

Cuatro elementos para estrategias de salida de cooperaciones de múltiples actores

Las cooperaciones de múltiples actores (CMA) agrupan las competencias y recursos de diferentes grupos de actores —Estado, sociedad civil, sector privado y comunidad científica— en una forma de organización a largo plazo, formalizada y basada en el principio de la igualdad de derechos. De este modo, despliegan el potencial para solucionar complejos problemas sociales e impulsar procesos de cambio sostenibles. A este respecto, el éxito de las CMA puede variar. Mientras que algunas cooperaciones han contribuido o aún continúan contribuyendo a cosechar grandes éxitos en la cooperación para el desarrollo, otras no pasaron de la fase de

concepción o solo alcanzaron los objetivos fijados de manera limitada.

Así pues, la consideración de posibles estrategias de salida para CMA es un elemento tan importante del ciclo de las CMA como la fase de concepción e implementación. Una estrategia de salida esboza la finalización prevista o la transformación de la cooperación de múltiples actores en el momento en que se han alcanzado los objetivos de la cooperación o las circunstancias exigen introducir algún cambio. En este sentido, las CMA se enfrentan, por norma general, a uno de los cuatro escenarios siguientes:

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA DE SALIDA



Afianzar los logros de manera sostenible

Escenario 1: La CMA ha tenido éxito y ha alcanzado sus objetivos.

Escenario 2: La CMA trabaja con éxito, pero no cuenta con recursos suficientes para financiar la ulterior cooperación.



Minimizar los daños

Escenario 3: El instrumento CMA se ha revelado como forma de cooperación no adecuada para el fin perseguido.

Escenario 4: La CMA (ya) no genera ningún valor añadido o no puede alcanzar sus objetivos.

Para todos estos escenarios resulta decisivo desarrollar una estrategia de salida bien elaborada, a fin de garantizar que se preserven el conocimiento generado y los logros de la cooperación, se utilicen los recursos de forma responsable y se alcance un consenso sobre el procedimiento a seguir. Además, puede resultar conveniente aclarar ya en el momento de iniciar una CMA los procesos y roles dentro de un posible proceso de salida futuro y plasmarlos en los documentos de gobernanza.

Los siguientes cuatro elementos se fundamentan en la experiencia de asesoramiento de Cooperaciones2030 y pueden servir de base inicial para que las CMA elaboren sus estrategias de salida individuales. En este sentido, los elementos pueden estar más o menos perfilados en función del escenario al que se enfrente la CMA.

1. Reconocer en común el statu quo y promover y adoptar una decisión sobre el procedimiento a seguir

Cuando la cooperación de múltiples actores ha llegado a un punto en el que las circunstancias exigen un cambio profundo es necesario llevar a cabo un proceso para generar un entendimiento común sobre el estado actual de la CMA, así como posibles opciones de actuación, y para promover y adoptar una **decisión** sobre el futuro de la CMA. Lo que en la teoría suena más bien banal, suele plantear un reto en la práctica. A menudo, los procesos de cambio necesarios y los debates que van obligatoriamente de la mano de dichos procesos, así como el intercambio de (generalmente) diferentes puntos de vista, se inician demasiado tarde o se retrasan. Con el fin de evitar la reducción de las opciones de actuación

y un potencial de frustración cada vez mayor entre los actores de la CMA, las cooperaciones de múltiples actores deberían, ya en una fase temprana y con una actitud abierta, hacer frente a las necesidades de cambio mediante procesos de transformación bien estructurados. Por norma general, la secretaría de una CMA asume en este caso el rol de la gestión del proceso, que elabora las opciones de actuación, respalda el proceso de toma de decisiones y de llegar a acuerdos y garantiza que se involucre y se escuche a todos los grupos de actores. En determinados casos también puede resultar útil un acompañamiento externo y neutral del proceso.

La CMA ha tenido éxito y ha alcanzado sus objetivos.

Escenario 1



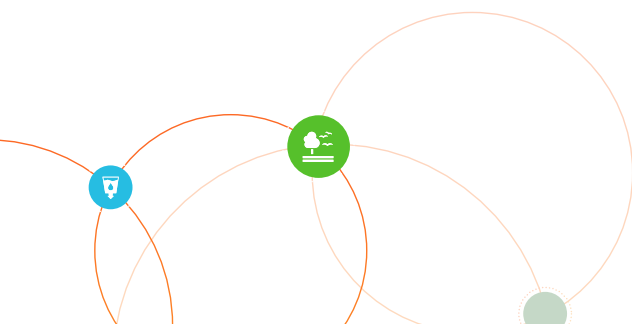
Una vez que una CMA ha alcanzado los objetivos que ella misma se ha fijado, resulta decisivo fomentar el reconocimiento colectivo del éxito y reconocer la contribución de los y las diferentes miembros. Este proceso puede ser impulsado por la decisión de un comité conductor o una junta de miembros, dependiendo de la estructura de gobernanza de la CMA, sobre la base de los logros identificados mediante el **sistema de seguimiento de la CMA**. En principio, en este escenario una CMA puede elegir entre una de las siguientes tres opciones: finalizar la CMA, transformar la CMA en otra **forma de cooperación** menos formal o establecer nuevos objetivos (aún más ambiciosos).

La CMA trabaja con éxito, pero no cuenta con recursos suficientes para financiar la ulterior cooperación.

Escenario 2



También en este escenario es de suma importancia que los miembros, antes de hablar sobre la ulterior cooperación, reconozcan el éxito de la cooperación sobre la base de resultados comprobables de la CMA. A este respecto, además del seguimiento de las actividades y de la consecución de los objetivos, también puede servir de base para desarrollar opciones de actuación una encuesta a los miembros, incluida la pregunta relativa a una posible participación financiera. En algunos casos, una comunicación externa activa, con los resultados bien elaborados, también puede ayudar a descubrir, a la postre, nuevas posibilidades de financiamiento. En principio, en este escenario una CMA puede elegir entre una de las siguientes tres opciones: finalizar la CMA, transformar la CMA en otra **forma de cooperación** menos costosa o adaptar el **modelo de financiamiento** actual.



El instrumento CMA se ha revelado como forma de cooperación no adecuada para el fin perseguido.

Escenario 3

La CMA (ya) no genera ningún valor añadido o no puede alcanzar sus objetivos.

Escenario 4

Si queda claro que una CMA no constituye la forma de cooperación adecuada, los miembros deberían identificar en común y en una fase temprana los retos y las limitaciones del modelo actual (p. ej., en un taller). El proceso debería tener como objetivo alcanzar un consenso o bien sobre la transformación en otra **forma de cooperación** más adecuada o bien sobre la finalización de la cooperación. Limitar los efectos negativos, p. ej., el agudizamiento de los conflictos existentes entre los miembros, es crucial.

El involucramiento de los actores de la CMA en un proceso colaborativo de toma de decisiones referentes a la finalización de la cooperación es sumamente importante y debería perseguirse enérgicamente a fin de limitar los daños o no acaparar innecesariamente recursos y capacidades. En este sentido, resulta esencial establecer un calendario para la conclusión de las actividades y comunicar claramente la finalización formal de la cooperación.

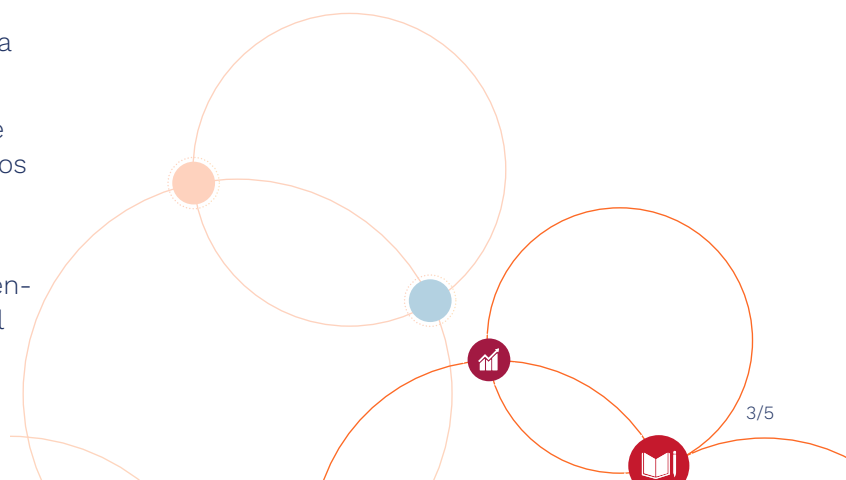
2. Preservación del conocimiento generado y aseguramiento de la sostenibilidad mediante organizaciones contraparte (locales)

Un elemento importante de las estrategias de salida de las cooperaciones de múltiples actores debería ser asegurar la preservación del conocimiento generado mediante la cooperación, de los productos elaborados en común y (en la medida de lo posible) de los resultados alcanzados. A este respecto, los **cuatro escenarios** anteriormente mencionados juegan un papel menos importante que la decisión sobre si se pone fin a la CMA, si se transforma en otra forma de cooperación o si se continúa con nuevos objetivos.

En función de la CMA y de la opción de salida elegida, miembros individuales de la CMA u organizaciones contraparte (locales) o la nueva forma de cooperación correspondiente podrán implementar, entre otros, los aspectos siguientes de este elemento:

- continuación de determinadas actividades de la CMA (a nivel local, regional o mundial);
- realización de nuevas actividades sobre la base de los hallazgos generados y los datos obtenidos en común;
- entrega, facilitación, difusión y, en su caso, perfeccionamiento de los productos de conocimiento, herramientas o estándares elaborados en el marco de la CMA.

En este sentido, en el marco de la estrategia de salida, idealmente se deberían designar claramente las competencias correspondientes, p. ej., en el marco de un plan de transferencia del conocimiento, y garantizar su implementación sostenible. En caso de transformación de la CMA en otra forma de cooperación, además, debería definirse claramente qué aspectos puede asumir la nueva estructura y cuáles deben ser implementados por otros actores. Asimismo, obviamente incumbe a cada miembro de la CMA garantizar la transferencia del conocimiento adecuada dentro de la propia estructura de organización.



3. Comunicación con socios, donantes y la opinión pública (especializada)

Para las estrategias de salida se requiere una buena comunicación en el momento oportuno: es decir, un plan de comunicación detallado y orientado a objetivos. Una vez que se ha tomado una decisión sobre la finalización o transformación previstas de la CMA, es el momento de, en el marco de la comunicación, diferenciar entre los diversos grupos destinatarios y de actores con vistas a cubrir de la mejor manera posible sus necesidades de información individuales. A este respecto, debería situarse en primer plano el resultado intencional de la respectiva medida de

comunicación. Por ejemplo, con los miembros de las CMA y los socios se requieren mensajes más claros con vistas a generar una amplia aceptación de la decisión. Sin embargo, con los donantes, por lo general, se requiere información sobre los resultados sostenibles que se han obtenido mediante la CMA gracias a su aportación económica. A menudo, también tiene sentido dirigirse a la opinión pública en general para, dependiendo del motivo de la salida, fortalecer o mantener la reputación de los miembros de la CMA.

La CMA ha tenido éxito
y ha alcanzado sus objetivos.

Escenario 1



Más allá del reconocimiento interno, resulta decisivo celebrar públicamente el éxito y comunicar claramente la salida. Eventos públicos, la publicación de comunicados de prensa y el uso de diferentes canales de comunicación, incluidos los medios sociales, pueden contribuir a presentar los logros positivos de la cooperación. Al compartir historias de éxito, resultados y testimonios, la CMA puede expresar su gratitud ante donantes, socios y la opinión pública y, al mismo tiempo, incrementar la motivación de los diferentes actores de cara a futuras cooperaciones.

La CMA trabaja con éxito, pero
no cuenta con recursos suficientes
para financiar la ulterior cooperación.

Escenario 2



Si, debido a la falta de financiamiento a largo plazo, se debe poner fin al trabajo común de una CMA o la CMA se transforma en otra forma de cooperación, además de los éxitos alcanzados, deberían comunicarse claramente también los motivos de la salida. Esto es especialmente importante para no causar la impresión de que se pone fin a la CMA debido al bajo valor añadido. Especialmente en el caso de los socios que se hayan beneficiado hasta la fecha del trabajo de la CMA, la comunicación debería establecerse en una fase temprana y estar bien fundada con vistas a no afectar negativamente a una posible cooperación futura.

El instrumento CMA se ha revelado
como forma de cooperación
no adecuada para el fin perseguido.

Escenario 3



También en este escenario es decisivo subrayar los logros positivos y los éxitos de la cooperación en la medida de lo posible. Si se aspira a una transformación en otra **forma de cooperación** más adecuada, se deberían comunicar los motivos para el cambio del modelo de cooperación, poniendo de relieve el compromiso con la cooperación continuada a fin de mantener la motivación de donantes existentes y potenciales, así como de los actuales miembros de la CMA.

La CMA (ya) no genera ningún valor añadido o no puede alcanzar sus objetivos.

Escenario 4

Incluso si se finaliza la CMA, es importante reconocer los aspectos positivos y los éxitos (si los hubiera). Al mismo tiempo, una comunicación clara de los motivos de la finalización y de los retos a los que ha tenido que enfrentarse la cooperación garantiza transparencia y comprensión entre los actores y les permite dar por finalizada la cooperación también en el plano mental.

4. Realización de una evaluación y recopilación de lecciones aprendidas

Realizar una evaluación y recopilar lecciones aprendidas son dos elementos importantes de una estrategia de salida. El objetivo debería ser identificar buenas prácticas, así como procesos y factores de éxito de eficacia probada, pero también realizar un análisis exhaustivo de errores y retos con el fin de contribuir a evitar problemas similares en futuras cooperaciones. En este sentido, lo “aprendido”, en el ideal de los casos, se debería compartir de forma

transparente con todos los actores de la CMA. Precisamente en los casos en que cabe esperar hallazgos “críticos” puede resultar útil que la evaluación sea realizada por peritos y peritas externos. Además, dado el caso, se pueden compartir también, en la forma adecuada, partes de la evaluación con la opinión pública especializada. En función de la CMA cabe decidir si la evaluación se realizará antes o después de finalizar la CMA.



Los elementos contemplados en esta guía pueden servir a las CMA como una primera base para la elaboración de sus estrategias de salida individuales. En este sentido, este documento no pretende ser exhaustivo ni tampoco aborda las disposiciones jurídicas para finalizar CMA institucionalizadas. Los elementos aquí contemplados no vienen a reemplazar el desarrollo de una estrategia de salida exhaustiva adaptada a las características de la respectiva CMA. A este respecto, Cooperaciones2030 está a su entera disposición para ofrecerle su competencia y su asesoramiento.

Publicado por:
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Domicilios de la Sociedad: Bonn y Eschborn, Alemania

Cooperaciones2030 – La plataforma para cooperaciones de múltiples actores (CMA) orientada a la implementación de la Agenda 2030

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Alemania
T +49 228 44 60 3539

E info@partnerschaften2030.de
I www.partnerschaften2030.de

Responsable: Susanne Salz, Bonn

Diseño/diagramación
DIAMOND media GmbH,
www.diamond-media-pr.de

Por encargo de:
Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ)

Unidad G 40 Políticas de cooperación con la sociedad civil, organizaciones privadas

Bonn, 2024

Nota: Al tratarse de una traducción del texto original, pueden producirse errores.

Por encargo de



Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo