados por el gobierno federal belga seguirán siendo la principal fuente de financiación de Trias. Sin embargo, se espera que este componente disminuya con el tiempo, tanto en términos absolutos como relativos. Debido a la importancia estructural de esta fuente de financiación para todas las regiones y para la oficina de Bruselas, los recursos disponibles se asignarán en función de la capacidad de las divisiones para absorber recursos y de su potencial para generar cofinanciación, en combinación con el principio de solidaridad financiera interregional.

En 2022-2031 es fundamental que nos centremos en generar una afluencia sostenible de cofinanciación y el correspondiente esfuerzo de recaudación de fondos a nivel internacional. Los elementos clave de este nuevo enfoque de movilización financiera son el Modelo Conjunto de Acción y Comunicación (MCAC) implementado con nuestra circunscripción belga y el despliegue de una modalidad de acción de prestación de servicios a corto plazo (STAM) para ampliar nuestras opciones de intervención. En conjunto, estos elementos tienen que crear una estructura financieramente estable para Trias, en gran parte con el objetivo de estabilizar los ingresos financieros en torno a 14.000.000 de euros/año a partir de 2024-2025.

En lo que respecta a la gestión de riesgos, Trias

alineará su actual sistema de gestión de riesgos organizativos con el marco de gestión de riesgos COSO. El COSO, que es la abreviatura de Committee of Sponsoring Organisations (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), fue creado inicialmente por cinco grandes asociaciones e institutos de contabilidad de Estados Unidos a mediados de los años ochenta.

d. Recursos humanos: otra pieza central

Trias reconoce plenamente que sólo podemos tener éxito con la plena participación y el compromiso de nuestros empleados y voluntarios. Además, como Trias es una ONG de movimiento, la participación de nuestros miembros, de los miembros de la Junta Directiva y de los empleados de las OBM de movimiento flamencas es decisiva para nuestro trabajo. Por lo tanto, como Trias, trabajaremos en un despliegue más amplio y versátil de las personas que participan activamente en nuestra estrategia.

Valoramos a nuestra gente y creamos una cultura de empoderamiento y participación. Trias se esfuerza por lograr un buen equilibrio entre la consecución de los objetivos organizativos y personales. A pesar de la gran diversidad y el entorno claramente descentralizado de sus operaciones, Trias opta conscientemente por una política de personal integrada que abarca a todo el personal de Trias en todo el mundo y a nuestros voluntarios.

Construimos una cultura de calidad y excelencia y nuestros empleados demuestran unas competencias, unos valores y un compromiso sólidos y un claro apoyo a la misión de Trias. Para contribuir al desarrollo sostenible y a una mayor inclusión a todos los niveles, se refuerzan y promueven activamente las competencias disponibles a nivel local. Por ello, Trias siempre da prioridad al personal local.

Dicho esto, un entorno multicultural también contribuye a la apertura, la innovación y el enriquecimiento cultural mutuo. Nuestra relación estructural con las partes interesadas belgas requiere un conocimiento profundo de sus realidades, así como una comprensión profunda de

las realidades que viven nuestros equipos regionales. Por esta razón, Trias se esfuerza por trabajar con equipos mixtos de personal local y expatriados (que definimos como cualquier empleado que trabaja fuera de su país de origen), pero con una clara mayoría de empleados locales.

La creación de políticas adecuadas para la movilidad interna es también una piedra angular en la estrategia 2022-2031. Mediante la mejora de los procedimientos de contratación y selección y el desarrollo de perfiles de trabajo flexibles, Trias pretende promover las transferencias internas entre todas sus divisiones, estimulando así la cooperación interna, la comprensión mutua y la diversidad.

Trias también invertirá activamente en su personal desarrollando una política de formación bien establecida. Aspiramos a una alta satisfacción de los empleados, mediante una carga de trabajo razonable que ofrezca un buen equilibrio entre la vida profesional y personal y entre los objetivos organizativos e individuales.

El empoderamiento, el desarrollo y la formación son fundamentales en la política de personal de Trias, tanto a nivel individual como de equipo. Para ello se necesitan aplicaciones de TIC eficaces y oportunidades que apoyen la flexibilidad, el rendimiento y la motivación del personal. Se prestará especial atención al desarrollo del liderazgo y a las habilidades de coaching. Trias quiere contar con líderes integradores, orientados a las personas y orientados a los resultados en todos los niveles y proporcionará apoyo para desarrollar estas competencias.

La transferencia consciente de conocimientos y la formación, tanto para los empleados de Trias como para los de las OBM, son parte integrante del enfoque de Trias sobre el trabajo de desarrollo. La motivación se construye a través de la participación y la delegación de responsabilidades. Trias no sólo hace hincapié en el alto rendimiento, sino también en el trabajo en equipo, los métodos de trabajo y las competencias personales ([véase también el capítulo 9.h gestión del conocimiento](#)).

Como empleador competitivo y atractivo en el sector no lucrativo, Trias ofrece un paquete de salarios y beneficios complementarios que satisface las demandas y expectativas de sus empleados, al tiempo que garantiza la coherencia y la equidad internas y considera unas condiciones de trabajo flexibles y adaptadas. El reposicionamiento periódico en función de los mercados laborales del entorno será un principio rector, en el que aspiramos a una posición media en el mercado.

e. Las TIC como herramienta crucial de gestión

La tecnología de comunicación basada en Internet proporcionará un apoyo cada vez más importante al trabajo de Trias a lo largo de la próxima década. Por tanto, seguiremos aprovechando de nuestra infraestructura y logros en materia de TIC.

Se prestará especial atención a las regiones más atrasadas en cuanto a las posibilidades de Internet y las TIC. Trias realizará importantes inversiones para garantizar, en la medida de lo posible, la igualdad de condiciones para todos los equipos de Trias en todo el mundo.

En cada oficina regional y en la de Bruselas, los miembros del equipo de Trias dispondrán de una infraestructura de TIC eficaz y de un sistema de teleconferencia funcional. Los socios de la MBO utilizarán esta infraestructura para participar intercambios en línea entre iguales.

En cada oficina regional y en la de Bruselas, los miembros del equipo de Trias dispondrán de una infraestructura de TIC eficaz y de un sistema de teleconferencia funcional. Los socios de la MBO utilizarán esta infraestructura para participar intercambios en línea entre iguales.

La digitalización y automatización óptimas de los procesos importantes de Trias es un objetivo clave. Nos centraremos, en la medida de lo posible, en sistemas y aplicaciones TIC estandarizados. El

Departamento de Calidad y Recursos garantizará el despliegue satisfactorio de las plataformas TIC y se facilitará el acceso a los equipos regionales. Las oficinas regionales contratarán apoyo local en materia de TIC para garantizar que puedan acceder a la asistencia y el respaldo necesarios.

Se dará especial importancia al desarrollo de plataformas de comunicación interna eficaces y a la integración de datos financieros y programáticos. Para ello, Trias establecerá un Sistema de Coordinación de Programas (PCS). Todos los sistemas deberán ser fáciles de usar y estar alineados con las necesidades de Trias. Trias desarrollará y reforzará las competencias de nuestro personal para optimizar la digitalización de los procesos y garantizar que los sistemas se utilicen en todo su potencial.

Como elementos clave de nuestra gestión de los riesgos de las TIC, se garantiza una comprobación periódica y una copia de seguridad. Los filtros antispam y antivirus están operativos en todo momento. Platinum, como proveedor de servicios externos, ofrece intervenciones rápidas y un acceso fácil y permanente a un servicio de asistencia central.

f. La gestión de la calidad como elemento transversal

La calidad es fundamental para el funcionamiento de Trias. Todas nuestras políticas, procesos y recopilación de datos están documentados, se establecen normas y se formulan objetivos. Un seguimiento integrado y de alta calidad facilita la dirección, el aprendizaje y la adopción. La transparencia y la accesibilidad de toda la información relevante son principios centrales que se apoyan en nuestra infraestructura digital.

Hace falta reforzar continuamente la calidad de todos los aspectos de nuestra actividad como una organización y sigue siendo un punto crucial que merece atención en el período estratégico de 2022-2031. Un elemento central del trabajo de Trias en materia de calidad es el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA/PHVA) para la mejora

continua, que se visualiza a continuación.

El personal de Trias presta atención a la definición de resultados y objetivos claros. La planificación y la presupuestación están integradas en los procesos y procedimientos de todos los niveles de nuestra organización descentralizada y su aplicación está garantizada.

Para garantizar un seguimiento adecuado, los datos se recopilan y organizan en una estructura clara, que es en sí misma un proceso de mejora continua. Se elaboran informes estructurados que posibilitan un análisis coherente para dirigir, aprender y adaptarse de forma operativa y sistémica.

Un paquete de tres enfoques metodológicos

Para organizar y gestionar concretamente el concepto de calidad dentro de Trias, aplicamos tres enfoques metodológicos distintos pero interconectados:

(1) PLATS

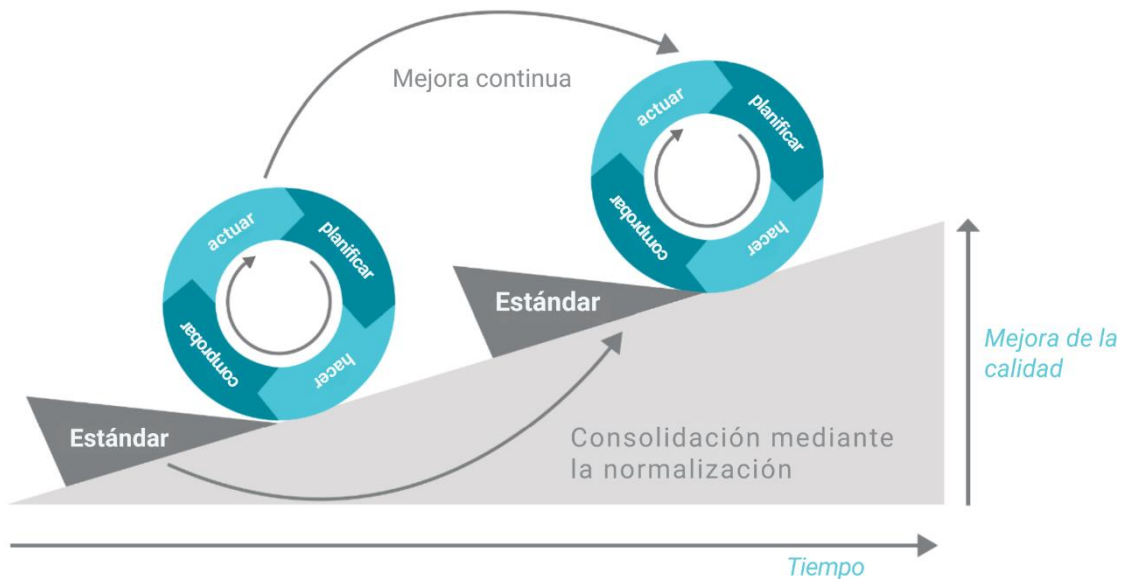
Los programas de Trias se gestionan a través del Sistema de Planificación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas de Trias (Planning, Learning and Accountability Trias System (PLATS), columna vertebral es el enfoque de Fortalecimiento de los Socios para el Desarrollo a través del Empoderamiento y la Reflexión (Strengthening Partners in Development through Empowerment

and Reflection (SPIDER)).

En 2022-2031, los aspectos de seguimiento y evaluación (S&E) y de gestión de datos del PLATS se desarrollarán más, se integrarán en plataformas digitales accesibles y se enriquecerán con nuevos indicadores de resultado y nivel de impacto, en particular teniendo en cuenta las áreas temáticas de inclusión y cambio climático y medioambiente. Esto dará lugar a un sistema de seguimiento y evaluación más equilibrado en toda la empresa, que estará en consonancia con el enfoque de gestión del conocimiento.

(2) EFQM

Trias utiliza la EFQM como marco de gestión de la calidad. El modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management (EFQM)) es un marco de gestión reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones a alcanzar el éxito midiendo en qué punto del camino se encuentran, ayudándoles a comprender las carencias y las posibles soluciones disponibles, y capacitándolas para mejorar significativamente el rendimiento de su organización. El marco EFQM utiliza un enfoque integrado y holístico para considerar todos los aspectos de la calidad en la organización. La EFQM se utilizará para la autoevaluación, tanto para Trias en todo el mundo como para divisiones específicas. Trias ya ha utilizado la EFQM para reflexionar sobre nuestra dirección estratégica, ejecución y



Visual: Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA/PHVA) para la mejora continua

resultados con el fin de identificar las prioridades para seguir mejorando en nuestra organización.

Además, Trias pretende conseguir la etiqueta R4E durante el periodo estratégico 2022-2031. Cada tres años, Trias presenta un expediente a la Fundación EFQM. La EFQM también servirá de apoyo en la preparación de los procesos de certificación organizados por entidades subvencionadoras como la DGD.

(3) BSC/KPI

El enfoque de la metodología del cuadro de mando integral y de los indicadores clave de rendimiento es clave para la gestión estratégica de la organización en todo el mundo y está vinculado al despliegue del plan estratégico 2022-2031. El enfoque del cuadro de mando integral es nuevo y Trias lo aplicará para apoyar a las regiones, los departamentos y la dirección global, así como para proporcionar información al equipo directivo, al Consejo de Administración y a la Asamblea General.

g. Desarrollo y gestión de programas

Seguimos utilizando el enfoque Strengthening Partners in Develment through Empowerment and Reflection o SPIDER en nuestro trabajo con nuestros socios de la OBM. Trias desarrolló el enfoque y las herramientas de SPIDER durante el periodo estratégico anterior.

Para preparar el nuevo periodo estratégico Trias ajustará SPIDER basándose en una evaluación interna en profundidad. Prevemos una mayor integración de los temas de inclusión y cambio climático y medioambiente en el SPIDER actualizado para reflejar las opciones estratégicas de Trias, junto con otros ajustes.

Nuestra colaboración con OBM se basa en diálogos estratégicos que utilizan el enfoque SPIDER y que tienen lugar al principio de un programa. Una parte importante de SPIDER es la exploración de la OBM: una evaluación de la capacidad organizativa. Se trata de una evaluación participativa que da lugar a un análisis exhaustivo de la OBM. El análisis de la OBM determina la dirección de la asociación a largo

plazo entre Trias y la OBM. A lo largo del programa, Trias supervisa activamente el proceso de desarrollo de capacidades, que se centra en las capacidades organizativas básicas seleccionadas por la OBM al inicio de la asociación.

En general, las herramientas y actividades de SPIDER son flexibles y pueden aplicarse en contextos de asociación y donantes muy diferentes. Por ejemplo, un análisis de la OBM puede considerarse innecesario si la OBM ya ha realizado una evaluación similar de la capacidad organizativa o dependiendo del consorcio específico de ONG involucradas en el programa. Asimismo, si las OBM u otras partes interesadas utilizan herramientas similares, las alineamos con el enfoque SPIDER para evitar el doble trabajo.

En general, las herramientas y actividades de SPIDER son flexibles y pueden aplicarse en contextos de asociación y donantes muy diferentes. Por ejemplo, un análisis de la OBM puede considerarse innecesario si la OBM ya ha realizado una evaluación similar de la capacidad organizativa o dependiendo del consorcio específico de ONG involucradas en el programa. Asimismo, si las OBM u otras partes interesadas utilizan herramientas similares, las alineamos con el enfoque SPIDER para evitar el doble trabajo.

Colaboración con otras organizaciones

Como se detalla en el capítulo 7.c de este documento, Trias reconoce el valor añadido de otras organizaciones (como ONG, universidades y organismos gubernamentales, entre otros) para contribuir a nuestra misión y a los objetivos nivel de OBM asociadas. Las colaboraciones fructíferas aumentan la coherencia y la calidad de nuestro trabajo y enfoques, y conducen a un mayor impacto a nivel de las OBM. Por lo tanto, Trias ya ha desarrollado una amplia gama de asociaciones formales e informales con las partes interesadas en los últimos años.

Sigue siendo de suma importancia identificar y desarrollar una colaboración potencialmente interesante con organizaciones nuevas y existentes que tengan conocimientos y servicios claramente

complementarios. De acuerdo con nuestros objetivos de sostenibilidad, Trias prefiere colaborar con socios locales. Véase también el capítulo 8 sobre gestión de relaciones para obtener más detalles sobre este tema, incluyendo información específica sobre los socios estratégicos.

Identificación de oportunidades y redacción de propuestas

Para identificar oportunidades, Trias, tanto en la oficina de Bruselas como en las regiones, hace un seguimiento activo de las convocatorias de propuestas. Paralelamente, establecemos relaciones de forma proactiva con donantes seleccionados y socios estratégicos para crear e identificar oportunidades conjuntamente.

Una vez identificada y compartida una oportunidad, la región en cuestión considera la pertinencia de la convocatoria y entabla un diálogo con la oficina de Bruselas para decidir si invierte tiempo en la oportunidad o no. Esta decisión depende de una lista de criterios que incluyen, entre otros, la pregunta de si las OBM asociadas están interesadas en participar y las implicaciones financieras.

Gestión del programa

La responsabilidad de la ejecución cualitativa y el seguimiento de los programas, incluidas las finanzas, el contenido y el S&E, recae en las divisiones programáticas de Trias, es decir, en las siete oficinas regionales, incluida Flandes.

El equipo de gestión de programas y conocimientos de la oficina de Bruselas coordina el proceso de elaboración de informes de los programas multinacionales que se extienden más allá de una sola región. El proceso de elaboración de informes de los programas de una región concreta, aunque implique a varios países, es responsabilidad de la Oficina Regional correspondiente.

Trias ha desarrollado su propio sistema de seguimiento y evaluación que se aplica a todos los proyectos y programas. Sin embargo, el trabajo en consorcios (donde otras partes interesadas también

tienen sus propios sistemas) y la satisfacción de las necesidades de información de los donantes requieren una aplicación flexible de nuestro sistema. Para cada programa, Trias desarrolla un marco lógico y un conjunto de indicadores a diferentes niveles de seguimiento (producto, resultado, impacto) basados en nuestra Teoría del Cambio corporativa. Esto se hace teniendo en cuenta las diferentes necesidades de las OBM, los donantes y Trias mismo, para garantizar un seguimiento eficaz de los avances y los resultados.

h. Gestión del conocimiento

Para convertirse en una verdadera organización de aprendizaje, el principal objetivo de la gestión del conocimiento de Trias es captar, sistematizar y compartir los conocimientos y la experiencia de los procesos programáticos y de apoyo. Una conexión fuerte y estructural entre la gestión del conocimiento y nuestro enfoque de recursos humanos es instrumental y crucial.

Nuestros procesos programáticos abarcan los conocimientos y la experiencia relacionados con nuestra principal misión organizativa: el fortalecimiento organizativo y el desarrollo institucional de las OBM. Prestamos especial atención a los temas de la inclusión, el cambio climático y el medioambiente, y el desarrollo empresarial y el acceso al mercado. Esto también implica el fortalecimiento de las capacidades del personal de Trias para trabajar más eficazmente como facilitadores del proceso de cambio con las OBM.

Los conocimientos y la experiencia de nuestros procesos de apoyo sirven para mejorar nuestro propio funcionamiento y para compartirlos con nuestros socios con el mismo fin. Esto incluye conocimientos de administración y contabilidad; de RR. HH.; de recaudación de fondos; de gestión de las partes interesadas; y de comunicación y uso de los medios sociales.

Beneficios de la gestión del conocimiento para Trias

Un buen sistema de gestión del conocimiento tiene

tres ventajas principales para Trias.

En el ámbito de los programas, la mejora de la gestión de los conocimientos se traduce en la racionalización de los procesos y procedimientos que prestan servicios de buena calidad a nuestros socios de la OBM.

A nivel de personal, el intercambio regular entre el personal permite compartir las lecciones aprendidas y las mejores prácticas que ayudan a la organización a seguir mejorando sus programas, proyectos, procesos y procedimientos. Como resultado, el personal se siente más implicado y motivado ya que contribuyen a la misión de su organización. Además, facilita la identificación de los miembros del personal con experiencia o conocimientos en ámbitos específicos. Esto permite a la organización abordar rápidamente las preguntas o los problemas con aquellos que pueden dar respuestas significativas. Una sólida gestión de los conocimientos también garantiza la existencia de un sistema de traspaso, por el que los conocimientos adquiridos e interactuados por un miembro del personal permanecen en la organización incluso cuando éste se marcha o cambia de puesto.

Por último, para organizaciones como Trias, el conocimiento es nuestro principal producto, nuestra propuesta de venta única. Así, por razones de visibilidad y posicionamiento de la organización, un buen sistema de gestión del conocimiento produce relaciones reforzadas, iniciativas conjuntas con otras partes interesadas y mayores oportunidades de obtener financiación externa.

Sistema de gestión del conocimiento de Trias

En Trias, la gestión del conocimiento es un continuo.

En un extremo del continuo se encuentran las actividades relacionadas con la captación y sistematización del conocimiento explícito a través de medios como herramientas y metodologías de formación, plantillas y directrices, documentos de

posición temáticos y glosarios, boletines, historias y testimonios, vídeos, notas informativas, hojas informativas e informes. SharePoint es la principal herramienta digital del personal de Trias para almacenar y compartir conocimientos explícitos. En la plataforma, es fácil encontrar y contactar con los expertos temáticos y profesionales de Trias y ver su perfil de competencias. Para garantizar un uso adecuado de los conocimientos de Trias, nos aseguramos de que los derechos de autor de nuestras metodologías estén protegidos (mediante contratos con los colaboradores y formadores).

En colaboración con el equipo de comunicación, las publicaciones importantes se comparten en forma impresa o en nuestro sitio web y redes sociales.

El sistema de seguimiento y evaluación de Trias integrará fuertemente el conocimiento temático. Los ámbitos temáticos de la inclusión, el cambio climático y el medioambiente, y el desarrollo empresarial y de mercado están bien integrados en los indicadores de capacidad y rendimiento, y nuestros relatos de cambios más significativos informan también sobre ellos. A nivel de entradas y salidas, las herramientas y metodologías temáticas se controlan en cuanto a la calidad (impartición eficaz de la formación y recogida de comentarios sobre el contenido para permitir la mejora periódica de los métodos) y a la adopción de nuevas competencias por parte de las OBM.

En el otro extremo del continuo, el personal de Trias aprende e intercambia entre sí.

Para desempeñar eficazmente sus funciones, tal y como se describe en el capítulo 7.c, el personal de Trias debe estar dotado de una amplia gama de competencias. Estas habilidades incluyen competencias de facilitación, coaching y creación de redes. Esto implica la capacidad de escuchar activamente y de mantener diálogos fructíferos; de identificar las causas fundamentales, de planificar y priorizar y de valorar el conocimiento local. También incluye la capacidad de entrenar, inspirar y motivar a otros para aplicar cambios de actitud y comportamiento, y de emplear habilidades efectivas de creación de redes con otras partes interesadas.

Trabajar por un mundo mejor empieza en casa. Todo el personal de Trias debe desarrollar una mayor conciencia de nuestro propio papel en los procesos de inclusión y cambio climático. Para construir una organización y una sociedad más igualitaria e inclusiva, debemos empezar sin duda por cultivar la conciencia de nuestros propios privilegios. Trias hace que seamos conscientes de nuestros microcomportamientos (gestos, expresiones faciales, posturas, palabras, tono de voz y suposiciones), que a menudo comunican a los demás una sensación de inclusión o exclusión. El personal tiene que reconocer los sistemas de poder y opresión y desarrollar la confianza necesaria para hablar de estas estructuras desiguales y privilegios con los demás para que también tomen conciencia. Esto también implica enfrentarse a nuestra propia resistencia al cambio y a la de los demás. Además, Trias sensibiliza a los miembros del personal de todos los niveles sobre el cambio climático y el impacto medioambiental de nuestras propias acciones.

Por último, las competencias que se esperan del personal de Trias también incluyen la familiaridad con la visión, los conceptos clave, las terminologías, las herramientas de trabajo y los enfoques de Trias en las áreas temáticas de inclusión, cambio climático y medioambiente, y desarrollo empresarial y acceso al mercado.

El personal forma comunidades de práctica en las que compañeros de diferentes regiones comparten conocimientos, reflexionan sobre sus respectivas experiencias y se reúnen en un ámbito de aprendizaje mutuo. El objetivo es mejorar el conocimiento existente o crear nuevos conocimientos. Estas comunidades de práctica funcionan con funciones y responsabilidades claramente definidas, tienen un objetivo claro y unos conocimientos claros. Las inversiones en traducción se realizan cuando es necesario para superar las barreras lingüísticas más importantes

entre el personal de Trias en todo el mundo y para reunir eficazmente a nuestro personal más allá de las fronteras geográficas.

Trias utiliza una plataforma electrónica para el aprendizaje colectivo con el fin de mejorar las competencias básicas del personal en la facilitación del proceso de desarrollo organizativo y mejorar los conocimientos temáticos. Otro de los usos de esta plataforma es la transferencia eficaz de conocimientos a las OBM. Para conectar al personal, los talleres físicos siguen siendo importantes de forma regular. Sin embargo, en el futuro, Trias también utilizará más las herramientas digitales de conferencia web y realizará más reuniones electrónicas.

Es importante la tutoría del personal (nuevo) mediante el aprendizaje entre iguales. Esto implica tener un buen sistema de introducción para el nuevo personal en el que se compartan los documentos y el nuevo personal pueda aprender a través de la interacción con el personal más experimentado. El personal que deja Trias realizará un traspaso claro y extenso de tareas y responsabilidades, así como de conocimientos, como se ha señalado anteriormente. Las entrevistas de salida relacionadas con el contenido con el personal de gestión del conocimiento forman parte de esto, además de las entrevistas de salida ya existentes con el o los responsables.

Trias participa activamente en redes y eventos temáticos nacionales, regionales e internacionales para aumentar el aprendizaje de otras organizaciones, para dar a conocer Trias temáticamente sobre la inclusión, el cambio climático y el medioambiente y el desarrollo empresarial y el acceso al mercado, y para crear activamente nuevas asociaciones.



10. Apéndices

a. Análisis FODA de la organización

Fortalezas = elementos fuertes en Trias, internamente:

- Trias emplea el enfoque SPIDER y despliega esta herramienta en todas las regiones para apoyar a las OBM como nuestros principales socios en el desarrollo sostenible
- Trias ofrece una combinación equilibrada de apoyo financiero y técnico a las OBM (organizaciones asociadas).
- Trias tiene una gran experiencia temática en el enfoque de inclusión/transformación de género, el liderazgo y la microfinanciación dirigida al desarrollo de capacidades de las OBM.
- Trias está presente en diferentes regiones mediante una estructura descentralizada con equipos competentes y estables.
- Trias mantiene una buena asociación estratégica con la DGD como uno de sus principales socios.
- Trias ya cuenta con la etiqueta de 4 estrellas de la EFQM.
- Trias despliega un nuevo sistema de contabilidad que aumenta nuestra capacidad de gestión financiera, con el apoyo de personal competente en todo el mundo.
- El personal de Trias está muy motivado y comprometido con la causa y la misión de Trias.
- Trias forma parte de la alianza mundial AgriCord con competencia y experiencia en la creación de sinergias.
- La legitimidad de Trias se basa en nuestra circunscripción, que representa a 350.000 miembros individuales en Flandes.
- Trias tiene un perfil y una experiencia muy relacionados con el contenido (empresa familiar).
- Trias tiene una posición estratégica general clara, adaptada con flexibilidad a los contextos cambiantes.
- Trias tiene experiencia en desarrollo urbano (UNIZO, Filipinas y Arusha), un tema de futura relevancia mundial.
- Trias tiene un claro conocimiento de los paradigmas actuales de la ayuda oficial al desarrollo (AOD), es consciente del cambio de paradigmas y tiene la capacidad de adaptarse a ellos.
- Trias tiene experiencia en facilitar el intercambio entre empresas y OBM utilizando enfoques de pares o de cadena de valor (por ejemplo, cacao...).

Debilidades = elementos débiles en Trias, internamente

- Trias experimenta inestabilidad financiera y una compleja configuración financiera relacionada con los requisitos de cofinanciación.
- Trias tiene una alta rotación de personal, especialmente en la oficina de Bruselas.
- El sistema de gestión de datos de Trias aún no está totalmente desarrollado ni integrado.
- La base de Trias en Flandes está infravalorada.
- Trias aún no ha encontrado un buen equilibrio entre su función de facilitación del proceso y su función de asesoramiento temático.
- Trias carece de flexibilidad y de un valor añadido explícito con respecto a las alianzas y sinergias en un contexto de múltiples partes interesadas.
- Especialmente en el contexto africano, Trias carece de experiencia y adaptabilidad para trabajar e intercambiar con los actores públicos.
- Las recientes inversiones de Trias en la gestión del conocimiento y la recaudación de fondos aún no han aportado beneficios ni oportunidades.
- Trias tiene una escasa visibilidad en Bélgica y en el extranjero debido a una comunicación externa a menudo débil.
- Trias carece de escala suficiente para atraer a grandes donantes como la UE, la Fundación Bill Gates y los bancos de desarrollo, entre otros.
- Trias sigue experimentando flujos de comunicación interna ineficaces y una organización interna poco clara entre las entidades descentralizadas y la oficina de Bruselas.

Oportunidades = en el entorno, en el exterior

- La DGD es un donante con un esquema de financiación relativamente seguro y sencillo que proporciona una base sólida para el despliegue de las actividades de Trias.
- La oficina de Trias en Bruselas está situada cerca de varios importantes donantes (UE) y muy central en Europa.
- Los movimientos de base de Trias proporcionan un punto de entrada único para llegar a la sociedad de Flandes y Bélgica.
- El enfoque de Trias sobre la inclusión, la sostenibilidad y los enfoques relacionados con el clima ofrecen nuevas oportunidades de financiación.
- La digitalización se desarrolla continuamente y crea oportunidades para Trias en, por ejemplo, el aprendizaje electrónico.
- En el sector de la cooperación al desarrollo hay nuevos donantes públicos y privados, tanto a nivel internacional como nacional.
- Trias podría conectarse a la investigación académica sobre temas de cooperación al desarrollo y su relación con los ODS en todo el mundo.
- Las iniciativas del sector privado y las iniciativas de responsabilidad social de las empresas asociadas ofrecen nuevas oportunidades de colaboración para Trias.
- Numerosos foros internacionales sobre temas en los que trabaja Trias ofrecen oportunidades para que esta empresa muestre su trabajo.
- El sector del desarrollo está más abierto a las alianzas y sinergias con otros actores del desarrollo para ejecutar conjuntamente programas y proyectos.
- Surgen nuevas iniciativas de donantes relacionadas con el desarrollo en los países de renta media.

Amenazas = en el entorno, en el exterior

- La orientación futura de la DGD y de la AOD en general es muy imprevisible.
- Se ha vuelto más difícil generar fondos privados y no vinculados.
- Hay una reducción de la financiación tradicional de proyectos y programas, y una mayor competencia entre las ONG y el sector privado que solicitan financiación de los donantes, así como con las organizaciones locales.
- La mayor atención a los enfoques multiactores centrados principalmente en los proyectos y trayectorias de inversión es sólo una parte muy pequeña del trabajo de Trias, por lo que ofrece oportunidades limitadas.
- El desplazamiento hacia la (extrema) derecha del espectro político en Flandes y Europa corre el riesgo de socavar el apoyo a la cooperación al desarrollo.
- Hay una tendencia a los grandes contratos para grandes proyectos y socios, frente a los socios locales y nacionales.
- La popularidad de las OBM está disminuyendo; los miembros están envejeciendo y los jóvenes ven a las OBM como demasiado ideológicas y politizadas.
- AgriCord sigue siendo una alianza inestable.
- La pandemia de COVID-19 ha tenido un severo impacto en el desarrollo alcanzado recientemente en todo el mundo.

b. Factores críticos de éxito de los objetivos de estrategia

Objetivos a nivel corporativo

Objetivo estratégico 1:

Trias es una sólida agencia de desarrollo que lidera con su experiencia en el emprendimiento familiar inclusivo y ambientalmente sostenible.

- Trias se destaca en la gestión del conocimiento en sus cuatro temas principales.
- Trias aplica sus conocimientos temáticos mediante un enfoque integrado.
- Trias cuenta con un equipo que ofrece competencias de alto nivel y especializadas a las OBM.
- El personal de todo el mundo tiene la capacidad de traducir los conocimientos en documentos de posición bien elaborados y en una comunicación externa eficaz.

Objetivo estratégico 2:

Trias ha puesto sobre la mesa las cuestiones de la desigualdad y el cambio climático y ofrece ideas sobre cómo la iniciativa empresarial familiar inclusiva y medioambientalmente sostenible puede abordarlas; todo ello en alianza y sobre la base de auténticas asociaciones con las OBM y otras partes interesadas.

- Trias habla por sí mismo: la inclusión es un principio clave en todo lo que hacemos, a la vez que se presta atención a nuestra huella ecológica y se fomenta nuestro espíritu emprendedor.
- Trias lleva a cabo acciones periódicas y de comunicación externa para influir en la política y la opinión pública, y hace visibles sus acciones (por ejemplo, la organización y presencia en conferencias nacionales y la mediatización de nuestra participación).

Objetivo estratégico 3:

Las OBM de todo el mundo han confiado en Trias como agente de cambio y han reconocido a Trias como un socio importante y único especializado en la facilitación de procesos de cambio de

fortalecimiento organizativo y desarrollo institucional (FODI).

- Trias cuenta con un enfoque de FODI bien desarrollado e interiorizado y con las competencias necesarias para aplicarlo.
- Las organizaciones de nuestra base aceptan el papel de Trias en FODI.
- Trias documenta los éxitos del FODI y los muestra a las organizaciones constituyentes y a todas las demás OBM.
- Trias garantiza relaciones equitativas y equilibradas en cuanto al poder con las OBM.
- Las OBM son más capaces de sostener financieramente su propia organización.
- Trias es consciente de las relaciones de poder y de cómo estas relaciones pueden influir en una asociación y en sus objetivos hacia el cambio del sistema.
- La cartera de socios de Trias es más diversa. Esta cartera debería reflejar el diverso ecosistema que nos gustaría ver en la sociedad, desde organizaciones de cabildeo y promoción hasta cooperativas, asociaciones empresariales y sindicatos de agricultores.
- Trias se asegura de que las asociaciones más igualitarias se basen en un entendimiento mutuo con nuestros socios (elemento clave en nuestra estrategia).
- Trias se asegura de que los socios den forma a sus propias trayectorias, procesos y programas.

Objetivo estratégico 4:

Importantes actores externos que también trabajan en la promoción de la empresa familiar han reconocido a Trias como una organización de alto nivel y un socio de confianza.

- Trias se asegura de que la identificación de los socios, otros actores con los que colaboramos y los enfoques que empleamos para fortalecer a los socios de la OBM estén relacionados con nuestras áreas temáticas.
- Trias emplea una buena y eficaz gestión de las relaciones.
- Trias participa en foros y redes nacionales, europeas e internacionales.

Objetivos del programa

Objetivo estratégico 5:

Trias ha aplicado con éxito el FODI de forma integrada, haciendo hincapié en el aprendizaje continuo con sus socios.

- Las OBM actúan como agentes de cambio en estrecha colaboración con socios estratégicos.
- Las OBM son organizaciones gobernadas por profesionales capaces de funcionar en contextos cambiantes y desafiantes.
- Las OBM tienen una cultura y una estructura organizativa que resultan atractivas para las mujeres y los jóvenes (lo que da lugar a una base de miembros suficientemente diversa).
- Los miembros de las OBM son más conscientes de los retos medioambientales y comprenden la diferencia entre las estrategias de adaptación y mitigación del cambio climático y la noción de la economía verde.
- Los miembros de las OBM y el personal de Trias son más conscientes de las relaciones y posiciones de poder existentes, y del papel que podrían desempeñar.
- Trias tiene un entendimiento común en todo el programa sobre cómo desempeñar nuestro papel como desarrollo organizativo facilitador, y todas las regiones lo aplican de la misma manera.
- Trias predica con el ejemplo, siendo una organización inclusiva (cultura, estructura) con una huella ecológica reducida y un mayor espíritu empresarial que conduce a una mayor sostenibilidad financiera.

Objetivo estratégico 6:

Trias ha demostrado la eficacia de su estrategia, centrada en las mujeres, los adultos jóvenes y otras personas emprendedoras desfavorecidas y sus organizaciones de base, para mejorar sus medios de vida y contribuir a unas sociedades más inclusivas y justas.

- Las mujeres, los jóvenes y las personas desfavorecidas de los socios de la OBM mejoran sus medios de vida y su posición en

la OBM y en la sociedad.

- Otras partes interesadas reconocen el enfoque de Trias.
- Trias invierte un porcentaje mínimo de su presupuesto en la reducción de la brecha entre los grupos objetivos de corriente dominante y mujeres, adultos jóvenes y personas desfavorecidas (por ejemplo, mediante la acción afirmativa).
- El sistema de seguimiento y evaluación de Trias gestiona datos desglosados con fines analíticos (sexo, edad, etnia, rural/urbano, etc.) y de adaptación de la estrategia.

Objetivo estratégico 7:

Trias y sus OBM asociadas tienen una visión y experiencias compartidas sobre cómo los empresarios familiares individuales y sus OBM desempeñan un papel central en la transformación rural y en la creación de ciudades inclusivas, sostenibles y climáticamente inteligentes del futuro.

- Trias es un socio profesional que, a través de su trabajo con las OBM, contribuye al emprendimiento inclusivo en las ciudades, reconocido por las partes interesadas externas.
- Trias tiene capacidad interna en la materia y cuenta con una visión y un conjunto de buenas prácticas.
- Trias desarrolla y ejecuta programas en torno a las ciudades inclusivas financiados por organizaciones que se centran en el desarrollo de las ciudades, como el Banco Mundial y la ONU.
- Trias desarrolla además un enfoque de intervención coherente y consistente en las zonas urbanas (que va más allá del apoyo a los empresarios en las ciudades), considerando los vínculos entre las zonas rurales y urbanas cuando sea pertinente.
- Trias tiene asociaciones sostenibles con OBM asociadas que nos permiten trabajar en entornos urbanos.

Objetivos del nivel de apoyo

Objetivo estratégico 8:

Trias ha desplegado un conjunto integrado de sistemas digitales que es accesible en todo el mundo para todo el personal de Trias, proporcionándoles acceso a información de calidad y apoyando a Trias para lograr su misión.

- Trias garantiza que las TIC contribuyan y apoyen nuestros objetivos y procesos programáticos.
- Trias se encarga de que las plataformas en línea funcionen correctamente y sean fáciles de usar.
- Trias garantiza un apoyo eficaz a las TIC (servicio de asistencia).
- Trias hace que el aprendizaje y los intercambios electrónicos sean eficaces y accesibles para todo el personal.
- Trias adapta todo el potencial de nuestros sistemas para satisfacer nuestras necesidades internas (TIC, financieras, CRM...).
- Trias garantiza el acceso a Internet y a equipos e infraestructuras de calidad.
- Trias alinea todos los sistemas con el concepto de "inclusión".
- Trias garantiza el acceso a información de calidad para todo el personal de Trias en todo el mundo.

Objetivo estratégico 9:

Trias ha alcanzado la estabilidad financiera estructural.

- Trias mantiene el mismo volumen de negocio que el periodo estratégico anterior y se estabiliza en torno a los 14.000.000 de euros anuales.
- Trias evalúa financieramente el despliegue de los voluntarios a efectos de evaluación.
- La DGD sigue siendo nuestro principal donante a nivel global, pero la dependencia de este importante donante se reducirá sustancialmente en términos relativos.
- Trias se centra en otro tipo de donantes

(distintos de la DGD) para garantizar la diversificación de las fuentes de financiación.

- Trias integra los diferentes componentes financieros de las fuentes de financiación de Trias (programas/proyectos, valoración, cofinanciación, medios no ligados de la base, etc.) en un sistema de gestión financiera basado en datos en tiempo real que es eficaz y fácil de usar.
- Trias consolida el apoyo financiero (y de otro tipo) de la alianza Agri Cord.
- Trias obtiene ingresos estructurales para la recaudación de fondos de la campaña del GACM basada en las circunscripciones.
- Trias establece un beneficio estructural de su enfoque STAM.
- Trias evalúa periódicamente y de forma crítica sus estrategias y objetivos de financiación en función de su eficacia y se adapta siempre que es necesario.
- Trias refuerza el éxito de nuestras estrategias mediante la evaluación comparativa y el aprendizaje con otras organizaciones similares.
- Trias se asegura de contar con personal con las competencias necesarias y la capacidad de personal suficiente para desplegar eficazmente nuestra estrategia.
- Trias observará de cerca las tendencias en el contexto de la cooperación internacional.

Objetivo estratégico 10:

Trias ha creado un equipo diversificado, de alto rendimiento y motivado que está plenamente comprometido con la aplicación de su estrategia.

- Trias tiene un enfoque de recompensa y salario que nos permite atraer los perfiles que necesitamos en todo el mundo.
- Trias atrae las competencias adecuadas e invierte en el desarrollo del personal para mantener estos perfiles.
- Trias mantiene una cultura organizativa en la que están arraigados los valores de Trias.
- El ciclo de gestión de RR. HH. contribuye a mantener una plantilla motivada y estable.
- La movilidad interna del personal apoya el fortalecimiento de la OBM y el intercambio de conocimientos.
- Trias identifica las competencias locales.

- El personal local ocupa puestos clave y tiene importantes responsabilidades, y existen estrategias y estructuras para facilitar estos procesos.
- Trias integra los conocimientos, las competencias y los enfoques metodológicos y los incorpora en una estrategia integradora sostenible para 2031 (gestión del conocimiento).
- Los equipos regionales conectan con la realidad de Flandes y los socios de la base y viceversa.
- Trias despliega estrategias para que todo el personal trabaje en condiciones seguras.

Objetivo estratégico 11:

Trias ha consolidado plenamente el modelo de organización descentralizada tanto a nivel regional como corporativo.

- Todo el personal y los socios comprenden claramente el mandato de los equipos regionales y de las OBM.
- Un marco sólido traduce el enfoque global de Trias y establece una comprensión común del principio de subsidiariedad.
- Trias establece sistemas de transparencia para hacer posible el intercambio y el aprendizaje organizativo de forma sistematizada.
- Trias crea sistemas corporativos que permiten una gestión descentralizada y de alto rendimiento a todos los niveles.

c. Cuestiones clave de la visualización



d. Simulación financiera y narración de escenarios

Introducción

Como parte de la elaboración de la Nota Estratégica 2022-2031, se ha desarrollado un instrumento de simulación financiera y de escenarios (FSST) para ayudar a la organización a planificar a largo plazo la realidad financiera. El instrumento genera un valor previsto para un número limitado de indicadores clave de rendimiento financiero. Esta simulación se basa en los valores estimados a lo largo del tiempo de los principales componentes financieros de la arquitectura financiera de la organización. Cambiando los valores de uno o varios de los componentes principales, se pueden generar diferentes escenarios, lo que permite anticipar mejor los efectos de las posibles evoluciones de esas dimensiones financieras de nuestro trabajo.

La simulación

El instrumento de simulación financiera no es un instrumento presupuestario, pero será fundamental en el proceso de presupuestación. Sus valores son la traducción de un conjunto de objetivos realistas, pero también ambiciosos, que deberían ser alcanzables en circunstancias regulares. Cada año, y sobre la base de los avances históricos en la realización de la prognosis financiera, se elaborará un presupuesto fundamentalmente ajustado, si es necesario. Los parámetros que son muy importantes y variables están marcados en amarillo. Cambiando los valores en estos campos, se pueden construir diferentes escenarios. Ello proporciona un marco en el que Trias en su conjunto puede trabajar para lograr una situación financiera estable y sostenible.

DGD

El componente financiero más importante de la realidad actual de Trias es la financiación del programa de la DGD. La condición básica para poder aplicar esta línea de financiación es que Trias mismo contribuya con al menos un 20% de cofinanciación. El cálculo del total de las

subvenciones de la DGD frente al total de la cofinanciación necesaria también tiene en cuenta el hecho de que, además de los costes operativos, la DGD también financia los costes de gestión y que un mínimo del 1% de los costes de gestión debe utilizarse para fines de auditoría y evaluación en el programa de la DGD.

AgriCord

Un segundo parámetro financiero crucial son los ingresos generados a través de la alianza AgriCord. Además de la financiación que se obtiene a través de la secretaría central de la Alianza, y de los cuales sólo el 35% se considera posible de utilizar como cofinanciación dentro del programa de la DGD. El 65% restante se pone a disposición como financiación adicional. Aparte de esta financiación a través de la secretaría, también los contactos bilaterales con otras agencias agrícolas generan una cofinanciación sustancial. Se calcula que se trata de una cantidad fija de 300.000 euros al año.

Recaudación de fondos internacional (RFI)

Un tercer componente esencial de nuestra realidad financiera es la movilización de fondos a través de nuestra recaudación de fondos internacionales. Trias invierte considerables recursos propios para poder recaudar otras financiaciones distintas de la DGD, tanto a nivel corporativo como regional. Se prevé un aumento importante de este flujo de financiación en el futuro, principalmente para compensar la reducción prevista de la financiación de la DGD. El componente RFI prevé la cofinanciación (al menos el 20% en general, pero con el objetivo de aumentar esta tasa hacia el 30 o 35% en el caso de programas largos) y los ingresos por administración (tentativa del 7% que se añade al importe de los medios propios no consolidados).

Recaudación de fondos en Flandes

Una cuarta parte vital de nuestra realidad financiera es la recaudación de fondos en Flandes. Una parte de esta recaudación de fondos se genera como medios ligados y, por tanto, constituye una cofinanciación para el programa de la DGD. Sin

embargo, la mayor parte de la financiación captada en Flandes son los llamados medios no ligados. Estos recursos son cruciales para cubrir los gastos no subvencionables y para complementar la cofinanciación necesaria cuando sea necesario. Se hace una proyección básica conservadora.

Un elemento nuevo es la aplicación del enfoque GACM (Gemeenschappelijk Actie- en Communicatie Model = modelo conjunto de acción y comunicación) que abarca a cada una de las OBM flamencas y se basa en tres pilares: (i) Esfuerzos continuos de comunicación (con el enfoque: "Trias es nuestra ONG"), (ii) BOA (Bewegings Overstijgende Actie = acción trascendente del movimiento) que se lleva a cabo una vez al año de forma descentralizada, y (iii) Una petición institucional anual recurrente y apoyada por la cúpula de las OBM flamencas de donaciones para sus 350.000 miembros individuales. Esto debería constituir un factor de cambio a largo plazo en la realidad financiera de Trias en los años que vienen.

El objetivo es generar unos ingresos estructurales del 2,5% de los 350.000 socios que donan cada uno 40 euros, comenzando por el 1% en 2022, y aumentando progresivamente hasta alcanzar el 2,5%.

Modalidad de Acción de Prestación de Servicios a Corto Plazo (STAM)

Como parte de la nueva Nota Estratégica y de la nueva forma de trabajar de Trias, se pondrá en marcha una modalidad de Acción de Prestación de Servicios a Corto Plazo, junto a la modalidad más habitual de ejecución de proyectos y programas. Esta modalidad STAM generará algunos recursos adicionales no ligados constituidos por el margen de beneficio de este enfoque. Sin embargo, el objetivo principal de la modalidad STAM no es la ganancia financiera que podríamos obtener con ella, sino la expansión de nuestros modos de

intervención, y de esta manera la generación de nuevos contactos y la ampliación de nuestro alcance a nuevas partes interesadas.

Los escenarios

La simulación explicada anteriormente constituye un primer escenario básico que consideramos actualmente la estimación más o menos realista pero también suficientemente ambiciosa que podemos hacer de nuestras evoluciones financieras en los próximos diez años. En este instrumento definimos nuestras ambiciones para las que desarrollaremos y pondremos en marcha estrategias que facilitan alcanzarlas. Esto significa también que tendremos que aprender y adaptar nuestras estrategias a las realidades a las que nos enfrentaremos en los próximos diez años, pero siempre teniendo en cuenta las ambiciones de partida.

A continuación, se calculan tres KPI para ver no sólo el resultado financiero neto en un año determinado, sino también la tasa de dependencia de la financiación del programa de la DGD y la tasa de eficiencia, calculada como la relación entre el 75% de todos nuestros ingresos frente a los costes totales.

Los valores objetivo para los tres KPI's son (1) resultados financieros netos > 150.000 €/año, (2) tasa de dependencia evolucionando desde el 74% (en 2019) hacia menos del 50% en el último programa de DGD considerado, y finalmente (3) la tasa de eficiencia en torno al 65% como mínimo.

Para cada escenario generado por la herramienta, se calculan también los valores de estos KPI. Esto permite al usuario ver el efecto del cambio no sólo en el resultado financiero neto, sino también en los otros dos KPI.

e. Simulación financiera a largo plazo y escenarios 1/2

COMPONENTES Presupuesto corporativo de Trias						
	año de referencia 2019	2022	2023	2024	2025	2026
Total DGD	9.427.581,83	8.401.000,00	8.536.000,00	8.621.000,00	8.671.000,00	8.621.000,00
Presupuesto de la DGD OC (100%)	8.307.011,48	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00
Subvención DGD OC (80%)	6.645.609,18	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
Presupuesto DGD MC (=10% de OC y MC => 100%)	931.581,75	765.000,00	900.000,00	900.000,00	1.035.000,00	900.000,00
MC subvencionado máx. 10% =	11,21%	10,20%	12,00%	12,00%	13,80%	12,00%
Subvención DGD MC (80%)	745.265,40	612.000,00	720.000,00	720.000,00	828.000,00	720.000,00
Presupuesto de la DGD MC (<1% del presupuesto total OC y MC)	188.988,60	136.000,00	136.000,00	221.000,00	136.000,00	221.000,00
Subvención DGD MC (<1%) => 80%	151.190,88	108.800,00	108.800,00	176.800,00	108.800,00	176.800,00
Auditoría y evaluación de la MC <1%.	2,00%	1,62%	1,59%	2,56%	1,57%	2,56%
Subvención total DGD (80%)	7.707.494,81	6.720.800,00	6.828.800,00	6.896.800,00	6.936.800,00	6.896.800,00
Confinanciación total DGD necesaria	1.720.087,02	1.680.200,00	1.707.200,00	1.724.200,00	1.734.200,00	1.724.200,00
Cofinanciación total DGD realizada	1.475.361,81	1.562.784,34	1.736.787,50	1.761.037,50	1.868.537,50	1.891.037,50
Cofin AC valorización corporativa	383.524,00	312.734,34	459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50
Cofin AC valorización regional AA	268.370,08	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Valorización del RFI de Cofin (1)	205.969,04	280.000,00	300.000,00	320.000,00	425.000,00	450.000,00
Cofin insumos ligados(2)	176.519,97	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Valoración de Cofin	440.978,72	420.050,00	426.800,00	431.050,00	433.550,00	431.050,00
Cartera Agricord	409.198,73	893.526,69	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00
Cofin AC valorización corporativa	383.524,00	312.734,34	459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50
Cofin AC valorización bilateral AA	268.370,08	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Financiación adicional de Agricord	25.674,73	580.792,35	854.262,50	854.262,50	854.262,50	854.262,50
Recaudación de fondos internacional (RFI) total	1.306.444	1.400.000	1.500.000	1.600.000	1.700.000	1.800.000
Ingresos administrativos RFI 7% (4)	183.636,68	78.400,00	84.000,00	89.600,00	89.250,00	94.500,00
Cofin-DGD Valorización del RFI (1)	205.969,04	280.000,00	300.000,00	320.000,00	425.000,00	450.000,00
Recaudación de fondos Flandes Total	1.323.785,87	1.406.000,00	1.445.000,00	1.484.000,00	1.523.000,00	1.562.000,00
Medios de comunicación vinculados (2)	176.519,97	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Ingresos no ligados tradicionales	1.147.265,90	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
ingresos no ligados nuevo GACM	0,00	156.000,00	195.000,00	234.000,00	273.000,00	312.000,00
Total de medios no ligados (5)	1.147.265,90	1.156.000,00	1.195.000,00	1.234.000,00	1.273.000,00	1.312.000,00

Modalidad de acciones a corto plazo – STAM	13.081,71	240.000,00	260.000,00	280.000,00	300.000,00	320.000,00
coste total	10.465,37	204.000,00	221.000,00	238.000,00	255.000,00	272.000,00
resultado neto (6)	2.616,34	36.000,00	39.000,00	42.000,00	45.000,00	48.000,00
Medios propios	2.019.372,95	1.822.470,00	1.876.520,00	1.927.070,00	1.969.220,00	2.009.970,00
total de medios no ligados (5)	1.147.265,90	1.156.000,00	1.195.000,00	1.234.000,00	1.273.000,00	1.312.000,00
Ingresos SC DGD (3)	688.470,37	588.070,00	597.520,00	603.470,00	606.970,00	603.470,00
Ingresos administrativos RFI no utilizados como cofinanciación (4)	183.636,68	78.400,00	84.000,00	89.600,00	89.250,00	94.500,00

2027	2028	2029	2030	2031
7.401.000,00	7.536.000,00	7.621.000,00	7.671.000,00	7.621.000,00
6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00
5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00
765.000,00	900.000,00	900.000,00	1.035.000,00	900.000,00
11,77%	13,85%	13,85%	15,92%	13,85%
612.000,00	720.000,00	720.000,00	828.000,00	720.000,00
136.000,00	136.000,00	221.000,00	136.000,00	221.000,00
108.800,00	108.800,00	176.800,00	108.800,00	176.800,00
1,84%	1,80%	2,90%	1,77%	2,90%
5.920.800,00	6.028.800,00	6.096.800,00	6.136.800,00	6.096.800,00
1.480.200,00	1.507.200,00	1.524.200,00	1.534.200,00	1.524.200,00
1.905.037,50	1.936.787,50	1.966.037,50	1.993.537,50	2.016.037,50
459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50
300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
475.000,00	500.000,00	525.000,00	550.000,00	575.000,00
300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
370.050,00	376.800,00	381.050,00	383.550,00	381.050,00
1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00
459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50
300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
854.262,50	854.262,50	854.262,50	854.262,50	854.262,50
1.900.000	2.000.000	2.100.000	2.200.000	2.300.000
99.750,00	105.000,00	110.250,00	115.500,00	120.750,00
475.000,00	500.000,00	525.000,00	550.000,00	575.000,00
1.651.000,00	1.690.000,00	1.729.000,00	1.729.000,00	1.729.000,00
300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
351.000,00	390.000,00	429.000,00	429.000,00	429.000,00
1.351.000,00	1.390.000,00	1.429.000,00	1.429.000,00	1.429.000,00
340.000,00	360.000,00	380.000,00	400.000,00	420.000,00
289.000,00	306.000,00	323.000,00	340.000,00	357.000,00
51.000,00	54.000,00	57.000,00	60.000,00	63.000,00
1.968.820,00	2.022.520,00	2.072.720,00	2.081.470,00	2.083.220,00
1.351.000,00	1.390.000,00	1.429.000,00	1.429.000,00	1.429.000,00
518.070,00	527.520,00	533.470,00	536.970,00	533.470,00
99.750,00	105.000,00	110.250,00	115.500,00	120.750,00

Decisión en el YEM de solicitar un máximo de DGD en equilibrio con la capacidad de cofinanciación = 7.500.000 euros, pero luego decreciente en el siguiente programa de DGD a 6.500.000 euros

Costo de la auditoría y la evaluación, como mínimo el 1% del presupuesto de la DGD OC+MC (también 20% menos en 2027-2031)

Basado en una estimación de la valoración máxima posibles (25% de la cofinanciación)

Basado en los programas formales de la secretaría de AgriCord. A partir de 2023, para los que no hay datos amontonables, se pone en statu quo. Se aplica la clave de asignación del 7% de los totales.

Sólo el 35% de los ingresos de AgriCord puede utilizarse para la cofinanciación. El resto se utiliza como financiación adicional.

Mediante acuerdos bilaterales con We Effect, AFDI, UPA-DI, AHA, INFOCOS y FFD cofinanciación estructural adicional se realiza.

Proyección sobre la base de los resultados previstos para 2020 y 2021 y, posteriormente, cada año 100.000 ingresos adicionales procedentes de los esfuerzos del IFR.

Se calcula un 7% de ingresos de administración sobre el total de la financiación no-DGD.

Se aumentará al 30% o 35% en consenso con la programa DGD. Presupuestariamente se mantiene el 20%. Una vez realizado el cofu necesario, el resto se destina a actividades extra.

Flandes, empresas? Provincias

Los ingresos de los esfuerzos de NFR se estabilizaron al nivel de 2019 y 2020.

Los ingresos adicionales de NFR provienen del nuevo GACM estimado en 2022 de los 390.000 miembros que dan 40 euros y aumentan cada año con 0,25% hasta que se alcance un nivel de 2,5%

Los costes son una mezcla de costes directos (principalmente honorarios 60%) y costes fijos (consultor principal, costes de oficina)

El margen de beneficio se estima en un 15% del volumen total de las tareas del STAM (más bajo en el año de puesta en marcha)

f. Simulación financiera a largo plazo y escenarios 2/2

Balance interno cofin						
	2019	2022	2023	2024	2025	2026
20% del objetivo de la DGD de cofin	1.885.516,37	1.680.200,00	1.707.200,00	1.724.200,00	1.734.200,00	1.724.200,00
realización cofin	1.475.361,81	1.562.784,34	1.736.787,50	1.761.037,50	1.868.537,50	1.891.037,50
diferencia	-410.154,56	-117.415,66	29.587,50	36.837,50	134.337,50	166.837,50
Presupuesto y balance final						
	2019	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	12.930.954,28	12.639.581,03	13.516.357,50	13.779.157,50	14.088.807,50	14.232.057,50
Subvención DGD OK & MC	7.707.494,81	6.720.800,00	6.828.800,00	6.896.800,00	6.936.800,00	6.896.800,00
Subvención IFR	1.306.444,27	1.400.000,00	1.500.000,00	1.600.000,00	1.700.000,00	1.800.000,00
medios propios total	2.019.372,95	1.822.470,00	1.876.520,00	1.927.070,00	1.969.220,00	2.009.970,00
volumen de negocios Modalidad STSD	13.081,71	240.000,00	260.000,00	280.000,00	300.000,00	320.000,00
total agricord	409.198,73	893.526,69	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00
cofin realizada	1.475.361,81	1.562.784,34	1.736.787,50	1.761.037,50	1.868.537,50	1.891.037,50
Coste	12.778.374,23	12.498.526,69	13.392.837,50	13.637.927,50	13.938.984,30	14.075.772,24
Presupuesto de la DGD OC	8.307.011,48	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00
presupuesto DGD MC	1.120.570,35	901.000,00	1.036.000,00	1.121.000,00	1.171.000,00	1.121.000,00
Financiación básica de la subvención RFI	1.306.444,27	1.400.000,00	1.500.000,00	1.600.000,00	1.700.000,00	1.800.000,00
Programas adicionales debido a la cofinanciación de gastos excesivos		0,00	29.587,50	36.837,50	134.337,50	166.837,50
total agricord	409.198,73	893.526,69	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00
coste medios propios	1.624.684,03	1.600.000	1.632.000	1.664.640	1.697.933	1.731.891
costes medios propios para las ambiciones adicionales			160.000	163.200	166.464	169.793
consultoría de costes	10.465,37	204.000,00	221.000,00	238.000,00	255.000,00	272.000,00
Resultado financiero neto	152.580,05	141.054,34	123.520,00	141.230,00	149.823,20	156.285,26
Relación de dependencia de la DGD	73,78%	67,22%	63,74%	63,21%	62,21%	61,25%

2027	2028	2029	2030	2031
1.480.200,00	1.507.200,00	1.524.200,00	1.534.200,00	1.524.200,00
1.905.037,50	1.936.787,50	1.966.037,50	1.993.537,50	2.016.037,50
424.837,50	429.587,50	441.837,50	459.337,50	491.837,50
2027	2028	2029	2030	2031
13.348.907,50	13.662.357,50	13.929.807,50	14.126.057,50	14.230.307,50
5.920.800,00	6.028.800,00	6.096.800,00	6.136.800,00	6.096.800,00
1.900.000,00	2.000.000,00	2.100.000,00	2.200.000,00	2.300.000,00
1.968.820,00	2.022.520,00	2.072.720,00	2.081.470,00	2.083.220,00
340.000,00	360.000,00	380.000,00	400.000,00	420.000,00
1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00
1.905.037,50	1.936.787,50	1.966.037,50	1.993.537,50	2.016.037,50
13.268.805,93	13.564.350,30	13.818.170,56	14.043.032,22	14.183.701,11
6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00
901.000,00	1.036.000,00	1.121.000,00	1.171.000,00	1.121.000,00
1.900.000,00	2.000.000,00	2.100.000,00	2.200.000,00	2.300.000,00
424.837,50	429.587,50	441.837,50	459.337,50	491.837,50
1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00
1.766.529	1.801.860	1.837.897	1.874.655	1.912.148
173.189	176.653	180.186	183.790	187.466
289.000,00	306.000,00	323.000,00	340.000,00	357.000,00
80.101,57	98.007,20	111.636,94	83.025,28	46.606,39
55,78%	55,56%	55,15%	54,62%	53,73%

Cuando el negativo = necesidad de medios propios!

Los costos de funcionamiento de Trias que no pueden ser cubiertos por los fondos operativos que forman parte de los programas implementados se estiman sobre la base de la situación en 2019-2020 y se mantienen más o menos estables, con una tasa de inflación del 2% y una tasa de crecimiento del 3%.

Tipo del 10% sobre el total de los medios propios del año anterior

antes de la provisión

g. Glosario

Fondo ABC – Fondo de Capital Agrícola

ACT – una de las tres organizaciones que se fusionaron para fundar Trias

BRS – Belgische Raiffeisenstichting

CD&V – Christen-Democratisch en Vlaams | Flemish Christian Democrats

COSO – Committee of Sponsoring Organisations

OSC – organización de la sociedad civil

DGD – Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Ayuda Humanitaria de Bélgica

EFQM – originalmente la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, ahora conocida sólo como EFQM

ENABEL – la agencia belga de desarrollo encargada de aplicar y coordinar la política belga de desarrollo internacional

EPSC – Centro de Estrategia Política Europea

UE – Unión Europea

CDGF – Comité Directivo de Gestión Financiera

JACM/MCAC – | Modelo Conjunto de Acción y Comunicación

PIB – producto interior bruto

TIC – tecnología de la información y la comunicación

FIDA – Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

KLJ – una de las organizaciones de la circunscripción flamenca de Trias, una organización juvenil rural.

Katholieke Landelijke Jeugd – Juventud Rural Católica

KU Leuven – Katholieke Universiteit Leuven | Universidad Católica de Lovaina

OBM – organización basada en los miembros

S&E – seguimiento y evaluación

MIPYME – micro, pequeñas y medianas empresas

AGN – agente no gubernamental

ONG – organización no gubernamental AOD: ayuda oficial al desarrollo

FODI – fortalecimiento organizativo y desarrollo institucional

PLATS – Sistema de gestión de programas de Trias: planificación, aprendizaje y rendición de cuentas. Sistema de Trias

ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible

SDNS – Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible

SOGIE – orientación sexual e identidad y expresión de género

SPIDER – Enfoque participativo de creación de capacidad de Trias: fortalecimiento de los socios en el desarrollo a través del empoderamiento y la reflexión

STAM – modelo de acción

FODA – puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas

TdC – teoría del cambio

NU – Naciones Unidas

VKW – Federación de empresarios flamencos

VOKA – Vlaams netwerk van ondernemingen | Organización empresarial flamenca



TRIAS

CONVIRTIENDO SUEÑOS
EN OPORTUNIDADES

worldwide.trias.ngo

Trias, Kunstlaan 7-8, 1210 Bruselas - info@trias.ngo

Editor responsable: Lode Delbare

Siga a @triasngo en





TRIAS

CONVIRTIENDO SUEÑOS
EN OPORTUNIDADES