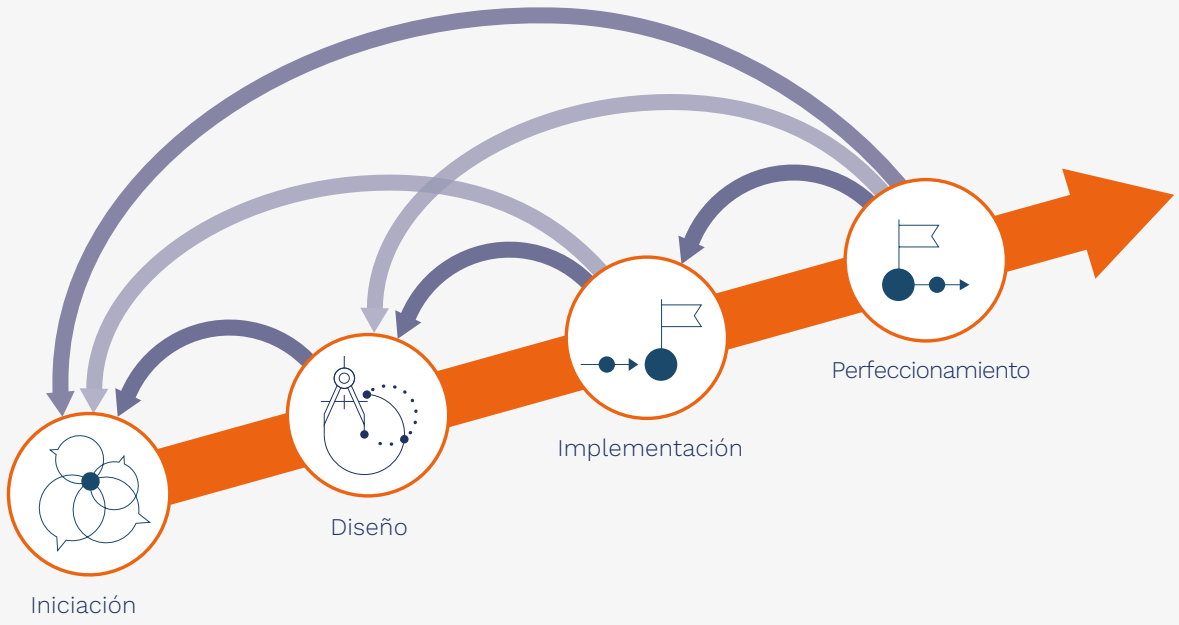
Desde la iniciación hasta el perfeccionamiento: las fases típicas de las cooperaciones de múltiples actores (CMA)

La creación e implementación de cooperaciones de múltiples actores (CMA) siguen una serie de fases típicas descritas con una amplia unanimidad en la literatura especializada: iniciación, diseño, implementación y perfeccionamiento. Estas fases se superponen en gran medida, y las distintas CMA pueden adelantar o retrasar algunos pasos. También es posible volver a recorrer las fases de forma iterativa si las circunstancias dentro o en el contexto de la CMA así lo requieren.

4 fases de las CMA



Fase 1: iniciación

En la primera fase de una nueva cooperación de múltiples actores (CMA), se trata de desarrollar una comprensión clara y exhaustiva del problema y del contexto, de identificar a los actores y a los y las titulares de derechos relevantes y de involucrar de forma temprana a los y las más importantes (véase el documento Primeros pasos en las CMA, 2024; el documento Resultados de las CMA, 2024, pág. 15 y ss., y el curso Capacitación en línea interactiva sobre CMA, 2024). Lo ideal es que se forme un "grupo central" abarcable de actores comprometidos, con la misión de desarrollar una visión común del cambio que se desea lograr y seguir impulsando conjuntamente el proyecto. Esto implica también integrar sistemáticamente a los y las responsables de la toma de decisiones, así como a los actores y grupos destinatarios en los países contraparte. Además de describir con exactitud los retos y de clarificar si el

problema puede abordarse de forma adecuada en el marco de una CMA, los y las responsables de la iniciación deben conocer la historia y las condiciones marco del problema, así como a los actores relevantes. Esto conlleva también comprender los puntos de vista y los intereses de los actores e identificar qué valor añadido podría tener para ellos una cooperación. Asimismo, un análisis del contexto debería clarificar qué enfoques e iniciativas existen ya, para que la CMA prevista conecte de la mejor forma posible con las actividades en curso.

En la primera fase aún no se trata de crear estructuras formales, sino de esbozar la forma de proceder prevista y de perfeccionarla en diálogo con los actores. Tomarse en esta fase suficiente tiempo para generar comprensión y confianza mutuas es una premisa clave para el posterior éxito de la CMA.

Fase 2: diseño

En la fase 2 se trata de diseñar una hoja de ruta común y concretar acuerdos. Esto puede comprender, entre otras cosas, el desarrollo conjunto de una teoría del cambio. Los socios de la cooperación se ponen de acuerdo en unos objetivos y estrategias comunes, así como en unos mecanismos de seguimiento, evaluación y aprendizaje (mecanismos MEL, por sus siglas en inglés), que incluyen, entre otras cosas, la fijación de indicadores de éxito (véase el documento Los resultados de las CMA, 2020, y el documento Autoevaluación de las CMA, 2023). Asimismo, deben desarrollarse estructuras de gobernanza y procesos de decisión internos (véase el documento Institucionalización de y en las CMA, 2018). En este contexto, debe clarificarse, entre otras cosas, qué rol desempeña cada actor y qué recursos aporta cada uno de ellos a la cooperación. Además, podrían requerirse actividades para el financiamiento de la CMA (véase el documento Financiamiento de CMA, 2023), de modo que se dote a esta de manera sostenible de los recursos necesarios. Todo esto debería quedar registrado por escrito siempre que sea posible, por ejemplo, bajo la forma de un memorando de entendimiento.

Un acto público de presentación de la nueva CMA puede ser una buena oportunidad para involucrar al nivel directivo de las organizaciones participantes, así como para reclutar a socios adicionales y aumentar el apoyo de la opinión pública.

La fase 2 sienta las bases de la cooperación concreta de los socios y de los procesos de gestión, toma de decisiones y comunicación de la CMA. De este modo, crea las condiciones para una implementación eficaz en la fase 3.

Fase 3: implementación

En la fase 3 comienza la implementación de la CMA propiamente dicha. En esta fase se implementan los objetivos de manera flexible, tomando como base las estrategias elaboradas conjuntamente. También se ponen en práctica los mecanismos de seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEL) acordados. Para el éxito de la CMA, es importante que se dé cabida a la reflexión y a los procesos de aprendizaje, de modo que, en su caso, sea posible adaptar las estrategias y los roles. Cuando en el transcurso de la implementación se haga evidente que las condiciones han cambiado, que faltan socios importantes o que las estrategias no son eficaces, los actores pueden reabrir en cualquier momento los procesos de planificación de las fases 1 y 2 antes descritos. Para una implementación eficaz, deben haberse consolidado las estructuras y los procesos creados en la fase 2; también estos pueden adaptarse de manera flexible, de ser necesario. En muchos casos, es necesario desarrollar también las capacidades de implementación de los socios de la cooperación (véase el documento Resultados de las CMA, 2024, pág. 18). Además, es preciso reforzar la gestión de la comunicación externa y con las partes interesadas, para mantener vivos el interés de la opinión pública y el compromiso de los socios de la cooperación. Los primeros éxitos de la implementación deberían celebrarse y comunicarse expresamente para seguir reforzando el compromiso. Para todo ello, debe preverse un aumento en las necesidades de personal, sobre todo con vistas a una secretaría debidamente dotada.

Fase 4: perfeccionamiento

En la fase 4 se trata de asegurar el éxito a largo plazo de la CMA, así como de identificar potenciales para seguir ampliándola (ampliación en escala). En primer lugar, es importante mantener el entusiasmo por el proceso de cambio sobre la base de los logros alcanzados, así como una gobernanza y una comunicación interna y externa transparentes. Además, con ayuda de los mecanismos de seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEL), se debería reflexionar sobre si la cooperación puede perfeccionarse y en qué sentido (véase el documento Cuatro elementos para estrategias de salida de CMA, 2024). La CMA podría, por ejemplo, ampliar el alcance de sus resultados mediante la internacionalización (adicional) del proceso. También cabe la posibilidad de aplicar las estrategias exitosas de la CMA a otra problemática o a otro sector económico, y así seguir surtiendo efecto en ese contexto. Para asegurar un éxito sostenible, es importante que los socios de la cooperación se pongan de acuerdo sobre lo que es necesario para la continuación de la CMA. Al mismo tiempo, deberían posibilitar la transferencia de la responsabilidad, de modo que puedan incorporarse nuevos socios a la cooperación y, sobre todo, reforzarse los actores locales y sus capacidades.

Sin embargo, el mantenimiento de la CMA no es un fin en sí mismo: una CMA debería darse por finalizada tan pronto como haya alcanzado sus objetivos en la medida de lo posible (en ese momento determinado). Las experiencias reunidas en ella deberían documentarse de modo que sean comprensibles para el público en general y difundirse entre los distintos grupos de actores, para que otros puedan aprovecharlas.

Bibliografía

Stibbe, D. y Prescott, D. (2020): The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals, The Partnering Initiative y UNDESA, 2020.

Brouwer, H. Woodhill, J., Hemmati, M., Verhoosel, K. y S. van Vugt (2015): La guía de las MSP:Cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas, Centre of Development Innovation Wageningen University & Research, Wageningen (Alemania), 2015.

Künkel, P., Heckmann, S. y J. Buddenberg (2016): Erfolgreich Multi-Akteurs-Partnerschaften gestalten – Ein Handbuch – Impuls für einen Referenzrahmen der MAP-Plattform zur Umsetzung der 2030 Agenda, Collective Leadership Publishing, Potsdam (Alemania), 2016.

Tennyson, R. (2011): The Partnering Toolbook: An essential guide to cross-sector partnering, The Partnering Initiative e International Business Leaders Forum (IBLF), Oxford y Londres (Reino Unido), 2011.

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

Autores: Dr. Minu Hemmati, Berlin y Mona-Lisa Limbach, 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, 2025

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

Por encargo de
Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo