

ORIENTACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO RECÍPROCO DE CAPACIDADES *EN LAS* TRANSICIONES PARA LA APROPIACIÓN LOCAL



PROPÓSITO DE ESTE RECURSO

Este recurso ofrece orientaciones prácticas para profesionales de todos los niveles y se preparó como parte de las actividades del programa [Stopping As Success: transiciones en el desarrollo lideradas localmente \(Stopping As Success: Locally Led Transitions in Development, o SAS+\)](#), implementadas por un consorcio formado por CDA Collaborative Learning Projects, Peace Direct y Search for Common Ground, con apoyo y financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas in inglés). Se basa en 19 estudios de casos sobre transiciones que involucran a actores internacionales¹ y actores locales², así como en experiencias de acompañamiento y aprendizaje junto a más de 10 alianzas SAS+ con transiciones llevadas a cabo en casi 30 contextos³. En este sentido, destacamos el fortalecimiento recíproco de capacidades como una manera de fomentar el sentido de apropiación compartida de los procesos de transición y apoyar una colaboración equitativa y auténtica, así como para contribuir con la planificación e implementación de actividades de fortalecimiento de capacidades durante transiciones responsables, de modo que permitan un desarrollo liderado localmente.

PÚBLICO

Aunque está destinado a profesionales, este recurso les resultará útil a muchas otras partes interesadas. En particular, a las personas que estén encargadas del aprendizaje institucional y a quienes definen las actividades de fortalecimiento y apoyo de capacidades. Entre las partes relevantes para este recurso se incluyen:

1. Actores locales e internacionales en los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz
2. Donantes y contribuyentes de fondos a procesos de transición

La transición responsable se refiere a un proceso planificado, gradual y liderado conjuntamente por el cual se realiza la transferencia del sentido de apropiación tanto en el plano técnico como de procedimientos, de un nivel internacional a un nivel local, al tiempo que se mantiene algún tipo de relación. Las transiciones responsables pueden ocurrir a nivel organizacional, programático o de actividades. Se enfocan en lograr una visión compartida de la transición que prepare a los actores locales para sostener y aumentar su impacto.

Este recurso aborda los desafíos que son comunes al fortalecimiento de capacidades y las nuevas dificultades que, según nuestra experiencia, son relevantes para cualquiera que planifique, implemente o financie un proceso de transición. Por razones de simplicidad, en muchos casos este recurso se dirige de manera directa a públicos “internacionales” y “locales”. Sin embargo, quienes utilicen la orientación tendrán discrecionalidad para adaptar lo sugerido según sea necesario. Por último, esta orientación no es específica para ningún sector. Su propósito es ser organizacional y relacional, y no circunscribirse a un tipo determinado de programación.

RESUMEN

El fortalecimiento de capacidades durante las transiciones programáticas⁴ y organizacionales⁵ debe considerarse un proceso conjunto que reporta beneficios recíprocos, que no solo aborde una diversidad de necesidades, sino que además reconozca el contexto y la dinámica de poderes que implica una transición. En la práctica, los actores internacionales y los donantes con sede en el norte global suelen definir los plazos y los puntos de referencia dentro de las transiciones, incluidos los criterios de fortalecimiento de capacidades para actores locales intervinientes. Este desequilibrio de poder en la toma de decisiones y en la determinación de prioridades a menudo implica que no se considere cómo la colaboración entre socios puede aumentar las capacidades o transformar a cada actor involucrado.

Los socios aprenden unos de otros durante los procesos de fortalecimiento de capacidades en las transiciones y, como resultado, crecen y cambian. A partir del intercambio con personal local, socios y otros interlocutores, los actores internacionales adquieren aprendizajes significativos sobre los contextos locales y la pertinencia de ciertos modelos de desarrollo y diseños de programas. Ponen a prueba ideas, estrategias y opciones programáticas con actores y comunidades locales y (a menudo, aunque no siempre) aprenden de sus fracasos y éxitos. Asimismo, los actores locales aprenden de la experiencia de colegas internacionales provenientes de otros contextos, así como de estándares e innovaciones internacionales.

¹ El término “Actores internacionales” se refiere a la variedad de profesionales y consultores individuales, redes de contacto y líderes y personal dentro de las organizaciones cuyo trabajo programático y operativo se lleva a cabo en múltiples ámbitos geográficos, más allá de un solo país.

² Los “actores locales” reconocen la diversidad de personas que trabajan en sus comunidades o a nivel subnacional o nacional. Incluye a personas, comunidades, redes de contactos y profesionales que trabajan en organizaciones no gubernamentales o comunitarias, entidades privadas y gobiernos que establecen sus propios programas, definen soluciones y asumen liderazgo para hacer realidad esas soluciones.

³ Los socios de SAS+ (socios de estudios de caso y socios en acompañamiento) se encuentran en Bangladés, Bosnia-Herzegovina, Burundi, Colombia, República Democrática del Congo, República Dominicana, Georgia, Guatemala, India, Kenia, Liberia, Moldavia, Marruecos, Myanmar, Países Bajos, Nueva Zelanda, Nigeria, Filipinas, Tailandia, Timor Oriental, Uganda, Reino Unido, Estados Unidos y varios otros lugares. Entre otras formas de alianzas que se dan durante las transiciones, los socios que colaboran en SAS+ incluyen a organizaciones locales que están en transición hacia la dirección y gestión de una actividad o un proyecto, organizaciones internacionales y sus oficinas en los países donde trabajan que planean la transición hacia una entidad independiente, y donantes que buscan entender de qué manera se pueden planificar mejor las transiciones responsables.

⁴ Las transiciones programáticas se refieren al traspaso de responsabilidad respecto de un proyecto o actividad.

⁵ Las transiciones organizacionales se refieren a transiciones que pueden ocurrir fuera del alcance de un proyecto o subvención, y a menudo implican una transferencia de responsabilidad o del sentido de apropiación de una oficina o entidad local al personal local.

SAS+ define el fortalecimiento recíproco de capacidades como un proceso en el que todas las entidades involucradas en una transición participan como socios iguales para explorar y fortalecer habilidades, conocimientos, experiencias y contactos de redes relevantes⁶.

Estas orientaciones prácticas combinan nuestros hallazgos, tanto⁷ del proyecto SAS (2017-2020) como del proyecto SAS+ (2021-2025):

- 1. Las transiciones deben considerar que el fortalecimiento de capacidades sea un proceso recíproco.** Esto cuestiona las dinámicas de poder existentes y las falsas suposiciones de que solo los socios locales necesitan fortalecer sus capacidades, y permite que haya un mayor sentido de apropiación compartida a lo largo de la transición.
- 2. Se requiere más que un fortalecimiento recíproco de capacidades para planificar e implementar una transición responsable.** Asimismo, estas transiciones suelen tomar en cuenta las normas y prácticas de comunicación. Esta es una perspectiva de la transición que comparten todos los socios, promotores de la transición y otros actores.
- 3. Todos los socios deberían considerar las capacidades con las que ya cuentan y analizar cuáles necesitan para cumplir con la función que desempeñan en una transición.** Las capacidades, como el apoyo material y operativo, así como el apoyo que aborda los desequilibrios de poder e impulsa la confianza, no deben ser un objetivo exclusivo de actores locales, sino que deben ser considerados por todos los actores involucrados.
- 4. El punto de partida para un fortalecimiento recíproco de capacidades es la escucha, que sigue siendo esencial durante la transición.** Se debe crear un espacio para la escucha activa que permita entender las capacidades existentes, aquellas que faltan y son relevantes para la transición y considerar los intereses a largo plazo de cada entidad⁸, con el fin evaluar si la transición también podría apoyar dichas capacidades e intereses.
- 5. Los procesos de fortalecimiento recíproco de capacidades deberían utilizar un lenguaje compartido y un marco inclusivo.** El lenguaje es importante como indicador de “qué capacidades y aprendizajes de los participantes” son relevantes durante la transición. Un abordaje inclusivo del proceso evita malentendidos sobre la transición y la función que cada uno desempeñará al llevarla a cabo. También es una forma eficaz de promover la solidaridad, el respeto y una visión compartida.
- 6. Es necesario definir claramente funciones para el fortalecimiento recíproco de capacidades.** Esto debe hacerse al inicio de la transición, antes de tomar decisiones sobre las necesidades con respecto a las capacidades relevantes para la transición. Estas funciones deberían ser complementarias, evitar la duplicación y tomar en cuenta las habilidades “blandas” esenciales; es decir, la capacidad de escuchar con empatía, el respeto mutuo y el diálogo abierto que son eficaces para afrontar dificultades durante la transición. Asimismo, establecer una visión clara y compartida de la transición desde la etapa de diseño es crucial para mantener la rendición de cuentas en las funciones a desempeñar y en las acciones asumidas por los socios en la transición.
- 7. Es necesario determinar de manera recíproca las prioridades en cuanto al fortalecimiento de capacidades y limitar el enfoque para apoyar aquello que las partes interesadas de la transición consideren que es más importante.** Hay que brindar apoyo que fortalezca la capacidad de acción existente y se adapte a las necesidades de los socios en transición, así como a los objetivos de la transición misma. Debe considerarse fortalecer las capacidades más allá de la capacitación, de modo que se aborden las necesidades relacionadas con el poder y se construya confianza, así como el apoyo organizacional y técnico.
- 8. Reflexionar periódicamente sobre las actividades de fortalecimiento recíproco de capacidades y los avances con respecto a la visión y los objetivos de la transición, así como el interés y las oportunidades de colaboración continua con los socios.** Contar con momentos de pausa y reflexión enfocados en los procesos de fortalecimiento recíproco de capacidades permite meditar acerca de si es realmente mutua o no la colaboración con los socios, así como sobre los avances concretos en dicho fortalecimiento. Esto favorece la adaptabilidad durante la transición y permite ser consciente de las maneras que son adecuadas para seguir colaborando o mantenerse conectado con los socios tras la transición.

Al explorar de manera inclusiva las capacidades y necesidades existentes en todas las entidades, la transición estará en condiciones de priorizar aquello que es más relevante tanto para las prioridades actuales en la implementación, como para el impacto continuo de la entidad local más allá de la transición. El proceso consistente en trasladar la toma de decisiones y la autoridad de un liderazgo internacional a uno local no solo requiere una planificación cuidadosa sobre la manera de hacerlo, sino también tener en cuenta quiénes participan y qué tipo de apoyo es más importante durante estos procesos.

⁶ Esta definición se adaptó del documento [Mutual Capacity Development](#) (2017) de Fair, Green & Global Alliance.

⁷ SAS+ no solo procuraba generar nuevos aprendizajes en la etapa actual del proyecto, sino además validar los existentes, incluso mediante la retroalimentación obtenida de [promotores y socios de SAS+](#).

⁸ SAS+ utiliza el término “entidad” para referirse a una serie de organizaciones, empresas sociales, redes de contactos y otras estructuras organizacionales que, en nuestra experiencia, forman parte de los procesos de transición. El término “organizaciones” se utilizará en todo el documento para referirse a ejemplos específicos y a las organizaciones que participan en los estudios de caso de SAS+.

ANÁLISIS DEL FORTALECIMIENTO RECÍPROCO DE CAPACIDADES



En esta sección se abordarán las preguntas: ¿A qué responde el “fortalecimiento recíproco de capacidades”? ¿Cuáles son algunos ejemplos de fortalecimiento recíproco de capacidades en la práctica?

Los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz procuran identificar enfoques para fomentar el sentido de apropiación local y trabajar a favor de un desarrollo liderado localmente⁹ y la descolonización¹⁰ en la práctica. En particular, muchos actores y donantes internacionales están recurriendo al fortalecimiento de capacidades como solución para ampliar el desarrollo liderado localmente y apoyar la sostenibilidad y el impacto locales.

Estos esfuerzos loables, que no siempre entienden los intereses de los actores locales, implican varios desafíos. “La capacitación que imparten las ONG internacionales suele ser un paquete general descontextualizado, que con frecuencia es irrelevante para los contextos locales”¹¹. Cuando las actividades de fortalecimiento de capacidades no se adaptan al contexto, a las capacidades actuales ni a los objetivos de transición de los actores locales, por lo general no son útiles. Aunque con esto no se pretende desacreditar algunas de las innovaciones y los avances continuos en las actividades y los procesos de fortalecimiento de capacidades, SAS+ ha recibido testimonios de actores locales que indican que “debemos superar el paradigma de la capacitación”¹². En este sentido, el “paradigma” no implica tan solo la prevalencia y persistencia de metodologías de capacitación, sino que la esencia de esto es también la manera como se transmiten las capacidades, las suposiciones sobre qué actores necesitan desarrollar sus capacidades y por qué deben fortalecerse, e incluso qué capacidades se priorizan y quién determina esa prioridad. Sin embargo, cuando el impulso es local, “el [fortalecimiento de] capacidades no representa una pérdida de tiempo, sino que puede ser importante y constructivo”¹³. Asimismo, SAS+ ha comprobado que explorar las capacidades de todos los actores y abordarlas de manera recíproca contribuye en mayor medida a romper los paradigmas tradicionales sobre capacitación y facilita un uso compartido más auténtico de las capacidades en las transiciones.

Enfoques para el fortalecimiento recíproco de capacidades más allá del paradigma de la capacitación

Hay variaciones en la forma en que se ofrecen las actividades de apoyo y de fortalecimiento de capacidades durante la transición, aunque muchas veces suelen centrarse en enfoques de capacitación clásicos. Más allá de la capacitación, entre los enfoques recomendados para los actores internacionales durante la transición se incluyen los siguientes:

- **Ejercicios de mapeo de recursos para ayudar en la toma de decisiones estratégicas durante la transición.** Determinar las carencias de habilidades o recursos, e identificar a personas e instituciones con conocimientos, habilidades y/o recursos materiales relevantes para ayudar, ya sea desempeñando una función indirecta o más directa.
- **Enfoques que desarrollan las relaciones con las autoridades locales al incluirlas en actividades de apoyo.** Involucrar a las autoridades gubernamentales y locales durante la transición y después de esta puede ser fundamental para la continuidad exitosa de un programa u organización. A menudo, las autoridades locales están familiarizadas con el personal, los socios o las comunidades locales, o incluso ya trabajan directamente con estos. Involucrar a este grupo de partes interesadas clave al inicio de la planificación de la transición, durante los procesos de fortalecimiento de capacidades y a lo largo de la vida de la nueva organización.
- **Enfoques que reconocen y desarticulan deliberadamente los distintos grados de poder entre miembros de equipos.** Apoyar actividades para forjar relaciones y desarrollar habilidades en equipo que hagan hincapié en la escucha activa, el intercambio de experiencias vividas, el diálogo abierto y las nociones compartidas sobre rendición de cuentas y respeto, especialmente entre el personal externo y el local.
- **Enfoques generales de acompañamiento.** Desarrollar un “[plan de transición](#)” que defina el proceso de acompañamiento deseado, incluido cómo manejar las expectativas y las relaciones. Asimismo, dado que las transiciones no siempre son sencillas, se recomienda incluir un cronograma para reevaluar el enfoque de acompañamiento y/o adaptarlo en función de la información y las enseñanzas que vayan surgiendo.

Otro reto es la suposición que prevalece entre los actores internacionales de que el fortalecimiento de capacidades es únicamente necesario para los actores locales, lo cual resulta perjudicial para lograr una colaboración equitativa.

⁹ SAS+ utiliza la palabra “local” para referirse a las personas dentro de su propio contexto, el cual podría ser a nivel comunitario, subnacional o nacional. Concebimos al “desarrollo liderado localmente” como actores locales que establecen sus propias agendas y las asumen como propias, desarrollan soluciones y lideran para que esas soluciones se hagan realidad.

¹⁰ El desarrollo liderado localmente y la descolonización pueden apoyarse de manera recíproca, pero son distintos. La descolonización trata de abordar las raíces de la colonización dentro de los sistemas modernos, por lo que las soluciones, a menudo, buscan la creación de nuevos sistemas mientras que se desmantelan los antiguos.

¹¹ Participante en una reunión regional de análisis de evidencias de *Stopping As Success* en Bangkok, Tailandia, en marzo de 2019.

¹² *Ibid.*

¹³ Cita de un participante de consulta en línea de SAS, en octubre de 2017. Citado en: “[INGOs as Yeast, Not the Flour](#)”, CDA, abril de 2018.

Esta visión tradicional, que plantea una transferencia unilateral de capacidades refuerza la dinámica de poder existente¹⁴ en lugar de cuestionarla, lo cual debería ser un componente clave de todo esfuerzo que procura contribuir al desarrollo liderado localmente y a descolonizar el sector. Conforme los actores internacionales realizan un análisis introspectivo, cada vez son más los que identifican brechas en los conocimientos y la mentalidad interna, así como [sus propias necesidades de mejorar capacidades](#) con el fin de fomentar alianzas de calidad con el Mundo Mayoritario, asegurar un financiamiento más sostenible, trabajar de manera más responsable con sus homólogos locales y, en última instancia, cumplir en mayor medida sus cometidos.

Existe un intercambio orgánico de conocimientos técnicos, enseñanzas, percepciones y conocimientos tácitos obtenidos de la experimentación en tiempo real. A menudo, los actores locales operan de formas que les exigen gran capacidad de adaptación según las necesidades inmediatas de su contexto. Por lo tanto, el fortalecimiento de capacidades también debe prever la adaptación y la flexibilidad para poner a prueba enfoques nuevos y dinámicos, y responder a las necesidades continuas y pendientes mientras se llevan a cabo las actividades de fortalecimiento de capacidades. Cuando no reconocemos este hecho y seguimos impulsando un “fortalecimiento de capacidades” unidireccional, del actor internacional al actor local, corremos el riesgo de reproducir prácticas de desarrollo coloniales deficientes que agravan las dificultades a las que se enfrentan los actores locales a la hora de desenvolverse en el sector.

Por este motivo, SAS+ cree en el **fortalecimiento recíproco de capacidades**, es decir, en un proceso en el que todas las entidades involucradas en una transición participan como socios en igualdad de condiciones para explorar y mejorar habilidades, conocimientos, experiencias y contactos de redes relevantes. El fortalecimiento recíproco de capacidades puede y debe ser diferente dependiendo de la alianza y de las capacidades existentes de todos los actores, así como de las metas y los objetivos de la transición. Las entidades internacionales y locales que atraviesan una transición tendrán necesidades únicas basadas en factores contextuales y relacionales, así como en las capacidades existentes.

“Transición” no es lo mismo que “fortalecimiento recíproco de capacidades”

Las transiciones responsables a menudo implican un fortalecimiento mutuo de capacidades, sin embargo, las transiciones no deben confundirse con procesos destinados únicamente al fortalecimiento de capacidades. Además del fortalecimiento recíproco de capacidades, las transiciones responsables implican una visión compartida que define los objetivos de la transición y de la(s) alianza(s) que la respaldan, con una idea clara de las funciones y responsabilidades que son necesarias para alcanzar esta visión compartida de la transición, las normas de comunicación acordadas, los actores identificados como promotores de la transición y los criterios específicos de esta. Para obtener ayuda con la planificación de la transición, véase la [Plantilla del plan de transición](#) de SAS+.

ORIENTACIÓN PARA GESTIONAR LOS PROCESOS DE FORTALECIMIENTO RECÍPROCO DE CAPACIDADES DURANTE LA TRANSICIÓN



En esta sección se abordan las mejores prácticas en materia de fortalecimiento recíproco de capacidades y cómo integrarlas en una transición.

Con independencia de los tipos de capacidades de que se trate (es decir, antes, durante o después de la transición), el propósito del fortalecimiento de capacidades es permitir cambios que se mantengan a lo largo del tiempo y que se adapten a las habilidades y necesidades existentes. Para que el fortalecimiento recíproco de capacidades contribuya de manera significativa a un cambio sostenible, debe ser intencional al tratar de entender las necesidades de todos los actores y construir en torno a ellas, con el fin de fomentar el sentido de pertenencia en el proceso de transición y dejar a la entidad local bien posicionada para el éxito posterior a la transición. En este sentido, hay muchos casos en los que el apoyo útil durante las transiciones no sería el enfoque “clásico” del fortalecimiento de capacidades que adopta la forma de capacitación¹⁵. También cabe prestar atención durante las transiciones al apoyo que esclarece las funciones para el aprendizaje conjunto y la acción conjunta, desarrolla un marco respetuoso de los procesos de fortalecimiento de capacidades, y aborda temas clave como sistemas organizacionales sólidos, necesidades psicosociales y de mentoría, y habilidades de liderazgo¹⁶.

¹⁴ Es habitual que haya desequilibrios de poder en los ámbitos humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz, ya que los donantes y los actores internacionales con frecuencia redactan subvenciones o propuestas que prevén un grado mínimo de liderazgo o perspectivas locales y, por lo tanto, las prioridades que se abordan a través de este trabajo, a menudo, no reflejan de manera completa (y a veces, ni siquiera parcialmente) las necesidades locales.

¹⁵ Aunque, para ser claros, algunas veces la capacitación fue importante para lograr algunos objetivos específicos de fortalecimiento de capacidades (por ejemplo, capacitación técnica para ayudar a gestores de programas y otras personas encargadas de la implementación). El documento temático de SAS+ sobre [Capacity Development in Responsible Transitions](#) [Desarrollo de capacidades en transiciones responsables] incluye más información al respecto.

¹⁶ Véase el documento temático de SAS+ sobre [Leadership and Champions in Responsible Transitions](#) [Líderes y promotores en transiciones responsables], en el cual se presenta una tipología breve de líderes y promotores que pueden existir y representar recursos importantes durante la transición.

La escucha al inicio y durante la transición

El punto de partida del fortalecimiento recíproco de capacidades es la escucha, la cual sigue siendo esencial durante la transición. Parte de ese proceso implica entender las capacidades y las fortalezas actuales que pueden favorecer la transición. Otro aspecto a considerar que ayuda a un proceso de fortalecimiento recíproco de capacidades es lo que los socios quieren lograr y cómo pretenden crecer con posterioridad a la transición. En el caso de actores locales, podría tratarse de áreas técnicas de interés o de socios de redes de contactos con los que estén interesados en colaborar; mientras que en el caso de los actores internacionales podría ser aprender cuál es la mejor manera de apoyar a los actores locales en el fortalecimiento de capacidades y en las alianzas, o probar enfoques metodológicos. Una vez que exista un entendimiento compartido, es preciso diseñar actividades de fortalecimiento de capacidades que promuevan los objetivos de cada entidad y tomen en cuenta su contexto.

A fin de facilitar sesiones de escucha y planificación eficientes para el fortalecimiento recíproco de capacidades, SAS+ ha identificado que las siguientes preguntas para todos los actores (tanto internacionales como locales) son útiles en varias etapas clave de la toma de decisiones durante una transición:

Etapas de la transición

Preguntas clave

Cuando se trabaja en un nuevo contexto

- ¿Cómo podemos forjar relaciones respetuosas, transparentes y responsables, y mantenerlas por la duración total del proyecto?
- ¿Qué aporta nuestro trabajo propuesto a esta comunidad o contexto? ¿Nos invitaron a hacer este trabajo? ¿Junto con quiénes lo hacemos?
- ¿Cómo podemos asegurar la sostenibilidad una vez finalizado el trabajo propuesto?

Creación y diseño en conjunto

Esta etapa es importante, sobre todo cuando podría ser necesario acelerar un proceso de transición y esto contribuya a que personas clave se sientan rápidamente “excluidas”.

- ¿A quiénes hay que incluir en las conversaciones sobre toma de decisiones estratégicas?
- ¿Cómo deben comunicarse las decisiones estratégicas de manera que todo el personal sienta que existe una transparencia compartida a lo largo del proceso?
- En aras de asegurar la sostenibilidad, ¿qué capacidades necesitaríamos fortalecer para ser eficaces una vez finalizado el trabajo propuesto? ¿Qué fortalezas ya existen que podrán favorecer la sostenibilidad?
- ¿Qué recursos están disponibles para apoyar las actividades necesarias de fortalecimiento de capacidades?

En cuanto inicia un proceso de transición

Es fundamental involucrar a las comunidades locales tan pronto como comiencen las transiciones, o incluso antes; las transiciones hacia entidades locales no siempre incluyen deliberadamente las perspectivas de la comunidad.

- ¿Cuáles son las funciones de cada entidad en lo relativo a evaluar las capacidades, definir las prioridades de las actividades para su fortalecimiento y llevar a cabo dichas actividades?
- ¿Qué pasos se deben seguir para convertirlo en un proceso mutuo en el que todos los actores se sientan partícipes y se tomen en cuenta las dinámicas de poder?
- ¿Qué función desempeñarán las partes interesadas de la comunidad local en este proceso?

Después de la transición

En algunos casos, en esta etapa es también donde termina la colaboración formal de los socios, pero SAS+ ha observado que la continuidad de las alianzas después de la transición favorece la sostenibilidad de los resultados.

- ¿Existen otras áreas de apoyo o capacidades que necesite algún actor involucrado en la transición?
- ¿Qué más se requiere para favorecer un diálogo provechoso sobre los objetivos de la transición en cuanto al fortalecimiento de capacidades y la posibilidad de que la colaboración con socios continúe?

Lenguaje compartido y marco inclusivo de los procesos de fortalecimiento recíproco de capacidades

El lenguaje es importante. A menudo se utiliza para poner de relieve dinámicas de poder y presunciones con respecto a qué aprendizajes o capacidades son lo suficientemente importantes como para fortalecerlos¹⁷. Considerar el lenguaje simplemente como una herramienta para describir o explicar ideas sería pasar por alto la política respecto de cómo su uso puede configurar conceptos, narrativas y debates. Como compartió un participante en una [consulta en línea de SAS+](#), “el lenguaje también se utiliza [a menudo] para construir las realidades de determinados actores”.

Para los profesionales, algo central en toda transición responsable es el entendimiento de que **un lenguaje matizado, inclusivo y respetuoso puede demostrar solidaridad, respeto y una visión compartida**. Al plantear el proceso de fortalecimiento recíproco de capacidades, es importante evitar el uso innecesario de jerga, así como términos que no resultan relevantes para todos los actores. Por ejemplo, puede ser provechoso definir conjuntamente con las comunidades y los socios los términos “local” y “externo”, así como a quiénes representan o no dichos términos. Estas categorizaciones significan cosas diferentes para los distintos actores, por lo que es necesario ponerlas en contexto.

Definición clara de las funciones para el fortalecimiento recíproco de capacidades

Del trabajo de SAS+ han surgido algunos temas y patrones que pueden orientar a quienes estén considerando roles en las actividades de fortalecimiento recíproco de capacidades.

- **Es fundamental que haya claridad de las funciones desde el inicio, antes de tomar decisiones sobre las actividades de apoyo.** Debe crearse un espacio para la escucha activa que asegure que todos los actores puedan aclarar las funciones de cada uno y la manera en que esas funciones interactúan a fin de evaluar, priorizar y alcanzar los objetivos de fortalecimiento mutuo de capacidades. Esto incluye las funciones organizacionales, así como las del personal clave que participa en la transición. Esta acción contribuye a manejar las expectativas, a evitar problemas de comunicación al establecer claramente las responsabilidades y a generar la confianza necesaria para fomentar colaboraciones continuas¹⁸.
- **Las funciones de fortalecimiento de capacidades deben ser complementarias y evitar la duplicación.** Para ello, podría ser necesario realizar un análisis FODA de manera conjunta sobre los actores locales e internacionales, las comunidades y los socios gubernamentales o donantes, con el fin de aplicar esto a la conformación de equipos y la planificación estratégica.
- Dado que las transiciones pueden llevarse a cabo en el transcurso de varios meses o incluso años, los socios deben **analizar cómo institucionalizar las capacidades fortalecidas**. De este modo, se favorece un impacto sostenido de las capacidades fortalecidas en caso de rotación de personal durante una transición o con posterioridad.
- Las “habilidades esenciales” (comúnmente conocidas como habilidades “blandas”) son un componente clave durante los procesos de aclaración de funciones, sobre todo para quienes dirigen actividades de fortalecimiento recíproco de capacidades. Los datos obtenidos a través de SAS+ ponen de relieve que **las transiciones se ven favorecidas cuando hay equipos que priorizan la escucha empática, el respeto mutuo y el diálogo abierto como una forma de superar equívocos, frustraciones y otros obstáculos al gestionar funciones cambiantes**. Estas “habilidades esenciales” requieren atención y un gran esfuerzo en su aplicación.
- Este paso consistente en asegurar **que exista un entendimiento compartido sobre la función que desempeña cada actor** para llevar a cabo un fortalecimiento recíproco de capacidades desde la fase de diseño, es **crucial para mantener la rendición de cuentas** en las funciones y las acciones asumidas por los socios en la transición.

Determinación recíproca de las prioridades del fortalecimiento de capacidades y apoyo enfocado¹⁹ en aquello que las partes interesadas de la transición consideran más importante

Es necesario considerar la posibilidad de asegurar mayor transparencia del proceso al definir, junto con todas las partes interesadas clave, lo siguiente: **¿Quiénes necesitan fortalecer sus capacidades? ¿Quién es responsable de las actividades de fortalecimiento de capacidades? ¿Cuál es el enfoque más acorde al contexto para lograr esto?** Las conversaciones iniciales entre partes interesadas internacionales, líderes locales y comunidades deben abordar estos interrogantes, ya que son importantes para establecer prioridades y expectativas compartidas. Todo diálogo sobre las expectativas debe tomar en consideración el impacto a largo plazo sobre las comunidades, así como la inversión en tiempo y recursos del personal para llevar a cabo las actividades programadas. Estas conversaciones también ofrecen oportunidades tempranas para crear canales de comunicación adecuados entre las partes interesadas, cuando todavía no existan, fomentando así la transparencia y la toma de decisiones participativa.

¹⁷ Para más información al respecto, véase el artículo de reflexión de SAS+ [Legitimacy and Power in INGO Transitions](#) [Legitimidad y poder en las transiciones de ONG internacionales]. Un recurso externo útil sobre este tema es la Guía sobre Lenguaje Inclusivo de Oxfam: <https://policy-practice.oxfam.org/resources/inclusive-language-guide-621487/>

¹⁸ Para obtener más recursos sobre principios y lineamientos para desarrollar alianzas más sólidas, véanse nuestros documentos [Responsible Transitions and Partnerships: Issues at Stake](#) [Transiciones y asociaciones responsables. Cuestiones en juego] y [Practical Guidelines](#) [Orientaciones prácticas].

¹⁹ En este contexto, “apoyo” se refiere al apoyo en cuanto a conocimientos y desarrollo de habilidades, además del apoyo moral y físico (material).

La retroalimentación y las revisiones continuas pueden utilizarse para monitorear la calidad de los procesos de fortalecimiento de capacidades y adaptarlos a las necesidades y circunstancias que vayan surgiendo. Siempre debe existir la opción de poner fin a los esfuerzos conjuntos de aprendizaje o de fortalecimiento recíproco de capacidades si las entidades participantes consideran que ya no son productivos o colaborativos.

En función de la experiencia de SAS+, existen cuatro grandes tipos de actividades de apoyo que las partes interesadas consideran más importantes durante un proceso de transición: **apoyo psicosocial, apoyo organizacional, apoyo al liderazgo y apoyo material**. Es importante señalar que varios de estos elementos clave de apoyo requieren muy poco tiempo o recursos, y esto implica que sean especialmente importantes para las entidades que están experimentando una transición con un financiamiento mínimo.



Apoyo que aborda cuestiones de poder e infunde confianza (apoyo psicosocial o moral). Muchas entidades internacionales que consideran llevar a cabo una transición han acumulado extensas trayectorias institucionales en los contextos donde tienen presencia. Tales trayectorias no siempre han estado basadas en una distribución equitativa del poder o en transferencias de poder justas. En muchos casos, la mentoría y el apoyo psicosocial son fundamentales para que las personas que participan en una transición garanticen el compañerismo y la generación de confianza. Por ejemplo, desarrollar estructuras formales o informales que aseguren el mantenimiento de relaciones a largo plazo, determinar conjuntamente qué conocimientos son relevantes para infundir mayor confianza y encontrar los medios para proveerlos, o decidir en conjunto si sería valioso organizar sesiones para fomentar el trabajo en equipo.

Los actores locales e internacionales que tengan interés en desarrollar actividades de apoyo útiles deben considerar:

- Llevar a cabo un análisis de poder y una evaluación de capacidades antes de la transición y comentar los resultados con las partes interesadas internacionales y de la comunidad.
- Priorizar de manera conjunta aquellas áreas en las que brindar asesoramiento mutuo y generar confianza puedan beneficiar el proceso de aprendizaje y apoyo a largo plazo.



Apoyo organizacional (sistemas organizacionales y fortalecimiento del conocimiento). El fortalecimiento de capacidades enfocado en reforzar los sistemas organizacionales puede ayudar a las entidades nuevas o en expansión a operar sin problemas y con idoneidad, y a establecer una reputación positiva tanto a nivel nacional como comunitario. Los sistemas sólidos apoyan el desarrollo institucional, la rendición de cuentas, la transparencia y el aprendizaje integral.

Ideas y consejos para desarrollar actividades de apoyo que sean provechosas para todos los socios:

- Consultar a especialistas locales en contabilidad y finanzas, o a grupos locales de lucha contra la corrupción y el fraude con respecto a buenas prácticas y sistemas financieros, administrativos y operativos que cumplan con las normas locales.
- En los casos en que la oficina local de una entidad internacional esté en proceso de transición hacia una entidad independiente, se debe invertir en el desarrollo de sistemas organizacionales en conjunto con el personal local durante el tiempo que estén vigentes los programas de la entidad internacional en el país. De este modo, cuando ocurran las transiciones, ya habrá capacidades fortalecidas²⁰.
- Invertir en paquetes de apoyo desde el inicio de las conversaciones sobre transición para fortalecer las capacidades de movilización de recursos y recaudación de fondos (incluido redactar propuestas, formular estrategias de recaudación de fondos y cultivar y manejar vínculos con donantes institucionales y privados). Varios socios de SAS+ han considerado valioso que parte de este apoyo incluya la elaboración de un plan de negocios, lo cual, en nuestra experiencia, se ha realizado de manera eficaz internamente o con el apoyo de un consultor en el país. El documento temático de SAS+ [Financial Sustainability in Responsible Transitions](#) [Sostenibilidad financiera en las transiciones responsables] y las [orientaciones](#) sobre cómo apoyar la sostenibilidad financiera durante la transición y después de esta son recursos esenciales que deberían consultarse.

²⁰ Esto supone la transición del personal de la oficina local hacia funciones dentro de la entidad local nueva o independiente, ya que la rotación de personal puede ser un reto, especialmente si las conversaciones iniciales sobre la transición y los procesos de toma de decisiones no incluyen de manera significativa al personal local. Involucrar a todo el personal afectado en estos procesos cruciales fomenta una mayor transparencia y un sentido de apropiación compartida de la transición, lo cual, a su vez, favorece la retención del personal y la sostenibilidad de la transición.

A menudo es necesario contar con el apoyo y desarrollo del liderazgo a través de habilidades de liderazgo individuales, así como de mentalidades organizacionales y estructuras de gobernabilidad en las transiciones en las que se forma una entidad local o esta asume como propia una actividad que implica un alto nivel de coordinación. Varias organizaciones de estudios de caso de SAS consideraron que el desarrollo de las habilidades de liderazgo durante la transición es “quizás el ingrediente más importante del proceso de gestión del cambio”²¹.

Al definir las funciones, las personas o los grupos que impulsan o lideran el avance de una entidad local a menudo se harán evidentes, y deberían tener una influencia significativa en la determinación de la dinámica del equipo. Una vez establecidas, estas personas líderes también podrían decidir identificar áreas de apoyo adicional para seguir desarrollando habilidades y experiencia de liderazgo. O bien, dependiendo del acuerdo al que se llegue durante una transición, la entidad internacional podría requerir información adicional para saber cómo desarrollar o apoyar de manera remota o indirecta el fortalecimiento de capacidades de liderazgo.

A continuación se mencionan algunas ideas y reflexiones para apoyar las capacidades de las personas líderes y de quienes promueven la transición²²:

- **Acompañamiento continuo para lograr una comunicación eficaz como líder**²³, lo que comprende el manejo de las expectativas de los donantes y la comunidad durante la transición, y la comunicación a socios externos.
- **Conversaciones colaborativas sobre la visión y la definición de la identidad** para ayudar a las personas líderes a establecer una misión y un mandato adecuados para la nueva entidad, en caso de ser necesario. Hacer esto internamente entre distintos equipos y escuchar lo que los miembros de la comunidad valorarían y respetarían en una entidad local ayuda a que este proceso sea transparente y responsable.

Los actores locales e internacionales podrían considerar la importancia de contratar profesionales de consultoría externos (de preferencia a nivel nacional o de la comunidad) que se especialicen en comunicación o elaboración de mensajes para trabajar con los líderes y Consejos Directivos. Esto también se puede utilizar para el liderazgo en entidades internacionales donde el proceso de transferir el liderazgo y la administración a una entidad local podría ser algo nuevo.

Apoyo material durante la transición. Aunque no es un tipo común o clásico de recurso para el fortalecimiento de capacidades, el apoyo material puede convertirse en una herramienta poderosa para las entidades locales que transitan procesos de transición complejos. Un ejemplo de ello podría ser una donación o la baja de activos como una inversión en la sostenibilidad de las entidades locales mediante la reducción de sus costos operativos²⁴, como invertir en financiar el tiempo del personal para planificar e implementar las transiciones, comprar un nuevo espacio de oficina o aportar capital inicial.

Los enfoques que priorizan la flexibilidad, la adaptación, la vulnerabilidad mutua y un cierto grado de asunción de riesgos han demostrado ser beneficiosos para el fortalecimiento recíproco de capacidades en transiciones hacia la adopción local. En el caso de una entidad local en [Tailandia](#), dejar margen para la “experimentación” con sus socios permitió a ambas partes intentar un enfoque de prueba y error, conscientes de que habría riesgos y posibles fracasos antes de lograr el aprendizaje y el fortalecimiento de capacidades. Esta “experimentación” llevó varios años, pero al final funcionó: produjo resultados sostenibles de agricultura orgánica, fue aprobada como proceso válido por otros actores dentro de la comunidad y fortaleció la relación entre agricultores y la entidad local que les presta apoyo.

Reflexión periódica sobre las actividades orientadas a fortalecer capacidades y los avances en la visión y los objetivos de la transición, así como sobre el interés y las oportunidades de una colaboración continua con los socios

Es necesario asegurarse de que la reflexión periódica recoja las actualizaciones y el aprendizaje dentro del proceso de fortalecimiento recíproco de capacidades. Contar con momentos de pausa y reflexión enfocados en los procesos de fortalecimiento recíproco de capacidades permite meditar sobre qué grado de reciprocidad existe en la colaboración con los socios en lo que respecta al fortalecimiento de capacidades, y también sobre los avances concretos en dicho fortalecimiento. Esto favorece la capacidad de adaptación dentro de la transición, y crea un espacio para que todos los actores dialoguen acerca de lo que funciona o no con respecto al fortalecimiento recíproco de capacidades y la mejor manera de adaptar las actividades de fortalecimiento de capacidades a las necesidades actuales, las cuales pueden cambiar y evolucionar a lo largo de la transición.

²¹ [Estudio de caso de Great Lakes Inkingi Development \(GLID\)](#).

²² Los “promotores de la transición” son integrantes del personal de una organización en transición que se dedican a apoyar el desarrollo de un plan de transición y a mantener una coordinación periódica con los socios para que el plan se lleve a cabo o se adapte según sea necesario. Véase también el documento temático de SAS+ sobre [Leadership and Champions in Responsible Transitions](#) [Líderes y promotores en transiciones responsables].

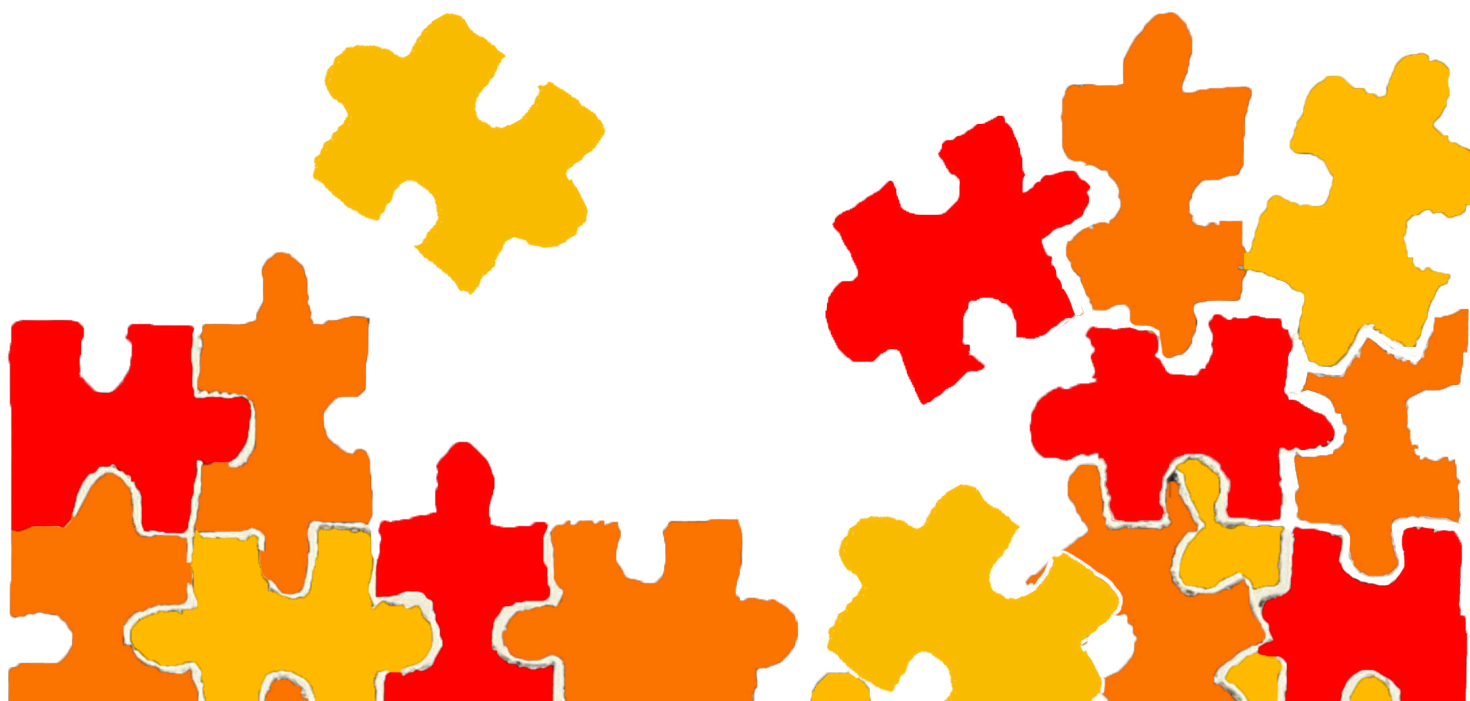
²³ Véase nuestro documento temático [Communicating INGO Transitions](#) [Cómo comunicar transiciones de ONG internacionales] sobre los diferentes enfoques en cuanto a comunicación (p. ej., enfoques de comunicación temprana, gradual, con intermediarios, orgánica o estructurada).

²⁴ Para más ejemplos, véase nuestro documento [Financial Sustainability guidelines](#) [Orientación sobre sostenibilidad financiera].

SAS+ ha descubierto que la recopilación de resultados y la mirada retrospectiva para entender los resultados deseados, y también identificar los resultados emergentes y no previstos, resulta de utilidad al momento de reflexionar sobre las transiciones y los procesos que implican acompañamiento y alianzas.

La reflexión también es importante al definir el punto final de una transición, lo cual no siempre está estrictamente limitado en el tiempo y puede depender también de que se cumplan determinados objetivos, incluidos aquellos relacionados con el fortalecimiento mutuo de capacidades. Al mismo tiempo que el fortalecimiento recíproco de capacidades y otras actividades de transición van llegando a su fin, los actores deben preguntarse y reflexionar sobre qué intereses y oportunidades existen para continuar el apoyo. A continuación se mencionan varios que hemos identificado en la práctica:

- **Relación profesional o de compañerismo continua entre entidades internacionales y locales tras la transición a fin de brindar asesoramiento, solidaridad y apoyo específico.** Las entidades internacionales muestran su solidaridad simplemente “permaneciendo cerca”, aunque no se proporcione apoyo físico o material a una nueva entidad. Esta demostración de solidaridad, brindando apoyo a las capacidades emergentes u otras necesidades, muestra una alianza comprometida a lo largo del proceso complejo de crecimiento y desarrollo de una nueva entidad. Por ejemplo, en [Filipinas](#), la comunicación entre el antiguo personal del programa y los voluntarios continuó de manera informal mediante actualizaciones personales y profesionales. Los voluntarios también decidieron invitar a antiguos integrantes del personal a reincorporarse como capacitadores y especialistas, según las necesidades.
- **Administración de fondos por parte de entidades internacionales de mayor tamaño durante la transición para aliviar la carga administrativa inicial de las nuevas entidades,** dejando margen para el ulterior crecimiento y desarrollo de las capacidades. En [Burundi](#), la Embajada de Estados Unidos, consciente del trabajo reflexivo y eficaz de una organización local, solicitó establecer una asociación con esta. Sin embargo, la entidad local no cumplía los requisitos financieros del gobierno estadounidense. A su vez, un antiguo capacitador de la organización local estaba dirigiendo una organización sin fines de lucro estadounidense que contaba con autorización previa para recibir ayuda de Estados Unidos. La organización sin fines de lucro estadounidense facilitó una alianza con la organización local para que esta última pudiera cumplir los requisitos administrativos y otros requisitos de cumplimiento de la embajada de Estados Unidos y se pudiera proceder con el trabajo.
- **Una función de apoyo técnico, de tipo “práctico”, que ofrece observación y supervisión sobre el terreno.** En [Guatemala](#), oficiales especializados sobre el terreno pertenecientes a una organización internacional siguieron observando a los grupos de ahorro. Les brindaron asesoramiento y orientación continuos para verificar que se traspasaran conocimientos y habilidades técnicas.
- **Un papel de “no intervención” de las entidades internacionales que se retiran por completo para dejar espacio al crecimiento de comunidades y entidades locales.** Por ejemplo, una entidad internacional puede introducir a líderes locales en su red de contactos, abrirles las puertas y proponerles recomendaciones, y luego “salir” para que los líderes locales puedan forjar sus propias alianzas, relaciones y colaboraciones. En [Burundi](#), la autoridad nacional de una organización local pidió espacio para que ellos y sus socios pudieran acrecentar y seguir desarrollando el trabajo actual para transformarlo en movimientos sociales más amplios.



FORTALECIMIENTO RECÍPROCO DE CAPACIDADES EN LA PRÁCTICA

EJEMPLOS DE SOCIOS SAS+ EN TRANSICIÓN



Fortalecimiento de capacidades locales a internacionales. SAS+ ha sido testigo de numerosos ejemplos de actores locales que comparten capacidades con actores internacionales y apoyan también el aprendizaje de los donantes, lo que incluye:



Un capital social significativo presente en las comunidades y la experiencia de vida del personal

Numerosos actores locales que impulsan procesos de transición tienen contactos valiosos en las comunidades donde trabajan, departamentos gubernamentales locales y otras entidades que operan a nivel comunitario o nacional. Muchos desempeñan un papel de puente entre gobiernos, comunidades y otras entidades internacionales. Desde el punto de vista de la sostenibilidad, es importante que los actores internacionales reconozcan y apoyen estos sistemas existentes dentro de las transiciones, y que entiendan que no todos los actores locales necesitarán apoyo para crear capital social. Asimismo, el personal que conforma estas entidades tiene conocimientos y experiencias tanto profesionales como personales que pueden aportar una perspectiva valiosa sobre la planificación y la implementación de la transición.



Experiencia en la definición de modelos de organización adecuados

En muchos casos, los actores locales ya tienen definidos los modelos organizacionales adecuados para sus respectivos contextos. En el [estudio de caso sobre Georgia](#) de SAS+, BRIDGE estudió a otras organizaciones locales del lugar para aprender sobre una variedad de modelos de gobernanza y organización que funcionaban bien en su contexto. En el [estudio de caso sobre Bosnia-Herzegovina](#) de SAS+, la entidad local (socio) estableció un modelo de gobernanza exitoso. De hecho, el modelo funcionó tan bien que la entidad internacional (Mercy Corps) conservó dos puestos en el Consejo, tanto por razones de gobernanza como de observación, para que sirvieran de base a los programas de microfinanciamiento de Mercy Corps en otros lugares. En el [estudio de caso sobre Colombia](#) de SAS+, la entidad local (SOS Colombia) instituyó cambios operativos a gran escala para llevar a cabo con éxito la transición de la organización y permitir también una ampliación rápida tras su independencia.



Aprendizaje que contribuye a una transición organizacional más amplia u otras estrategias encaminadas a un mayor desarrollo liderado localmente

SAS+ trabajó con muchas entidades que estaban planificando simultáneamente múltiples transiciones y utilizaron el aprendizaje de su primera transición para apoyar una estrategia más amplia, incluida la organización de intercambios de aprendizaje con oficinas nacionales que ya habían realizado transiciones y oficinas que estaban llevando a cabo o planificando transiciones. HelpAge International, una organización dedicada a promover el bienestar de hombres y mujeres mayores de todo el mundo, ha atravesado su propio proceso de transición con oficinas de 13 países. Su Equipo de Transformación implementó una “estrategia de localización” que puso de manifiesto los distintos modelos de gobernanza adoptados por sus oficinas nacionales en transición para configurar el futuro de su labor. Estos modelos (el modelo de nacionalización, el modelo de empresa social y el modelo basado en redes o de no nacionalización) han permitido al Equipo de Transformación de HelpAge International apoyar a diversas transiciones y aprender de ellas, consolidándose así como líder de opinión en este ámbito.



Aumentar la capacidad de los donantes para apoyar el desarrollo liderado localmente en sus prácticas de financiamiento

El fortalecimiento recíproco de capacidades no tiene por qué limitarse a los actores que implementan una transición, sino que también puede tomar en cuenta a los donantes mediante la demostración de prácticas o enfoques sólidos que puedan influir en la manera en que los donantes tomen decisiones de financiamiento en el futuro. SAS+ ha trabajado con una misión de USAID para implementar un proceso de adjudicación de fondos para la transición de USAID²⁵ en el que un receptor principal internacional ayuda a un receptor secundario local (que no ha trabajado previamente con USAID) para fortalecer las capacidades necesarias para gestionar un otorgamiento de financiamiento de USAID mientras se implementa una actividad, con la intención de que el receptor secundario se convierta en algún momento en receptor principal del financiamiento de USAID. Al trabajar juntos desde el principio de la concesión del financiamiento para estructurar un proceso de fortalecimiento de capacidades que, en última instancia, prepararía al receptor secundario para convertirse en receptor principal de USAID, los socios a cargo de la implementación pudieron demostrar la experiencia, las habilidades y el crecimiento de los sistemas organizacionales del receptor secundario local, para contribuir a influenciar la decisión de USAID acerca de que el receptor secundario local estaba preparado para gestionar el financiamiento. Este proceso permite fortalecer las capacidades del actor local, a la vez que aumenta la cantidad y la diversidad de los socios locales de USAID, lo que respalda las estrategias y los objetivos de la Agencia²⁶ en materia de financiamiento dirigido a organizaciones locales.

²⁵ Véase [ADS Reference 303mbb](#) de USAID para más información sobre los procesos de otorgamiento de financiamiento para transición.

²⁶ https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-12/USAIDs_Localization_Vision-508.pdf

En este sentido, SAS+ ha ayudado a facilitar el intercambio de aprendizajes y experiencias entre actores locales. Por ejemplo, uno de nuestros socios locales del servicio de asistencia, Talking Drum Studio Liberia (TDS Liberia, que antes de la transición era la oficina nacional de Search for Common Ground en ese país) recurrió a SAS+ para solicitarle que los pusiera en contacto con una organización de uno de los estudios de caso de SAS+ que también hubiera atravesado la transición de oficina nacional de una entidad internacional, a organización local independiente y registrada a nivel nacional (BRIDGE Georgia). Al participar en el fortalecimiento recíproco de capacidades, **es importante considerar el interés en el fortalecimiento de capacidades e intercambio de aprendizajes entre agentes locales**, sobre todo en los casos en que el progreso del desarrollo liderado localmente sea un objetivo o un factor que motiva la transición.



Fortalecimiento de capacidades internacionales a locales.

SAS+ también ha sido testigo de una serie de capacidades que los actores internacionales compartían con los actores locales en las transiciones, incluso en las categorías que se enumeran a continuación. La variedad de ejemplos proviene del apoyo prestado por SAS+ a socios en transición y el aprendizaje obtenido con estos cuando existía una entidad local preestablecida que asumía el liderazgo, así como casos en los que se formaba una nueva entidad local como resultado de la transición. Otro aspecto a considerar al analizar estos ejemplos se destaca en el [estudio de caso sobre CARE Marruecos](#) de SAS+, en el cual los actores locales creían que los actores internacionales podían contribuir con eficacia al fortalecimiento de varias capacidades, **“siempre y cuando esto se adaptara adecuadamente a las necesidades locales y no fuera una imposición”**. Esta sección resultará de utilidad para actores internacionales, donantes y otras entidades interesadas en apoyar los esfuerzos de los actores locales para fortalecer capacidades.



Colaboración con socios y creación de redes de contactos

Muchos actores locales han logrado un alto grado de conexión por sí mismos, pero igualmente están interesados en ampliar incluso más esa red de contactos, sobre todo para ganar mayor visibilidad ante actores y donantes regionales o internacionales. Por ejemplo, en la experiencia de SAS+, los actores internacionales desempeñaron un papel valioso al establecer relaciones sólidas (especialmente dentro de los socios gubernamentales y donantes) y facilitar las presentaciones ante actores locales durante la transición y con posterioridad.



Gobernanza y liderazgo

Varias organizaciones de los estudios de caso originales de SAS consideraban que las habilidades de liderazgo eran un elemento fundamental para cualquier proceso de gestión del cambio.



Estructuras y políticas organizacionales

Este apoyo se enfocó en la formulación de valores y principios claramente articulados y de sistemas administrativos sólidos que aseguren transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones. Las entidades locales, en particular aquellas que se encuentran en transición en contextos frágiles o afectados por conflictos, se benefician de este tipo de apoyo, dados los entornos de baja confianza en los que operan habitualmente.



Desarrollo de estrategias

Cuando ya existe un liderazgo local fuerte, la visión estratégica para las entidades posteriores a la transición suele surgir de forma natural. De ser necesario, se recomienda buscar consultores con experiencia o personal involucrado en la transición que puedan ayudar a desarrollar más a fondo las habilidades de planificación estratégica necesarias.



Gestión financiera

Prácticamente todos los socios de acompañamiento de SAS+ y las organizaciones de los estudios de caso citaron la capacitación en desarrollo de negocios y gestión financiera como una necesidad o un activo importante que recibieron. Para más información, véase el documento de SAS+ [Practical Guidelines for Financial Sustainability](#) [Orientaciones prácticas para la sostenibilidad financiera].



Gestión del conocimiento

Muchos de nuestros socios consideraron valioso el fortalecimiento de las habilidades necesarias para gestionar documentos y registros clave, como políticas básicas, registros jurídicos, contratos de programas o alianzas, informes de monitoreo y evaluación, informes de actividades, etc. Dichas habilidades incluyen saber manejar las plataformas relevantes de gestión del conocimiento (p. ej., Google Drive) o desarrollar y gestionar procesos organizacionales (p. ej., diagramas de flujo) para identificar quiénes actualizan los documentos clave y cuándo.



Evaluación y aprendizaje

Durante una transición, es imperativo que exista retroalimentación y aprendizaje continuos. Por lo tanto, puede ser necesario fortalecer las habilidades internas de recopilación, análisis y utilización de comentarios de retroalimentación para asegurar la mejora continua de la programación y las actividades de transición. Esto también implicó recopilar y utilizar los comentarios de retroalimentación de los socios y la comunidad para evaluar los efectos a nivel comunitario.

En muchos casos, estas habilidades ya existen antes de la transición y/o son desarrolladas por entidades locales durante el proceso e inmediatamente después, como en los casos de estudio de SAS+ sobre [SOS Colombia](#) y [Raks Thai](#) (a menudo, las entidades aprendieron las habilidades de manera autodidacta). Se debe considerar el diseño conjunto de procesos de retroalimentación durante la transición, en la cual los actores locales e internacionales sortean desafíos continuamente conforme van surgiendo²⁷.



Gestión de programas

Esto implica prestar asistencia a actores locales que consista en capacitación y apoyo en conocimientos y habilidades para la gestión de programas, como redacción de propuestas, presentación de informes a donantes y elaboración y gestión de presupuestos de programas. La capacitación en habilidades técnicas también contribuye a la implementación continua de los programas.



Acompañamiento

Un ejemplo de esta forma de apoyo al fortalecimiento de capacidades proviene de Nuru International, socio de SAS+ desde 2017, que diseñó deliberadamente su estructura de personal como una jerarquía dual: para cada puesto, se emparejó a una persona técnica expatriada con un homólogo en el país anfitrión, en este caso, el equipo de Kenia. El personal expatriado, denominado Equipo de Campo, estaba formado por un Líder de Equipo que trabajaba directamente con el Director Nacional de Kenia, de nacionalidad keniana, y Especialistas de Programas que trabajaban de manera directa con Gerentes de Programa kenianos en cada área programática. Este proceso colaborativo implicó que los equipos de personas expatriadas y kenianas trabajaran juntos para combinar sus conocimientos con el objetivo de converger en actividades y resultados óptimos. Asimismo, el Equipo de Campo era responsable de orientar y desarrollar las capacidades de los miembros del equipo del país anfitrión. Por su diseño, este equipo no formaba parte integral de la estructura administrativa del equipo keniano, a fin de que pudiera discontinuarse en última instancia. Este proceso también le proporcionó a Nuru International información sobre cómo planificar e implementar una futura transición con Nuru Nigeria, a quienes SAS+ acompañó durante ese proceso. Tras la transición de Nuru Nigeria, similar a la de Nuru Kenia, y la salida oficial del Equipo de Campo de Nigeria, la colaboración y el apoyo de los socios continuaron mediante llamadas y visitas periódicas al país entre el Equipo de Campo y el equipo de Nigeria. Gracias a estas visitas y al apoyo continuo, el sentimiento de solidaridad y colaboración se mantuvo, y en cierto modo, incluso se acrecentó con posterioridad de la transición.

CONCLUSIÓN

A través de investigaciones, la colaboración con socios y el acompañamiento, SAS+ ha constatado que uno de los elementos más importantes de una transición responsable, con independencia del contexto o del tipo de programa, es la consideración de las capacidades con que cuentan todos los actores, además del entendimiento de que cada actor posee capacidades que ameritan ser compartidas. Al participar en procesos de fortalecimiento de capacidades, en particular si el propósito es la transición y el aumento del liderazgo local, todas las entidades participantes deben explorar de manera minuciosa sus propias capacidades con el fin de utilizar sus fortalezas y mejorar en función de las necesidades en este sentido. La participación en estos procesos fomenta de manera recíproca la confianza y la colaboración de formas que favorecen las transiciones en cuanto a asumir liderazgo y que se perciba como propio el trabajo programático y organizacional.

SAS+ desarrolló este recurso en respuesta a nuestros aprendizajes y experiencias con respecto a transiciones responsables, así como para atender las necesidades que observamos a medida que los campos humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz exploran en mayor grado el traspaso del liderazgo y el sentido de apropiación a las personas que trabajan en sus propios contextos. Para conocer más sobre la planificación e implementación de transiciones responsables, visite www.stoppingassuccess.org/resources/, donde encontrará más de 50 recursos, como estudios de casos, orientaciones prácticas, documentos temáticos, plantillas y blogs.

²⁷ Esto se observó en el [estudio de caso de Nuru Kenia](#). “El carácter medido e iterativo del proceso de transferencia apuntó a que el personal pudiera aportar comentarios de retroalimentación sobre cómo avanzaba el proceso y se pudiera ajustar la capacitación en función de esto... El equipo de liderazgo también proporcionó cuestionarios de retroalimentación y evaluaciones junto con las capacitaciones para recabar comentarios y actualizar los materiales y las presentaciones”.

ACERCA DE STOPPING AS SUCCESS (SAS+)

SAS+ es un convenio de cooperación de cuatro años de duración (2021-2025) financiado en el marco del [Programa de Obras Locales](#) de la Oficina de Crecimiento Inclusivo, Alianzas e Innovación (IPI, por sus siglas en inglés) del [Local, Faith, and Transformative Partnerships Hub](#) (USAID/IPI/LFT Hub). SAS+ genera aprendizajes sobre cómo facilitar las transiciones de desarrollo de actores internacionales a actores locales, a nivel de organizaciones, proyectos y actividades. Los objetivos de SAS+ son los siguientes:

- posibilitar que las alianzas y colaboraciones de desarrollo tengan un mayor grado de liderazgo local;
- que las transiciones sean más eficaces y sostenibles para los actores locales participantes; y
- que los sistemas de los actores de desarrollo respondan mejor a las comunidades en las que trabajan, sobre todo a la dinámica de los contextos afectados por conflictos.

Entre 2022 y 2024, SAS+ acompañó a organizaciones que están experimentando o planificando activamente transiciones, y ha aprovechado los resultados de aprendizaje del programa original *Stopping As Success* (SAS) (2017-2020), incluidos [19 estudios de casos originales](#) y [más de 25 herramientas y recursos correspondientes](#). A fin de fomentar la validación participativa, SAS+ publicó una versión anterior de este recurso, la cual estuvo disponible para comentarios públicos de marzo a junio de 2024, y que se ha actualizado tras integrar las observaciones recabadas en dicho proceso.

AGRADECIMIENTOS

El proyecto *Stopping As Success* no habría sido posible sin la orientación, colaboración y contribuciones de muchas personas y organizaciones. Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que han dedicado su tiempo, experiencia y apoyo a preparar esta publicación. En particular, quisiéramos dar las gracias a nuestros numerosos socios locales de la sociedad civil, organizaciones de estudios de caso y socios de acompañamiento de SAS+, quienes proporcionaron la base de la investigación y la práctica que orientaron este recurso. También agradecemos a colegas de USAID/IPI/LFT Hub y al equipo de Obras Locales por su apoyo y colaboración continuos en relación con este recurso, en particular, a Elliot Signorelli, Eskedar Dejene, Danielle Pearl y Dan Grant.

Este recurso se publicó originalmente en 2020, y desde entonces se ha puesto a prueba a través de alianzas y colaboraciones de SAS+ y ha pasado por un proceso iterativo de perfeccionamiento. El autor principal de este recurso actualizado es Michael Robinson, de Search for Common Ground, y la autora principal de la versión 2020 de este recurso fue Kiely Barnard-Webster. La totalidad del consorcio de SAS+ ha colaborado asiduamente con este recurso, y en particular han contribuido a este esfuerzo Grace Boone, Ruth Rhodes Allen, Hasangani Edema, Mélina Villeneuve, Rachel Sittoni y Aisalkyn Botoeva.

Diseño de la portada de Grace Boone

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

La preparación de este informe fue posible gracias al apoyo generoso del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). El contenido de este informe es responsabilidad exclusiva de CDA Collaborative Learning Projects, Peace Direct, y Search for Common Ground, y no refleja necesariamente las opiniones de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

