

GUÍA AECID PARA LAS ALIANZAS MULTIACTOR

TRABAJANDO EN ALIANZA:
UN NUEVO PANORAMA PARA
LAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN
PARA EL DESARROLLO



Guía AECID para las alianzas multiactor. Trabajando en Alianza: Un nuevo panorama para las Agencias de Cooperación para el Desarrollo

© AECID, 2021

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Av. Reyes Católicos, 4
28040 Madrid, Spain

NIPO: 109-21-058-5

Catálogo General de Publicaciones Oficiales: <https://cpage.mpr.gob.es>

Esta publicación ha sido posible gracias a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de la misma no refleja necesariamente la postura de la AECID.



www.aecid.es

Dirección y Coordinación - Lourdes Sartorius González-Bueno y Miriam Ciscar Blat, Departamento de Cooperación Sectorial, Dirección de Cooperación Multilateral, Horizontal y Financiera.

Preparación - Este informe ha sido elaborado por una consultoría dirigida por Leda Stott (experta en alianzas) con el apoyo de Andrea Amaya Beltrán, Ander Arzamendi Argaya, Cecilia López Pablos, Carlos Mataix Aldeanueva, Javier Mazorra Aguiar y Manuel Pastor Gutiérrez del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM) y Gorka Espiau Idoiaga del Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies.

Diseño y maquetación - DCI PUNTO Y COMA

Este documento forma parte de los resultados del proyecto “Apoyo a la Elaboración de la Guía AECID para las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD)”, un conjunto de tres productos que se complementan entre sí y que incluyen: (1) el informe sobre las nuevas tendencias en materia de colaboración en el ámbito de la cooperación post 2015, (2) la guía AECID para las alianzas multiactor y (3) un documento con información sobre los cuatro estudios de caso que han servido como ejemplos para ilustrar la guía. Los tres productos pueden consultarse en la web de la AECID.

ÍNDICE

Introducción	4
1. El nuevo panorama	5
2. Nuevas tendencias	9
2.1. Diálogos multiactor	11
2.2. Consorcios multiactor	13
2.3. Alianzas multiactor	15
2.4. Plataformas multiactor	19
2.5. Combinaciones de los cuatro modelos	21
3. Consideraciones para las agencias de cooperación	24
3.1. Roles y funciones	24
3.2. La conexión con el sector privado	26
3.3. Factores contextuales	27
3.4. Equilibrio entre rendición de cuentas y flexibilidad	28
3.5. Institucionalización	29
Lista de tablas	
Tabla 1. Nuevas formas de colaboración	6
Tabla 2. Clasificación por elementos claves de distintos tipos de colaboración multiactor	10
Tabla 3. Posibles roles de agencias de cooperación para el desarrollo en iniciativas multiactor	25
Lista de figuras	
Figura 1. Factores contextuales y la colaboración multiactor	27
Lista de cuadros	
Cuadro 1. Mesa de Empresa y Desarrollo de la Cooperación Española en México: Un espacio para la cooperación eficaz a través de la generación de confianza	12
Cuadro 2. Mesa de Empresas y Cooperación en Educación	12
Cuadro 3. La Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo	13
Cuadro 4. Start Network	14
Cuadro 5. Swedish Investors Working Together for the SDGs	14
Cuadro 6. Alianza Shire	16
Cuadro 7. Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique	17
Cuadro 8. Programas ERICA y DIRENA (Colombia)	18
Cuadro 9. PNUD- Country Support Platforms	20
Cuadro 10. El Programa Work4Progress	21
Cuadro 11. El Día Después	22
Cuadro 12. Partnerships 2030: Plataforma de Alianzas Multiactor para la Aplicación de la Agenda 2030 de GIZ	22
Cuadro 13. Clean Energy Challenge	23



INTRODUCCIÓN

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas ha aportado un nuevo marco mundial para la cooperación internacional al desarrollo. En ella se destacan la inclusión y la transformación, posicionando a las iniciativas de colaboración y a las alianzas entre distintos actores como elementos fundamentales para el logro de sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En este contexto, los organismos de cooperación están estudiando el potencial y el alcance de las colaboraciones multiactor, así como nuevas formas de integrar esta forma de trabajar en sus estrategias y planes. Para muchos, este proceso ha supuesto reorientar sus modelos de colaboración con otros actores. En las agencias de cooperación para el desarrollo esta tendencia se traduce en que se alejan del papel de donante “tradicional” para convertirse en verdaderos aliados de otros actores.

Trabajar en iniciativas de colaboración transformacional con otros actores no es sencillo. Requiere un reajuste, en términos de valores, procesos y culturas. Con el fin de servir de apoyo a la reflexión, en este documento se exploran algunas de las nuevas tendencias aparecidas en el campo de las colaboraciones multiactor y, asimismo, se cuestiona qué podrían hacer los distintos organismos de cooperación internacional para promoverlas y apoyarlas. El informe incluye la información generada tras revisar la documentación más relevante, así como las entrevistas efectuadas en enero y febrero de 2021 con personal de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) que ha participado en iniciativas de colaboración.

El informe se divide en tres secciones: el capítulo 1 ofrece una visión general del nuevo marco para la colaboración multiactor; el capítulo 2 examina algunos de los nuevos modelos de colaboración y proporciona ejemplos prácticos de su funcionamiento; y el capítulo 3 explora algunas de las cuestiones clave que deben tener en cuenta las agencias de cooperación para el desarrollo en relación con dichas nuevas tendencias, incluyendo el papel que pueden asumir y otros factores relevantes que pueden servir para guiar a la AECID en este nuevo panorama colaborativo.

EL NUEVO PANORAMA

El panorama de la cooperación internacional para el desarrollo ha cambiado drásticamente en los últimos años. La demanda de una acción colectiva más fuerte y con recursos más variados para hacer frente a desafíos mundiales tales como el cambio climático, la pobreza y la creciente desigualdad, conforma una parte fundamental de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que la Naciones Unidas puso en marcha en 2015. La Agenda 2030, además de proporcionar un marco colectivo para las actividades de las distintas agencias nacionales de desarrollo, tiene como objetivo la inclusión, la colaboración y la transformación y hace un llamamiento para que todos los países y partes interesadas (incluidos los propios ciudadanos) adopten medidas urgentes y transformadoras que garanticen que “nadie se quede atrás”.¹

Dentro del marco de los ODS se ha aceptado que, dada su complejidad, muchos de los problemas que afrontamos no pueden ser abordados por un solo actor, o mediante enfoques convencionales basados en proyectos y, por tanto, es necesario establecer colaboraciones multiactor que combinen los recursos, habilidades y capacidades de diferentes actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil, para juntos desarrollar soluciones más innovadoras. Como resultado de todo ello, el trabajo en alianza se posiciona como un elemento esencial para lograr los ODS, uno de los cuales, el ODS 17, pide específicamente fortalecer y revitalizar la alianza mundial por el desarrollo sostenible y promover “alianzas públicas, público-privadas y de la sociedad civil efectivas”, que se basen en la experiencia adquirida trabajando en alianza y en estrategias de dotación de recursos². Esta petición ha sido corroborada por diversas tesis que entienden que las diferentes formas de colaboración multiactor ofrecen las estructuras institucionales y organizativas que se necesitan para fomentar la transformación sistémica que está en el centro de los ODS.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



¹ ONU (2015) Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. Disponible en: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

Al poner el foco de atención sobre la transformación y los cambios sistémicos, se consigue lo que The Partnering Initiative (TPI)³ describe como diferenciar entre el “desarrollo tradicional” (en inglés *traditional development*), que se basa en la inversión de un flujo continuo de recursos externos para mejorar la vida de las personas y preservar el medio ambiente, y el “desarrollo transformacional” (en inglés *transformational development*) el cual trabaja para promover sociedades más sostenibles y resilientes mediante un enfoque más sistémico a través de los tres pilares del Desarrollo Sostenible (económico, social o ambiental)⁴. Aunque estos dos modelos comparten numerosos puntos en común, en el campo de la colaboración y de las alianzas es donde estas dos trayectorias de desarrollo se ven claramente reflejadas y puede distinguirse cierto movimiento hacia nuevas formas de colaboración de naturaleza más transformacional (ver Tabla I).

COLABORACIONES TRADICIONALES	NUEVAS TENDENCIAS
Orientadas a combinar recursos para abordar los problemas mediante planteamientos enfocados a sectores, temas y lugares específicos	Orientadas al cambio sistémico, enfoques holísticos y multidimensionales en diferentes sectores, temas y lugares
Hacen hincapié en causar impacto y lograr buenas prácticas, se interesa en la innovación, pero su margen para la experimentación es limitado	Hacen hincapié en mejorar el impacto conseguido a través de procesos de innovación y experimentación que incluyen permiso para fallar, pruebas, creación de prototipos, etc.
Cuentan con la participación de actores «conocidos» de diferentes sectores en momentos concretos o periodos a lo largo de la existencia de la colaboración	Cuentan con la participación de un conjunto más diverso de partes interesadas, incluidos «actores no tradicionales» de forma continuada a través de los ciclos de vida de la colaboración
Dan prioridad a los recursos financieros	Se valora de forma más equitativa a las diferentes aportaciones de recursos, incluidos los económicos y los materiales
Hacen un gran hincapié en los resultados y en el impacto	Ponen el foco en las relaciones y los procesos, así como en los resultados y el impacto, y en las interconexiones entre ellos
Interés en la transferencia, la replicación y la ampliación de las iniciativas	Interés en la transferencia de los conocimientos adquiridos sobre cómo funcionan las iniciativas en contextos específicos y sobre qué elementos podrían adaptarse para servir en otros lugares

Tabla I. Nuevas formas de colaboración

Fuente: Elaboración propia

³ <https://thepartneringinitiative.org/>

⁴ Stibbe, D. & 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 and UNDESA. Disponible en: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2698SDG_Partnership_Guidebook_1.01_web.pdf

A continuación, se enumeran algunos de los elementos fundamentales de las nuevas formas de colaboración:

Énfasis en el cambio sistémico:

Existe un consenso cada vez mayor de que los profundos cambios estructurales necesarios para alcanzar las metas de los ODS exigen un “enfoque de nexo”, capaz de unir las distintas iniciativas de colaboración entre instituciones, temáticas, sectores, y entre las políticas y la práctica. Estos cambios se manifiestan en una corriente, cada vez mayor, en favor de adoptar expresiones más inclusivas para describir a las relaciones de colaboración como son las alianzas, iniciativas y colaboraciones multiactor.⁵ Esta evolución refleja además una conceptualización más rica de lo que son las conexiones colaborativas con una variedad de interacciones entre diversos actores fluidas, dinámicas y que, a menudo, se solapan.

Innovación y experimentación:

Un aspecto fundamental de las nuevas iniciativas de colaboración es la importancia de poder probar soluciones innovadoras en un entorno concreto, y asegurarse de que los cambios que se promueven son sostenibles. Muchas de estas iniciativas generan espacio suficiente para que la experimentación, exploración y ensayo de estas alternativas sea posible y, a su vez, se pueda reflexionar sobre las mismas. Pero lo más importante es que traen consigo una «licencia para fracasar», lo cual permite aprender de los errores y de lo que no funciona y utilizarlo para desarrollarse y mejorar. El espacio para la innovación se ve reforzado por el intercambio directo y permanente de conocimientos y de experiencias, y por los procesos cíclicos de retroalimentación que se producen entre la práctica y la política. Al compartir la información sobre el funcionamiento que se ha generado en dichas interacciones, estas iniciativas tienen más posibilidades de demostrar cuál es su verdadero potencial a la hora de lograr una contribución valiosa para el desarrollo sostenible.

Diversidad de actores:

El reconocimiento de que para lograr los ODS es necesario contar con una gama diversa de contribuciones, ha despertado el interés, por los procesos de desarrollo, entre un surtido de “nuevos” actores, entre los cuales hay una serie de organizaciones y grupos que se “sitúan” bajo los estandartes habituales del “gobierno”, “la empresa” y “la sociedad civil” y trabajan en temas variados a distintos niveles geográficos y administrativos. Se ha prestado especial atención a la incorporación de distintos colectivos, formales e informales, de actores locales y comunitarios, que están trabajando en temas relacionados con los ODS, así como la ciudadanía. Mientras tanto, en el sector privado, además de las grandes empresas multinacionales, cabe destacar la participación de otro tipo de organizaciones como son las cámaras de comercio, PYMES, cooperativas, empresas familiares, empresas sociales y empresas de propiedad comunitaria. Por otro lado, se están desarrollando importantes vínculos con el sector académico, institutos de investigación y demás instituciones educativas y con otros colectivos, coaliciones y alianzas.⁶ Es importante también asegurarse de que, en cada contexto dado, las distintas contribuciones sean pertinentes, oportunas e idóneas, y garantizar que para cada tema específico se cuenta con el conjunto de participantes más adecuado.

⁵ Véase, por ejemplo, la Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo (DEVCO) de la UE, que recientemente cambió de nombre a Dirección General de Asociaciones Internacionales (INTPA), disponible en https://ec.europa.eu/international-partnerships/home_es, así como la promoción de la Agencia alemana de Cooperación para el Desarrollo, GIZ de <https://www.giz.de/de/downloads/giz2019-multi-stakeholder-partnerships-partnership2030.pdf>

⁶ Stott, L. & Scopetta, A. (2020) Partnerships for the Goals: Beyond SDG17, Revista Diecisiete: Investigación interdisciplinar para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, No. 2., Madrid, Junio: 29-38. Disponible en: <https://plataforma2030.org/es/alianzas-para-los-objetivos-mas-alla-del-ods-17>

Distintos tipos de recursos:

Encontrar actores más variados en el campo del desarrollo está proporcionando un mayor conocimiento de las capacidades de los diferentes grupos y una valoración más positiva de lo que estos podrían aportar a las iniciativas de colaboración. En este sentido, es necesario que haya claridad en torno a la elección, los recursos y las capacidades de los diferentes actores. Dentro de estos esquemas se ha aceptado también que los recursos financieros son sólo uno más de entre toda la gama de posibles aportaciones a las que una iniciativa colaborativa puede recurrir, como pueden ser, entre otras, conocimientos, habilidades, experiencia, materiales, contactos o influencia política.

Atención a la dinámica de procesos:

Las nuevas formas de colaboración hacen mucho hincapié en que la participación de todos los actores involucrados sea más diversa y continuada a lo largo del ciclo de vida de la colaboración. Es por ello por lo que se acude con frecuencia a procesos tales como el co-diseño, la co-creación y la toma de decisiones participativa. Además de centrarse en el impacto y en los resultados, también se presta atención a las relaciones existentes entre los actores, al proceso de trabajar juntos, y a cómo estos aspectos influyen en la consecución de resultados. Para todo ello, es necesario dedicar el tiempo suficiente que permita adquirir un profundo conocimiento de los distintos incentivos que mueven a cada uno de los actores a participar en una iniciativa de este tipo en cada contexto. También se destaca el importante papel que desempeñan las distintas personas y organismos que apoyan y facilitan los procesos de colaboración.

Más allá de la replicación:

Las nuevas iniciativas de colaboración están menos interesadas en la transferencia de modelos que en la transferencia de aprendizaje en torno a cómo funcionan estos modelos en contextos específicos y dinámicos. Este enfoque de aprendizaje es fundamental para poder valorar hasta qué punto estas iniciativas, o elementos de ellas, podrían expandirse e inspirar el desarrollo de nuevos modelos en otros lugares. Teniendo en cuenta que no existe una “talla única”, el énfasis se pone en “profundizar el escalado” (scaling deep)⁷ para que los cambios se produzcan entre las personas y las organizaciones en términos de narrativa, valores, creencias e identidades, y que el enfoque sistémico quede integrado en la cultura de la sociedad.⁸ Esto requiere poner el foco en la institucionalización de los procesos de cambio derivados de las actividades de colaboración, de manera que las iniciativas tengan un impacto duradero tanto en el ámbito de la política como en el de la práctica.

Ante este entorno de cambios globales, la creación de nuevas formas de colaboración con niveles de ambición más altos, así como la incorporación de actores más diversos, parece tener el potencial suficiente para poder ofrecer soluciones integrales y más sostenibles para el desarrollo que otras alternativas. Estos modelos podrían ofrecer unas orientaciones importantes para las agencias de cooperación para el desarrollo que merecen ser observadas cuidadosamente en el marco de sus estrategias y planes. En el siguiente capítulo se exploran algunas de estas alternativas con más detalle y se aportan ejemplos de cómo funcionan en la práctica.

⁷ McLean, R. & Gargani, J. (2020) *Scaling Impact: Innovation for the Public Good*, IRDC, Routledge, Taylor & Francis. Disponible en: <https://www.idrc.ca/en/book/scaling-impact-innovation-public-good>

⁸ Ibid.

2 | NUEVAS TENDENCIAS

Entre los cada vez más variados tipos de colaboración multiactor para apoyar la Agenda 2030 y la consecución de los ODS, podemos encontrar iniciativas tales como diálogos, redes, consorcios, hubs, plataformas, coaliciones, alianzas, incubadoras de alianzas e incluso nuevas instituciones. Debido a que comparten muchas características comunes y se entrecruzan entre sí, es difícil categorizar sistemáticamente a estas diferentes formas de colaboración. Así mismo, no existe una terminología asentada para referirse a este tipo de colaboraciones por lo que en algunas ocasiones los términos se utilizan indistintamente. Además, es importante señalar también que, esas colaboraciones, están cambiando constantemente y que es probable que su potencial transformacional vaya mejorando a medida que su trabajo se consolida y se institucionalizan más.

En esta sección del informe se incluye una selección de las cuatro formas de colaboración que están recibiendo un reconocimiento cada vez mayor dentro del actual panorama del desarrollo: diálogos, consorcios, alianzas y plataformas (ver Tabla 2).

Los cuatro modelos tienen mucho en común, sin embargo, difieren en cuanto a su propósito, orientación, composición y articulación. Los diálogos y los consorcios, por ejemplo, suelen centrarse generalmente en las tareas en torno a un tema o problemática determinada, mientras que las alianzas y las plataformas hacen más hincapié en los cambios de tipo estructural, sistémico y transformacional. Estas dos últimas formas de colaboración requieren un nivel de integración institucional más profundo, contar con acuerdos de colaboración, prestar más atención a los problemas organizativos y amplias habilidades de facilitación y de colaboración entre los participantes. Mientras que, por otro lado, las dos primeras están más enfocadas a los resultados y se caracterizan por un estilo de facilitación más personalizado y directo, también es probable que el compromiso institucional entre los actores involucrados sea menos formal.

ELEMENTOS CLAVES	DIÁLOGOS	CONSORCIOS	ALIANZAS	PLATAFORMAS
Propósito y orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a tareas concretas y resultados • Comparten información y conocimientos institucionales • Generan soluciones y buenas prácticas relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a tareas y resultados • Buscan un enfoque estratégico para resolver problemas bajo un único paraguas y un logotipo común • Los socios guardan sus propias identidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia hacia cambios sistémicos • Combinan recursos, competencias y habilidades de diferentes actores para alcanzar una meta común a la vez que ofrece beneficios mutuos para los diferentes socios • Prestan atención a la interrelación entre procesos de trabajo y resultados y procesos de institucionalización • Los socios firman acuerdos colaborativos (formales e informales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a cambios sistémicos • Buscan conectar entidades y proyectos en base a unos objetivos, metodologías y sistemas de evaluación compartidos con el objetivo de que su impacto sea mayor • Orientación a procesos y resultados para así consolidar su trabajo • Impulsan la experimentación para innovar, escalar e institucionalizar • Los socios firman acuerdos colaborativos que se ajustan continuamente
Composición	Participación de gobiernos y representantes del sector privado y de la sociedad civil	Actores del mismo sector y/o de diferentes sectores (según el enfoque)	<ul style="list-style-type: none"> • Gran diversidad de actores, recursos y capacidades • Integración institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de actores y proyectos • Integración institucional
Articulación	Dependen de un equipo o persona encargada de la facilitación	Suelen ser facilitados por una persona o institución que puede generar homogeneidad y condiciones de simetría	El papel de facilitador es crucial para promover el entendimiento entre los socios y así conseguir mejor impacto	Cada socio incorpora su valor añadido en la articulación y consolidación de la plataforma y todos actúan como facilitadores

Tabla 2. Clasificación por elementos claves de distintos tipos de colaboración multiactor
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizan cada uno de los tipos de colaboración multiactor descritos en la Tabla 2, con ejemplos ilustrativos sobre su enfoque y sus actividades en el campo del desarrollo. En el capítulo 3 se proporciona más información sobre las funciones que pueden adoptar las agencias de cooperación para el desarrollo en relación con cada uno de estos modelos.

2.1. DIÁLOGOS MULTIACTOR

Los procesos de diálogo multiactor ofrecen espacios importantes, tanto en el ámbito presencial como online, para que distintos actores puedan reunirse con el fin de llegar a un consenso en torno a cuestiones complejas, polifacéticas y, en algunos casos, controvertidas. Según Dodds y Benson (2010), el diálogo entre múltiples actores tiene como objetivo fundamental mejorar los niveles de confianza existentes entre los diferentes actores, compartir información y conocimientos institucionales y generar soluciones y buenas prácticas relevantes.⁹ El diálogo multiactor puede organizarse a nivel local, regional, nacional o internacional con actores que representen a diferentes sectores, experiencias y áreas de especialización.

El diálogo multiactor requiere de una rigurosa planificación para que todas las partes interesadas puedan prepararse bien. El equipo o la persona encargada de la facilitación desempeña un papel esencial puesto que es quien se encargará de convocar y guiar el diálogo y se asegurará, a su vez, de que todos los grupos tengan el tiempo y espacio suficiente para expresar su punto de vista.¹⁰ Suele ser útil redactar un resumen enumerando los puntos clave que hayan acordado todos los participantes, ya que luego se puede utilizar para propiciar un debate más amplio sobre las políticas o procesos de toma de decisiones a seguir.

Organismos internacionales tales como las Naciones Unidas y el Banco Mundial, suelen facilitar diálogos multiactor de alto nivel. El desarrollo del Programa de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, por ejemplo, se originó tras un amplio diálogo facilitado por los procedimientos de las Naciones Unidas y que contó con la participación de gobiernos y representantes del sector privado y de la sociedad civil, a lo largo de un periodo de tres años. Entre los resultados de estos diálogos están la elaboración de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), propuestas sobre la financiación del desarrollo sostenible, los diálogos de la Asamblea General sobre facilitación de la tecnología y muchos otros.

El Banco Mundial también ha actuado como facilitador en iniciativas tales como: el Diálogo Público Privado¹¹, que ha reunido a gobiernos, empresas, sociedad civil y donantes para promover el desarrollo del sector privado, la gobernanza transparente y la reducción de la pobreza; y el Diálogo para la Acción Climática, en el cual participaron directores ejecutivos, líderes empresarios, responsables políticos, banqueros, representantes de la sociedad civil y medios de comunicación, y se debatió sobre el papel del sector privado en el desarrollo de medidas de respuesta ante el cambio climático.¹²

Entre las agencias de cooperación para el desarrollo, que han utilizado los diálogos multiactor en su trabajo, se encuentra la agencia sueca de desarrollo, SIDA, la cual ha sabido aprovechar la larga tradición de Suecia en materia de diálogo social, entre los actores pertenecientes a las organizaciones de trabajadores y de la patronal del mercado laboral, para contribuir a los ODS y en especial a los ODS 8 y 10.¹³ En Alemania, GIZ también ha facilitado diálogos entre distintas partes interesadas para averiguar qué es lo que los distintos representantes del ámbito de la política, los negocios, la comunidad académica, científica y la sociedad civil esperan de la gestión de la sostenibilidad de GIZ.¹⁴

⁹ https://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX_D_Multistakeholder%20Dialogue.pdf

¹⁰ Ibid.

¹¹ <http://ppd.cipe.org/>

¹² <https://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness/publication/dialogue-for-climate-action-voluntary-principles-for-catalyzing-climate-action-through-dialogue>

¹³ <https://publikationer.sida.se/Svenska/publikationer/150293/Social-Dialogue-in-Development-Cooperation/>

¹⁴ Diálogo con las partes interesadas: Modelando la gestión de la sostenibilidad > Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH - Informe de la empresa integrada 2017. Disponible en: <https://reporting.giz.de/2017/our-strategic-direction/strategy-and-outlook/maintaining-dialogue-and-setting-priorities-together/index.html>

Mesa de Empresa y Desarrollo de la Cooperación Española en México: Un espacio para la cooperación eficaz a través de la generación de confianza

La Mesa de Empresa y Desarrollo de la Cooperación en México (Mesa E+D) comenzó su andadura el 23 de marzo de 2018, cuyo antecedente fue la Alianza para la Rehabilitación Post-Terremotos de México desarrollada el año anterior por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

El ODS 17 es el elemento articulador de la Mesa y especialmente su Meta 17.17: Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

Esta iniciativa constituye la primera experiencia de la Cooperación Española en México en el ámbito de la coordinación con el sector privado empresarial (empresas y fundaciones de empresa) y se ha convertido en un espacio privilegiado para la aplicación del enfoque multiactor. La Mesa de Empresa y Desarrollo, que cuenta con 32 integrantes, es un espacio de conocimiento mutuo y diálogo entre los asistentes para propiciar la puesta en marcha de iniciativas conjuntas, bajo la modalidad de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) u otras.

Como principales resultados se pueden citar la promoción y creación de 15 Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) (en funcionamiento o en fase de diseño) desde el año 2018 y la celebración en marzo de 2019 del Foro de Empresa y Desarrollo, acordado en la Mesa, cuyo objetivo fue “Contribuir al conocimiento de diversas experiencias puestas en marcha por la iniciativa privada empresarial para incidir en la consecución de los ODS de la Agenda 2030 (creación de valor social y de valor ambiental) y cómo estas experiencias también se configuran en oportunidades para la creación de valor económico”.

Cuadro 1. Mesa de Empresa y Desarrollo de la Cooperación Española en México: Un espacio para la cooperación eficaz a través de la generación de confianza

Mesa de Empresas y Cooperación en Educación

El 25 de enero de 2021, la primera reunión de la Mesa de Empresas y Cooperación en Educación, organizada por la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI), dio origen a un diálogo entre 25 empresas vinculadas a la educación digital y las Secretarías de Digitalización e Inteligencia Artificial, Comercio, Educación y Cooperación Internacional que aspira a culminar en la creación de alianzas público-privadas que integren los distintos sectores involucrados - infraestructuras, conectividad, plataformas y contenidos, formación, dispositivos, etc. - para avanzar en el ODS 4 en los países socios de la Cooperación Española.

La constitución de la Mesa se justifica en la necesidad de fomentar acciones colaborativas entre actores públicos, privados y sociales para lograr los ODS y la Agenda 2030, así como en el mandato de “impulsar la adaptación de los sistemas educativos, incluso en situaciones de emergencias, potenciando la innovación y el uso accesible de las TIC”, contenido en la Estrategia de Respuesta Conjunta de la Cooperación Española a la Crisis del COVID-19 con el fin de reducir la brecha social, la digital y la de género.

En dicha reunión, las distintas partes establecieron sus posiciones acerca de este tipo de mesas de colaboración multiactor cuyo objetivo es co-diseñar un marco de colaboración con una visión común y proyectos conjuntos que conjuguen los beneficios y rentabilidad empresarial con el logro de resultados de desarrollo sostenible. Se trata de un modelo de colaboración transformador, abierto a la participación de otros actores como ONG, universidades, sistema de Naciones Unidas o UE, que implica un cambio de cultura.

Cuadro 2. Mesa de Empresas y Cooperación en Educación

La Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (Global Partnership for Effective Development Co-operation)

La Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo es un espacio creado bajo el marco del 4º foro de alto nivel sobre la eficacia a la ayuda (Busan 2011). Tiene como fin “maximizar la eficacia de todas las formas de cooperación para el desarrollo para los beneficios compartidos de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz”; siendo así el principal vehículo de múltiples actores para impulsar la eficacia del desarrollo.

Dentro de esta alianza global se lanzaron los diálogos de acción, espacios de diálogo que impulsan determinados gobiernos, en el que participan socios nacionales de diversos sectores y países socios, para reflexionar y generar acciones en torno a desafíos y oportunidades para mejorar la eficacia de la cooperación y las alianzas para el desarrollo.

Ahora más que nunca, con la crisis de la COVID-19 y el cumplimiento de la Agenda 2030, estos espacios multiactor resultan vitales para generar acciones colectivas dentro de los países en desarrollo donde se realizan estos diálogos y que cuentan con la participación y aprobación política de los gobiernos. Para el 2021, están convocados diálogos en: Afganistán, Burkina Faso, Colombia, Haití, Liberia, Nepal, Nigeria y Senegal.

Más información: <https://www.effectivecooperation.org/content/action-dialogues-2021-effective-development-co-operation-briefs>

*Cuadro 3. La Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo
(Global Partnership for Effective Development Co-operation)*

2.2. CONSORCIOS MULTIACTOR

En los últimos diez años ha aumentado considerablemente el número de consorcios que hay operando en el sector del desarrollo. Según The Partnering Initiative (TPI), esta prevalencia viene ligada al hecho de que la complejidad y el nivel de desafío de los ODS requieren nuevas alianzas más amplias que combinen conocimientos, habilidades y recursos generales que se complementen.¹⁵ El modelo de consorcio suelen proponerlo cada vez más las organizaciones de donantes y los organismos de cooperación, como un modo de asegurarse un enfoque más estratégico a la hora de obtener fondos, fomentando que los diferentes actores del desarrollo trabajen juntos bajo un único paraguas y un logotipo común. Por lo tanto, el consorcio puede ser útil cuando lo que se necesita es una voz colectiva para comprometerse con los donantes a fin de garantizar las alianzas multiactor, ya que pueden optimizar su valor y su eficacia. Se ha observado, sin embargo, que su desarrollo y mantenimiento suele exigir mucho trabajo y que los costes transaccionales pueden ser elevados.¹⁶

En el contexto del desarrollo, mientras que en los consorcios suelen participar habitualmente actores de sectores específicos, como empresas o ONG, que se unen para abordar juntos un área de interés o de enfoque específico, cada vez están apareciendo más consorcios multiactor cuya composición de actores es más diversa. Estos consorcios, promovidos y apoyados por agencias de cooperación para el desarrollo nacionales e internacionales, también están trabajando para lograr los ODS de una manera transversal y a distintos niveles.

Aunque existe cierto debate en torno al solapamiento entre el consorcio, las alianzas y las redes de trabajo, una de las características clave de los consorcios es que, si bien los recursos son mancomunados, los actores participantes sólo son responsables de las obligaciones establecidas conforme al acuerdo del consorcio. De este modo, cada una de las partes implicadas mantiene su independencia con respecto a

¹⁵ BOND & The Partnering Initiative (2020) Trends in Cross-Sector Partnering for INGOs, BOND & The Partnering Initiative. Disponible en: <https://www.bond.org.uk/resources/trends-in-cross-sector-partnering-for-ingos>

¹⁶ Ibid.

sus actividades habituales y no tienen voz sobre aquellas actividades de otro miembro que no guarden relación con el consorcio. En este sentido, según Tennyson et al, la expresión “red de trabajo” puede considerarse como demasiado laxa para una iniciativa que lleve a cabo complejos programas de trabajo y que cuyo objetivo sea obtener y gestionar un grado de financiación sustancial, mientras que el término “alianza” puede ser indicativo de un nivel de compromiso, en términos jurídicos, demasiado restrictivo.¹⁷

START Network

La *START Network* (anteriormente CBHA - Consorcio de Agencias Humanitarias Británicas) fue creada en 2010 tras una convocatoria organizada por el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del gobierno británico con objeto de fortalecer la capacidad de las ONG ante las emergencias humanitarias. Aunque los socios fundadores resaltaron que no constituían ni una alianza ni una empresa conjunta, acordaron trabajar bajo el “espíritu de una alianza” formulada en términos de cooperación, apoyo y respeto mutuo, para fortalecerse y complementarse mutuamente respetando la identidad específica de cada miembro.⁵ Desde entonces este consorcio ha ido ampliándose, consta de 50 miembros de ONG nacionales y de agencias internacionales, y cuenta con el apoyo de un amplio abanico de gobiernos y fundaciones. Entre sus actividades se incluyen proyectos a largo plazo y *START Labs* en donde se trabaja para promover nuevas ideas y experimentos que persigan transformar la respuesta humanitaria a través de la innovación, la financiación rápida, la acción temprana y la localización.

Más información: <https://startnetwork.org/about-us>

Cuadro 4. *Start Network*

Swedish Investors Working Together for the SDGs

El *Swedish investors working together for the SDGs* es un consorcio multiactor que explora el rol de los inversores para la consecución de los ODS. Se creó en 2016 y cuenta con la participación de 20 de las entidades financieras más grandes del mercado sueco junto con SIDA (la agencia sueca de cooperación y desarrollo). Su objetivo principal es explorar el rol de los inversores, así como los riesgos y oportunidades que estos tienen relacionados con la Agenda 2030. Se concibe como un espacio de colaboración entre competidores centrado en el aprendizaje, el intercambio de experiencias, la realización de proyectos voluntarios y la comunicación. Nace desde su inicio con una vocación internacional intentando servir de ejemplo para otros países y contribuir al diálogo sobre el rol de los inversores en distintos foros internacionales. Sus actividades se canalizan a través de grupos de trabajo en distintos ODS cuyos resultados se comparten con todos los socios en eventos de la red o encuentros de CEOs.

Es importante destacar el rol de SIDA como facilitador, catalizador y conector con otras iniciativas internacionales. Por ejemplo, este consorcio es miembro a través de SIDA de la plataforma en innovación financiera del Pacto Global (UN Global Compact). Además, en el año 2019 se creó un consorcio inspirado por SIDA a nivel internacional auspiciado por el Secretario General de la ONU, el *Global Investors for Sustainable Development (GISD)*¹⁸.

Más información: <https://www.sida.se/en/for-partners/private-sector/swedish-investors-for-sustainable-development>

Cuadro 5. *Swedish Investors Working Together for the SDGs*

¹⁷ PBA (2016) *START Network, Dealing with Paradox; Stories and lessons from the first three years of Consortium-building, Partnership Brokers Association*. Disponible en: <https://partnershipbrokers.org/w/2559/dealing-with-paradox/>

¹⁸ <https://www.un.org/development/desa/financing/what-we-do/other/global-investors-for-sustainable-development-alliance/GISD-home>

2.3. ALIANZAS MULTIACTOR

La característica fundamental de las alianzas multiactor es su capacidad para combinar recursos, capacidades y estilos procedentes de organizaciones y grupos de diferentes sectores, que trabajan para alcanzar una meta social común, a la vez que ofrecen a las partes involucradas obtener unos beneficios mutuos que superen los costes y riesgos que su participación conlleva. Trabajar en alianza implica establecer un amplio abanico de estructuras y objetivos: pueden operar como estructuras jurídicas o mediante mecanismos menos formales; sus objetivos pueden ir enfocados hacia diversas esferas que van desde desempeñar tareas técnicas específicas y realizar labores de concienciación, a promover cambios en el ámbito legislativo. Las alianzas pueden especializarse en un tema concreto (salud, educación, agua y saneamiento, energía, agricultura, etc.) o en una combinación de temas relacionados con los ODS. También pueden adoptar distintas formas: grandes alianzas con un objetivo más amplio o alianzas a pequeña escala; alianzas transfronterizas que operan en proyectos entre distintos países y regiones o comunidades locales; alianzas entre dos miembros o entre un conjunto de miembros diversos.

Lo que está claro es que las alianzas multiactor van más allá del diálogo y de las conexiones de las redes de trabajo y que, generalmente, conllevan un tipo de colaboración más profunda y a mayor largo plazo, cuyo valor se genera a partir del proceso de trabajar juntos y de los resultados concretos que se van consiguiendo. Una de las claves más importantes es que todos sus miembros colaboran en el trabajo de la alianza en condiciones de igualdad y entre ellos existe un compromiso firme, que suele quedar plasmado en un acuerdo de colaboración firmado por todas las partes participantes. La alianza multiactor suele contar con una estructura de gobierno clara y, dependiendo de su envergadura, puede establecer un secretariado independiente desde donde facilitar apoyo temático y organizativo, y garantizar que la alianza trabaje de manera efectiva. Las alianzas multiactor, como tales, exigen un determinado nivel de institucionalización con objeto de integrar los distintos puntos de vista existentes, si bien, hasta qué punto esto es necesario, va a depender de los objetivos y de la estructura de cada alianza.¹⁹ Debido a estas exigencias, formar una alianza no es fácil y requiere un enorme compromiso, en cuanto a tiempo y energía, así como un amplio abanico de habilidades para mantenerlas en funcionamiento.

Existe una tendencia cada vez mayor entre las alianzas multiactor a unirse bajo el paraguas de alianzas, plataformas y coaliciones mayores para efectuar su trabajo. Un ejemplo de ello es el Acelerador de Alianzas de la Agenda de 2030, una iniciativa de colaboración desarrollada por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU (DAES) y The Partnering Initiative, en colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas para las Asociaciones de Colaboración (ONUAC), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Oficina de Coordinación para el Desarrollo de la ONU cuyo objetivo es acelerar de forma significativa las alianzas efectivas en apoyo de los ODS.²⁰ En el ámbito de la cooperación y el desarrollo cabe destacar la importancia de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (la Alianza Global o GPEDC) que reúne a gobiernos, organizaciones bilaterales y multilaterales, sociedad civil, sector privado, representantes de distintos parlamentos y sindicatos entre otros, para fortalecer la efectividad de sus alianzas para el desarrollo y la Agenda 2030.²¹

¹⁹ <https://www.giz.de/de/downloads/giz2019-multi-stakeholder-partnerships-partnership2030.pdf>

²⁰ <https://sustainabledevelopment.un.org/PartnershipAccelerator>

²¹ <https://www.effectivecooperation.org/>

Alianza Shire (Etiopía)

La Alianza Shire es la primera experiencia de alianza multiactor en el ámbito humanitario impulsada por la cooperación española. La Alianza Shire está formada por tres empresas líderes en el sector energético (Acciona.org, Iberdrola y Signify), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM) en colaboración con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). La alianza se impulsó para desarrollar soluciones innovadoras de acceso a energía que mejoren los servicios y la calidad de vida de los habitantes en los campos de refugiados situados en la región de Shire, al norte de Etiopía. En el trabajo colaborativo que se hace en terreno hay una colaboración estrecha con la ONG neerlandesa ZOA y con la Administración para Asuntos de Refugiados y Retornados (ARRA por sus siglas en inglés), el organismo del Gobierno etíope encargado de estos asuntos y otros socios locales que aportan diferentes capacidades (Norwegian Refugee Council, Ethiopian Electric Utility, etc.). La integración de los miembros de la Alianza con los socios colaboradores y los socios implementadores en el terreno se hace a través del itdUPM como entidad facilitadora, que se encarga de la coordinación de la Alianza y de la gestión del proyecto.

Tras un primer proyecto piloto del que se beneficiaron más de 8000 personas, actualmente la Alianza trabaja para facilitar el acceso a la energía a 40.000 personas refugiadas y 17.000 personas de las comunidades de acogida de la región de Shire. Esta segunda fase del proyecto se ha visto gravemente afectada por el COVID-19 y el conflicto bélico que suceden actualmente (marzo 2021) en el norte de Etiopía.

Desde su creación en el año 2013, la Alianza ha ido afianzando un carácter transformador que se caracteriza por:

- El escalado de un prototipo en un único campo a un proyecto en 4 campos de refugiados con la introducción de nuevas tecnologías y modelos de gestión.
- La evolución de las dinámicas de la Alianza con un aumento en el nivel de participación, alineamiento y confianza de los socios con el paso del tiempo.
- La importancia dada por los socios al rol del facilitador en su papel para generar un contexto de colaboración, cocreación, diseño conjunto y la promoción de otros aspectos transversales como la comunicación.
- La institucionalización en la Alianza de los procesos de innovación y gestión del conocimiento.

Más información: <http://www.itd.upm.es/alianzashire/>

Cuadro 6. Alianza Shire

Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique

El “Programa para el Refuerzo de las capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique” fue lanzado en 2020 y constituye la primera Alianza Público-Privada para el Desarrollo (APPD) desarrollada por la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) en Mozambique. Además de la AECID, han participado en su creación la Consellería do Mar de la Xunta de Galicia a través del Instituto Marítimo Pesqueiro do Atlántico, el Ministerio de Mar Aguas Interiores y Pescas de Mozambique a través de la Escuela de Matola y las empresas Grupo Nueva Pescanova y PESCAMAR. Es importante señalar que además de los socios anteriores, participan en este proyecto Instituto para el Crecimiento Sostenible de la Empresa (ICSEM), organización que desarrolla las funciones de facilitación de la Alianza.

El principal objetivo del programa es el fortalecimiento de capacidades en el sector pesquero mozambiqueño a través de la transferencia de capacidades entre un centro de formación pesquero de referencia en España (Instituto Marítimo Pesqueiro do Atlántico) y su homólogo a nivel mozambiqueño (Escuela de Matola).

El inicio del proyecto surge tras una identificación por parte de los socios del sector privado (Grupo Nueva Pescanova y PESCAMAR) de una necesidad de reforzar la formación del personal local que posteriormente se integra en sus flotas. Para ello se ha trabajado conjuntamente en la revisión curricular, su adaptación a la normativa nacional internacional y también en la mejora de las instalaciones, equipamientos y materiales de la escuela.

Entre los factores más destacables de esta Alianza están:

- Su enfoque a los objetivos y las necesidades del socio local.
- El papel activo de los socios del sector privado durante todo el ciclo de la Alianza.
- Su adaptación a la pandemia COVID-19, convirtiendo el proyecto en una iniciativa virtual.
- La adquisición de conocimientos a través del intercambio de propuestas.
- La promoción de mecanismos de gobernanza flexibles por parte del facilitador.

Más información: <http://www.aecid.org.mz/lanzamiento-del-programa-para-el-refuerzo-de-las-capacidades-profesionales-del-sector-maritimo-pesquero-de-mozambique/>

Cuadro 7. Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique

Programas ERICA y DIRENA (Colombia)

En Colombia se ha desarrollado desde el año 2006 una intervención pionera en el ámbito de las APPD y del intercambio de conocimientos (Programa ERICA) y, a partir del 2013, se replicó el modelo en otro departamento de Colombia, Nariño (programa DIRENA).

Programa ERICA

“España y sus Regiones Intercambian Conocimiento con Antioquia”

Se trató de una plataforma de coordinación interinstitucional conformada por instituciones públicas, privadas y académicas del departamento de Antioquia (Colombia) y España. Estuvo integrada por seis instituciones socias de Antioquia (la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la Caja de Compensación Familiar COMFAMA, la Universidad de Antioquia, la Universidad EAFIT y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y una red de organizaciones contrapartes de distintas regiones españolas: CEEI Asturias, Fundación CTIC Asturias, Laboratorio Interprofesional Lácteo de Asturias (LILA), CEEI Castilla y León, Universidad Politécnica de Valencia, Universidad de Santiago de Compostela, Universidad Pompeu Fabra, Cictourgune, Fundación CETMAR, Barcelona Activa, la Fundación La Caixa, la Dirección General de Catastro, entre otros.

El Programa ERICA tuvo como objetivo estratégico contribuir a la reducción de la inequidad socioeconómica en Antioquia a través de acciones que promovieran el desarrollo económico y el tejido empresarial, con un enfoque de género e inclusión social, a través de la transferencia de conocimiento y buenas prácticas españolas en la materia. Este programa se desarrolló en dos fases. En la primera se llevaron a cabo 23 proyectos piloto de transferencia de conocimiento en los ejes establecidos: desarrollo tecnológico e innovación, desarrollo empresarial y emprendimiento, y desarrollo local. En la segunda, desde 2015 al 2020, se realizaron 9 transferencias, en donde el eje temático fue el desarrollo rural y la paz territorial.

El papel de la AECID en el programa ERICA fue facilitar y generar lazos y puentes entre España y Colombia; unir actores de diversos sectores (público, privado, universitario, tercer sector) y realizar procesos de transferencia de conocimiento siempre viéndose como iguales. El resultado fue la creación de un programa innovador dentro de la Cooperación Española. Aparte de la transferencia de conocimiento que fue inclusiva y eficiente gracias al modelo desarrollado, el programa sirvió para afianzar las relaciones interinstitucionales de los diversos actores que participaron y, particularmente, para incentivar la colaboración con el sector privado. “Cuando todos están comprometidos y se incluye al socio como parte activa, cambia completamente la lógica de proyecto convencional, lo cual permite poder estar facilitando de manera permanente en el programa ERICA” reseña en una entrevista la coordinadora de sistematizar el programa ERICA.

Más información: <https://www.eafit.edu.col/innovacion/consultoria-proyectos/Paginas/erica.aspx>;
<https://www.aecid.org.col/index.php?idcategoria=4551>

Programa DIRENA
“Desarrollo con Identidad Regional entre España y Nariño”

Esta alianza está conformada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - (AECID), la Gobernación de Nariño, las Alcaldías de Pasto y Tumaco, la Red de Universidades UREL, la Universidad de Nariño, el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, y las Agencias de Desarrollo Local de Nariño y Tumaco. Las instituciones españolas socias son: CEEI Asturias, Fundación CETMAR, Instituto Murciano de Investigación y Desarrollo Agrario y Alimentario (IMIDA), Instituto de Productos Lácteos de Asturias (IPLA-CSIC), Valnalón, Universidad de Salamanca, Asociación Empresarial de Acuicultura de España (APROMAR), Instituto de Innovación, investigación y desarrollo Agrario del País Vasco - Neiker, Sociedad de desarrollo de Navarra - SODENA, o las empresas NEARCO o Learning by Helping, entre otros. El objetivo principal es lograr un fortalecimiento institucional que contribuya al desarrollo económico sostenible, incluyente y con equidad social de la región, a través de un modelo de intercambio de conocimiento que permita transferir buenas prácticas desde España a Nariño. Entre las principales actividades realizadas destacan la formulación de proyectos de transferencias en las cadenas hortofrutícola, láctea, pesca artesanal y acuicultura, así como proyectos de Gobernanza para el Desarrollo Local y fortalecimiento de las competencias emprendedoras y del ecosistema de apoyo al emprendimiento en la región.

Más información: www.aecid.org.co

Cuadro 8. Programas ERICA y DIRENA (Colombia)

2.4. PLATAFORMAS MULTIACTOR

Las plataformas multiactor buscan conectar entidades y proyectos en base a unos objetivos, metodologías y sistemas de evaluación compartidos con el objetivo de que su impacto sea mayor. En términos de proceso, estas plataformas realizan un trabajo previo de selección de socios a nivel local (autoridades locales, empresas y entidades sociales), entidades intermediarias (especialistas en las temáticas que se vayan a tratar o incubadoras de innovación) e instituciones internacionales que permitan el intercambio de conocimiento. Este conjunto de organizaciones formará una red de actores vinculados a la plataforma que identificarán de manera conjunta las necesidades y estrategias adecuadas para abordar la implementación del programa en un territorio concreto. Las plataformas de innovación suelen mostrarse abiertas a incorporar otros agentes públicos y privados que deseen compartir la misma metodología y plataforma de colaboración durante todo el proceso.²²

El enfoque de trabajo en plataformas ofrece nuevas herramientas para el diseño, gestión y evaluación de las intervenciones de naturaleza sistémica. Este enfoque incorpora habitualmente un proceso de innovación abierta que desarrolla (1) una fase de análisis del problema y mapeo del sistema en el que va a operar, (2) proceso de co-creación, y (3) gestión de una cartera de prototipos interconectados.

El proceso de análisis incorpora el enfoque sistémico en el mapeo, recogida de datos y percepciones e interpretación colectiva *sensemaking* de la información que se va generando. El proceso de co-creación se diseña en respuesta al resultado del análisis antes mencionado y se estructura en 5 categorías: proyectos comunitarios, *start ups*, alianzas público-privadas de gran escala, rediseño de servicios públicos y experimentación en nueva regulación. Esta forma de trabajar maximiza los recursos existentes, reduce

²² Bollie, D. (2016) The City as a Platform, Aspen Institute. Disponible en: <https://csreports.aspeninstitute.org/documents/CityAsPlatform.pdf>

el riesgo de la inversión y genera una estrategia de salida a medio y largo plazo para sus participantes. El elemento diferencial de una plataforma de estas características es que construye nuevas herramientas de escucha comunitaria, co-diseña las intervenciones junto a la ciudadanía, y plantea la creación de una metodología colaborativa en lugar de proyectos aislados con la aspiración de construir un verdadero ecosistema de innovación en el espacio donde opera.²³

PNUD- Country Support Platforms

PNUD se encuentra en un proceso de cambio en sus formas de trabajo. En esa línea se han establecido 60 *Country Support Platforms* (en adelante CSP por sus siglas en inglés) como herramientas para la integración de diversos actores, métodos y acciones interconectadas que permitan una aproximación sistémica y de mayor experimentación para abordar problemas complejos.

Entre las pioneras se encuentran los casos de Pakistán, Paraguay y Somalia. En Paraguay, la *Sustainable Commodities Platform* ha desarrollado nuevas herramientas y prácticas para incorporar las dinámicas culturales al proceso de innovación que resultan en cadenas de valor más participativas. En Pakistán, la *Islamabad Urban Platform* se estableció para abordar desafíos sistémicos, creando una infraestructura para la colaboración de la sociedad civil, instituciones públicas y el sector privado. Debido a su alta capacidad para ofrecer oportunidades de negocio, se han replicado estructuras similares en otras ciudades del mismo país. En Somalia, la CSP se ha focalizado en actividades de facilitación de colaboraciones de desarrollo económico con *startups* y mecanismos de financiación innovadores.

Estas plataformas, tienen además el potencial de contribuir a la transformación de las Oficinas Locales *Country Offices*, pasando de modelos de gestión jerárquicos a gestión de redes de actores, romper silos durante los procesos de co-creación y aprovechar la inteligencia colectiva del ecosistema de Naciones Unidas.

Más información: *Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies UNDP CSPs Assessment*

Cuadro 9. PNUD- Country Support Platforms

²³ Espiau Idiogiaga, G. (2018) Capítulo 2 “Plataformas de innovación social para el desarrollo” Plataformas que activan la innovación, Fundación Bancaria “la Caixa”. Disponible en: https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/820864/plataformas_que_activan_la_innovacion_es.pdf

El Programa Work4Progress

El Programa Work4Progress (en adelante W4P) lanzado en 2017 por la Fundación Bancaria “la Caixa” tiene como objetivo promover la innovación y el empleo de calidad para mujeres y jóvenes vulnerables, mediante plataformas de innovación abierta focalizadas geográficamente y sectorialmente en India, Mozambique y Perú. Las 3 plataformas se conforman con organizaciones de la sociedad civil local, sector privado, administraciones públicas, universidades y ONGD españolas. Estas plataformas multiactor, son abiertas y permiten incorporar en cualquier momento otros agentes públicos y/o privados en alguna o todas las fases del proceso.

En el marco del trabajo en plataforma, en cada uno de los 3 países, existe la figura del responsable del programa y líder de la plataforma, un responsable del proceso de evaluación, así como una persona encargada de la comunicación. Cada plataforma se reúne periódicamente para analizar la evolución y progreso de las acciones y reorientar actividades si es necesario.

El enfoque de plataforma abierta de innovación social incorpora herramientas y metodologías en: 1) escucha e identificación de necesidades comunitarias, 2) co-creación y prototipado de nuevas soluciones, 3) exploración de instrumentos de escalado, 4) gobernanza, 5) sistemas de evaluación evolutiva y 6) estrategias de financiación.

Este modelo organizativo requiere de una coordinación y dinamización a nivel global, realizada por el equipo de Fundación Bancaria “la Caixa” que actúa como socio facilitador a lo largo del proceso, aportando financiación, prestando apoyo técnico y formativo a las plataformas. Desde esta función se brinda apoyo en todas las etapas del proceso desarrollando acciones de formación, intercambio y escucha activa al servicio de todas las organizaciones participantes, para corregir o incorporar nuevas ideas en cualquier momento que se requiera. Además, cuenta con un comité formado por expertos que aportan valor científico y social al programa en temas de cooperación internacional, innovación social, monitoreo y evaluación.

Más información: <https://work4progress.org/>

Cuadro 10. El Programa Work4Progress

2.5. COMBINACIONES DE LOS CUATRO MODELOS

Como ya se ha mencionado, los modelos descritos anteriormente presentan numerosos elementos comunes. Este tipo de interacciones se refleja en la aparición de varias iniciativas interesantes que engloban una gama de procesos y formas multiactor bajo el paraguas de lo que puede describirse como ecosistemas e incubadoras de colaboración. Estas iniciativas, que están claramente centradas en la transformación y el cambio de sistemas, se conectan a redes de socios de un gran número de organizaciones. Asimismo, al diseñarse desde las prioridades de dichas redes, aumentan notablemente su eficacia concentrando su actividad en aquello con más potencial de cambio sistémico.²⁴ De esta manera son capaces de ofrecer espacios de conexión y aprendizaje entre iniciativas de colaboración en línea con la hoja de ruta que pretende desarrollar políticas públicas vinculadas a los ODS.²⁵

²⁴ Moreno-Serna, J., Purcell, W. M., Sánchez-Chaparro, T., Soberón, M., Lumbreras, J., & Mataix, C. (2020). Catalyzing Transformational Partnerships for the SDGs: Effectiveness and Impact of the Multi-Stakeholder Initiative El día después. *Sustainability*, 12(17), 7189. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su12177189>

²⁵ Moreno-Serna, J., Mataix, C., Lumbreras, J., Sánchez-Chaparro, T., Stott, L., Fernández-Monge, F., Soberón, M. & Monge, C., Quevedo, V. (2020) Incubando políticas públicas locales desde una perspectiva multiactor: La comunidad de ciudades de “El Día Después”, Presentado en el Congreso ICCA “Políticas Públicas y ODS”, 18 de noviembre, 2020

El Día Después

El Día Después es una plataforma multiactor que surge en marzo de 2020, en el contexto de la crisis originada por la COVID-19. Esta plataforma busca facilitar la incubación de alianzas multiactor, así como el diseño de proyectos nuevos y la interconexión de proyectos existentes, para lograr una salida sostenible, justa y equitativa a la crisis.

El Día Después ha sido impulsado por una alianza conformada entre Iberdrola, el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), el Instituto de Salud Global de Barcelona (ISGlobal) y la Red Española de Desarrollo Sostenible (REDS). Actualmente, El Día Después cuenta con el apoyo de 80 organizaciones que ponen en común sus recursos y capacidades bajo un modelo de liderazgo distribuido basado en la generosidad y la confianza mutua. Además, en El Día Después han participado más de 1.000 personas de alto perfil provenientes de la administración pública, sector privado, academia y organizaciones sociales, 100 de los cuales, colaboran de manera continuada generando verdaderas comunidades de conocimiento y práctica.

El Día Después ha demostrado su capacidad para complementar los espacios institucionales convencionales de interacción entre sectores, ofreciendo uno más diverso, abierto y flexible, que estimula la creatividad y la acción concertada bajo un propósito compartido. En este espacio, personas y organizaciones de todos los sectores colaboran a través de procesos de interpretación colectiva, aprendizaje colaborativo y co-creación.

Más información: <https://diadespues.org/>

Cuadro 11. El Día Después

Partnerships 2030: Plataforma de Alianzas Multiactor para la Aplicación de la Agenda 2030 de GIZ

Partnerships2030 es una plataforma de ámbito nacional que apoya la implementación de la Agenda 2030 promoviendo y facilitando alianzas multiactor. Fue creada por encargo del Ministerio Federal Alemán de Cooperación y Desarrollo Económicos (BMZ) y en ella se combinan los conocimientos y la experiencia de Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y de Engagement Global - bengo. Con objeto de fortalecer las alianzas multiactor ya existentes y lanzar nuevas iniciativas, Partnership2030 se dedica a asesorar a alianzas multiactor en problemas concretos, ofrecer un espacio para colaborar con nuevos socios y desarrollar nuevas alianzas multiactor además de compartir la información y las novedades en torno a asuntos relacionados con las alianzas.

En Partnerships2030 se han utilizado diversos procedimientos, incluyendo diálogos, seminarios, talleres, cursos de formación y las revisiones entre pares. Igualmente, se han establecido vínculos con otras plataformas que colaboran en alianzas multiactor (MSP) en otros países a través de la *MSP Support Platforms Community*. Dicha comunidad ha sido facilitada por Partnerships 2030 la cual, gracias al intercambio de los conocimientos aprendidos, fortalece las competencias de las plataformas participantes, mejora su calidad y garantiza que su colaboración con alianzas multiactor tenga éxito por todo el mundo. Estas plataformas se reúnen anualmente y organizan webinars y grupos de trabajo centrados en distintas temáticas.

Más información: <https://www.partnerschaften2030.de/en/>

Cuadro 12. Partnerships 2030: Plataforma de Alianzas Multiactor para la Aplicación de la Agenda 2030 de GIZ

Clean Energy Challenge

El Clean Energy Challenge es una iniciativa multiactor orientada a la provisión de energía limpia y segura a poblaciones en situación de desplazamiento forzoso. En concreto, se ha marcado cuatro objetivos principales: (1) necesidades energéticas en emergencias, (2) energía limpia para cocinar, (3) acceso a electricidad para hogares y (4) energía para servicios comunitarios.

La gobernanza de esta iniciativa se estructura a través de los diferentes entes:

- Secretariado - ACNUR y la secretaría del Global Plan for Action. Facilita procesos, intercambio de experiencias y conocimiento. Gestiona procesos de colaboración, coordinación y comunicación.
- Grupo de Acción - Miembros. Foro de múltiples partes interesadas: más de 200 donantes, socios del sector privado, agencias gubernamentales (entre las que se encuentra la AECID), redes empresariales, institutos de investigación y agencias de la ONU. Apoyo estratégico y político al Secretariado.
- Grupo de Acción - Observadores. Abierto a todos los miembros, recibe comunicación de los miembros y el secretariado y está abierto a colaboraciones en diversas actividades.

El Clean Energy Challenge pasa del financiamiento basado en subvenciones a modelos energéticos sostenibles basados en el mercado, involucrando al sector privado para desarrollar las capacidades del mercado local. Además, crea un espacio para compartir datos y mejores prácticas entre los sectores humanitario, de desarrollo y privado.

Un aspecto fundamental del CEC es el compromiso de apoyar las propias agendas energéticas de los gobiernos anfitriones, aprovechar las capacidades nacionales y aliviar la presión sobre las comunidades locales. Sus principios se basan en:

- Apoyo a agendas de electrificación de gobiernos locales y aliviar presión sobre los países de acogida.
- Enfoques de mercado: desarrollar mercados locales: participación, datos desagregados y género.
- Enfoque integrado con otros sectores: refugio, agua, saneamiento e higiene (WASH), protección, seguridad alimentaria, educación, medios de vida, salud y energía.
- Enfoque holístico: no sólo centrado en campos de refugiados, también contempla situaciones de refugiados urbanos y desplazados internos.
- Alineamiento con la Acción Climática y los esfuerzos de Naciones Unidas en *Greening the Blue* (iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) para involucrar y apoyar al sistema de las Naciones Unidas en la transición hacia una mayor sostenibilidad ambiental en la gestión de sus instalaciones y operaciones).

Más información: <https://www.unhcr.org/clean-energy-challenge.html>

Cuadro 13. Clean Energy Challenge

3

CONSIDERACIONES PARA LAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN

Los modelos de colaboración multiactor que se describen en el Capítulo 2 ofrecen nuevas vías para que las agencias de cooperación puedan apoyar alternativas con más posibilidades para alcanzar la transformación y el cambio sistémico. En este contexto, los organismos de cooperación están cambiando la forma en que trabajan y están asumiendo nuevos roles en las iniciativas de colaboración que van mucho más allá del papel tradicional del donante. En esta sección del informe describimos algunas de las distintas funciones que los organismos de cooperación podrían adoptar y tratamos, a su vez, ciertas cuestiones que sería necesario considerar en relación con estas opciones. Dichas cuestiones, basadas en las entrevistas realizadas hasta la fecha con el personal de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), ponen de relieve el hecho de que trabajar con diferentes actores no es un proceso sencillo. En este sentido, la principal recomendación es que, para trabajar bien bajo una iniciativa de colaboración, es esencial expresar claramente las dificultades y los desafíos de promover, apoyar y facilitar las iniciativas de este tipo de colaboración. Además de las limitaciones de tiempo y recursos humanos, entre las principales dificultades que los encuestados han señalado están la falta de flexibilidad, en cuanto a las normas y procedimientos institucionales, y el tema de la consolidación de los sistemas y procedimientos de colaboración en el seno de las organizaciones. A estas preocupaciones hemos añadido también la importancia de comprender los incentivos de los actores para colaborar en relación con diversos niveles contextuales, y la necesidad de explorar el papel cambiante del sector privado dentro de un paradigma multiactor en base a una valoración equitativa de las contribuciones de los distintos socios.

3.1. ROLES Y FUNCIONES

En las iniciativas de colaboración multiactor, las agencias de cooperación para el desarrollo están adoptando funciones nuevas y más activas. Como el panorama de la financiación para el desarrollo ha cambiado y se está haciendo mayor hincapié en combinar recursos más diversos, tanto económicos como en especie, la posición tradicional de las agencias de cooperación internacional, como donantes que conceden y administran fondos, se está viendo sustituida por nuevos tipos de relaciones. En estas nuevas disposiciones, las agencias de cooperación para el desarrollo actúan como miembros activos y socios de las iniciativas de colaboración. Igualmente, actúan cada vez más como promotoras destacadas de iniciativas colectivas y como facilitadoras e intermediarias, respaldando a diferentes actores para que trabajen juntos de una forma más provechosa. A continuación, se describen estas últimas funciones:

Financiadores:

Administran los fondos para los nuevos esquemas de colaboración, moviéndose hacia formas más flexibles de financiación con inversiones a más largo plazo y alternativas como *blended finance* que promuevan y apoyen la innovación y la creación de vínculos de colaboración y capacitación.²⁶

Promotores:

Asumen un papel impulsor proponiendo un objetivo temático y reuniendo a los actores relevantes para que comiencen a trabajar juntos. Se dedican a promocionar el trabajo en colaboración haciendo uso de su reputación profesional y de su posición para dotar a este tipo de colaboraciones de más autoridad y prestigio. También realizan labores de recomendación e incidencia en favor del trabajo en colaboración frente a terceros, argumentando los méritos de este tipo de iniciativas.

²⁶ Mataix, C. (Capítulo 7) Financiación e Impulso de Plataformas para los ODS. El Papel de las Organizaciones Financiadoras, Plataformas que activan la innovación, Fundación Bancaria “la Caixa”. Disponible en: https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/820864/plataformas_que_activan_la_innovacion_es.pdf

Socios:

Trabajan como un socio más en las iniciativas de colaboración aportando recursos tales como su experiencia, conocimientos y habilidades, participando en la toma de decisiones y realizando las funciones acordadas para apoyar y desarrollar la iniciativa según sea necesario.

Gestores del conocimiento y aprendizaje:

Asumen la responsabilidad de reunir y compartir conocimientos, de aprender de las distintas experiencias de colaboración y, a su vez, promueven los debates y los intercambios entre diferentes actores en torno a lo que funciona y por qué, y lo que no funciona y por qué.

Facilitadores:

Actúan en representación de sus miembros con el objeto de fortalecer su alianza. La función de intermediario la puede asumir una persona o un equipo (por ejemplo, un intermediario, *partnership broker*²⁷, interlocutor o facilitador), o una organización (por ejemplo, una plataforma, secretaria o *backbone organization*²⁸) que opere, tanto desde dentro como fuera de una alianza o colaboración, dando forma y gestionando los procesos colectivos, garantizando que estos sean inclusivos y capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes y de lograr resultados sostenibles. Este papel es exigente, demanda liderazgo y una sólida capacidad de comunicación y requiere promover, además, la cultura de la equidad, del aprendizaje y de la reflexión para así fomentar la confianza entre los distintos actores.

En la Tabla 3 se incluyen las funciones que las agencias de cooperación para el desarrollo pueden desempeñar en relación con los distintos tipos de colaboración que se indican en el Capítulo 2.

	Díálogos	Consorcio	Alianzas	Plataformas
Posibles roles de las agencias de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Promotor • Facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiator • Promotor • Facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiator • Socio • Facilitador • Gestor del conocimiento y aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-financiator • Socio • Co-facilitador • Co-gestor del conocimiento y aprendizaje

Tabla 3. Posibles roles de agencias de cooperación para el desarrollo en iniciativas multiactor

Fuente: Elaboración propia

Es importante tener en cuenta que estas funciones pueden solaparse y cambiar con el tiempo. El papel que van a desempeñar las agencias de cooperación para el desarrollo merece un proceso interno de reflexión porque va a depender también del tiempo y de los recursos humanos que puedan dedicar a las iniciativas de colaboración. La función de facilitadores, por ejemplo, requiere una inversión sustancial de tiempo y energía y la pueden asumir mejor las agencias que ya cuenten con experiencia en este tipo de trabajo. Por ejemplo, en la Plataforma Partnerships2030, GIZ ha asumido el papel de intermediaria, o de “organización principal” (*backbone organization*), para distintas Alianzas Multiactor, apoyando,

²⁷ Stott, L. (ed.) (2018) *Shaping Sustainable Change: The role of partnership brokering in optimising collaborative action*, London: Greenleaf Publication, Routledge: Taylor & Francis Group. Disponible en: <https://www.taylorfrancis.com/books/shaping-sustainable-change-leda-stott/e/10.4324/9780429446832>

²⁸ Patscheke, S. Barmettler, A., Herman, L., Overdyke, S. & Pfitzer, M. (2014) *Shaping Global Partnerships for a Post-2015 World*. Stanford Social Innovation Review, Spring: 2-9. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/shaping_global_partnerships_for_a_post_2015_world

catalizando y facilitando la colaboración, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje interactivo entre ellas.²⁹ En el caso de las alianzas en las que participa la AECID en Etiopía y Mozambique, el papel de intermediario lo han asumido el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM)³⁰, y el Instituto para el Crecimiento Sostenible de la Empresa (ICSEM)³¹ respectivamente, y se les ha asignado fondos para cubrir dicho trabajo. Ambas son organizaciones independientes, con reputación de ser neutrales y una sólida experiencia en procesos de mediación, negociación y facilitación.

3.2. LA CONEXIÓN CON EL SECTOR PRIVADO

Una tendencia importante en los últimos años ha sido el reconocimiento del papel fundamental que desempeñan las empresas en el ámbito del desarrollo. Para muchas agencias de cooperación para el desarrollo esto ha supuesto que la colaboración con el sector privado recibiera una atención especial. Aunque inicialmente había cierto interés en acceder a la financiación del sector privado para sufragar iniciativas de desarrollo, ahora se reconoce que las empresas pueden ofrecer una diversidad de recursos que son útiles para las iniciativas de colaboración y se conocen con mejor detalle qué oportunidades puede ofrecer colaborar de una forma positiva con diferentes actores de este sector. Así, en lugar de distinguir al sector privado como un “socio especial”, se acepta que los actores del mundo empresarial sean uno más entre los distintos actores de los sectores público y de la sociedad civil.

Para las iniciativas de colaboración es fundamental valorar de una forma equitativa las distintas aportaciones de recursos y eso se ve reflejado en la creciente utilización del término “multiactor” en lugar de expresiones como iniciativas “público-privadas” o incluso “intersectoriales”. Esta distinción es particularmente evidente en relación con las alianzas en donde, aunque siga existiendo cierta confusión en cuanto a qué término utilizar, las diferencias están claras entre lo que es una Alianza Público-Privada (APP, o PPP por sus siglas en inglés) y una alianza multiactor. Las APP suelen implicar una concesión, o un contrato vinculante en términos jurídicos y una estructura vertical de rendición de cuentas fundamentada en la relación entre la empresa y la agencia gubernamental. Por su parte, en las alianzas multiactor las relaciones no se basan tanto en las transacciones, incluyen una mayor diversidad de actores y hacen más hincapié en una rendición de cuentas de carácter horizontal. Sobre este aspecto es importante tener en cuenta que, en el ámbito de la cooperación española, cuando se habla de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) generalmente se suele estar haciendo referencia a alianzas multiactor que cuentan con la participación del sector empresarial. Por ello, consideramos que ha llegado el momento de cambiar esta terminología y situar a las APPD bajo el paraguas de las “alianzas multiactor”, es decir, como un modelo de relación más de entre los distintos tipos de relaciones colaborativas existentes que pueden desarrollarse dentro del marco de los ODS.

²⁹ <https://www.giz.de/en/worldwide/77812.html>

³⁰ <http://www.itd.upm.es/>

³¹ <https://icsem.es/>

3.3. FACTORES CONTEXTUALES

Es bien sabido que las iniciativas de colaboración y las alianzas están condicionadas por la situación económica, política, cultural y social existente en su entorno. En el nuevo panorama, sin embargo, cada vez se hace más hincapié en que para trabajar en colaboraciones multiactor es necesario prestar más atención a los incentivos y barreras en tres niveles que están interconectados: el entorno externo en el que la colaboración esté llevando a cabo su labor; el entorno de la organización a la que pertenezcan los actores que formen parte de la iniciativa de colaboración; y el entorno individual de los representantes de las organizaciones participantes.

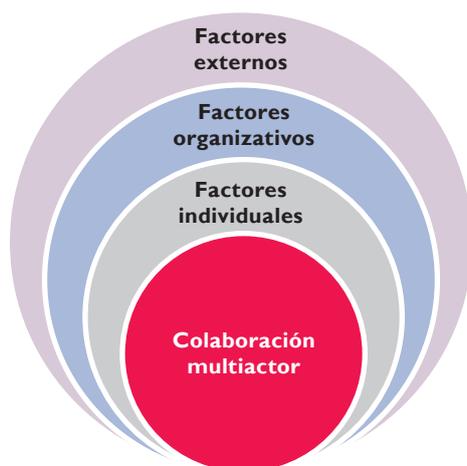


Figura 1. Factores contextuales y la colaboración multiactor
Fuente: Elaboración propia

Factores externos:

Además de los distintos factores históricos, culturales, sociales y políticos que pueden alentar u obstaculizar cualquier tipo de colaboración, hay también otros factores externos de ámbito global que impulsan la adopción y el desarrollo de iniciativas multiactor según los contextos y situaciones específicas de cada país. Los ODS, por ejemplo, han alentado el establecimiento de diferentes formas de alianzas para alcanzar los objetivos de desarrollo a nivel nacional. Una colaboración multiactor efectiva habitualmente depende de que exista un “entorno favorable” que cuente con las políticas gubernamentales positivas necesarias, un sistema legal y normativo “facilitador” y la presencia de mediadores que sean capaces de reunir a las distintas instituciones. Evaluar en qué medida están establecidos dichos elementos puede servir para estar mejor preparados y poder abordar los desafíos operativos que las iniciativas de colaboración pueden plantear en el transcurso de su desarrollo.³²

Factores organizativos:

Cualquiera que sea su objetivo común, los miembros se han unido gracias a los incentivos de sus propias organizaciones, por lo tanto, para garantizar la motivación y la participación, es vital que estos sean aceptados por todos y que periódicamente se compruebe si se han alcanzado adecuadamente. Obviamente, los incentivos variarán según el contexto específico de cada organización y sector y la naturaleza de la relación. En el ámbito de las organizaciones, la transparencia en torno a cuáles son las expectativas de los diferentes socios y cuáles son sus incentivos y desafíos para trabajar de esta manera puede ayudar a mejorar el desarrollo de una iniciativa multiactor y a asegurar el compromiso que se necesita para lograr resultados concretos. Una forma útil de comenzar a

³² Ibid.

explorar cuáles son los incentivos para empezar a trabajar en colaboración y asegurarse de que merece la pena participar es realizar, previamente, una evaluación interna de los beneficios y riesgos que supone para la organización trabajar en colaboración. Durante este debate interno puede explorarse también hasta qué punto la colaboración puede aportar valor a la organización a corto, medio y largo plazo; y cuál es la naturaleza de dicho valor añadido.

Factores individuales:

Aunque la colaboración multiactor se presenta como una forma de interacción entre organizaciones, dichas organizaciones están representadas por personas y son ellas quienes, en última instancia, determinan los objetivos de este tipo de disposiciones y su grado de ambición. Por lo tanto, es esencial ser conscientes de cuáles son los incentivos individuales para trabajar en una iniciativa multiactor. Estos pueden ser muy variados, pero, entre otros, merece la pena citar las posibilidades de aprender y adquirir conocimientos y habilidades que permitan realizar el trabajo de colaboración de una manera más eficiente y eficaz. El papel fundamental que desempeñan los incentivos individuales refuerza aún más el papel central de las personas que conforman las relaciones de alianza.

3.4. EQUILIBRIO ENTRE RENDICIÓN DE CUENTAS Y FLEXIBILIDAD

Las colaboraciones multiactor no se producen aisladamente en el vacío, sino que operan dentro de entornos regulados que cuentan con marcos y normas de ámbito jurídico y organizativo. En términos de legitimidad y como elemento fundamental de una buena gobernanza, es esencial la adhesión a normas y procedimientos claros, en particular en lo referente a la gestión financiera. También es cierto, sin embargo, que la complejidad de determinados procedimientos administrativos puede limitar la flexibilidad que las iniciativas de colaboración requieren para poder garantizar espacio suficiente para la creatividad y respetar la autonomía de los diferentes socios³³. En el nuevo panorama de la colaboración se están haciendo esfuerzos adicionales para lograr el equilibrio adecuado entre la rendición de cuentas y el cumplimiento de las normas y la flexibilidad que se necesita para promover enfoques innovadores que maximicen las contribuciones de las diferentes organizaciones participantes.

Dado que las agencias de cooperación para el desarrollo trabajan dentro de sistemas de administración pública grandes y complejos, sus procedimientos de validación y aprobación pasan por una serie de salvaguardas y contramedidas a través de diferentes niveles y departamentos gubernamentales que pueden parecer dilatados y excesivamente burocráticos. Es evidente que cuando se trabaja con otros actores y en particular cuando se necesitan acuerdos para administrar fondos públicos, estos no pueden (y no deben) alcanzarse sin realizar dichos procedimientos con la diligencia debida. Sin embargo, como estos procedimientos podrían ser percibidos por los demás actores como excesivamente lentos e inflexibles, resulta útil promover la transparencia y cierto sentido de previsibilidad sobre ellos, algo que puede hacerse asegurándose de contar con procedimientos estandarizados y unos plazos claramente definidos para trabajar en iniciativas de colaboración. Animar a todos los socios a compartir información referente a los procedimientos de toma de decisiones de sus organizaciones contribuye a la transparencia, en lo que se refiere al tiempo que se tardará en tomar las decisiones colectivas, y aporta más claridad en torno a las diferentes líneas rojas de cada organización que pudieran dificultar la colaboración.

También puede resultar útil identificar si esta lentitud se debe a restricciones y procedimientos legales que no pueden evitarse, o a limitaciones autoimpuestas que estuvieran relacionadas con alguna cultura de trabajo particular o con individualismos. En este último caso, se puede considerar la posibilidad de facilitar actividades de concienciación o de fomento de la capacidad para el personal a distintos niveles, a fin de garantizar que la acción sea más rápida y conseguir una aceptación institucional mejor.

³³ Caplan, K. (2003) Plotting Partnerships: Ensuring Accountability and Fostering Innovation. Practitioner Note Series, Building Partnerships for Development. Disponible en: <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Caplan-2003-Plotting.pdf>

3.5. INSTITUCIONALIZACIÓN

El trabajo en las colaboraciones multiactor ha sido definido como un mecanismo provisional que se emplea para alcanzar unos objetivos hasta que los proyectos estén más institucionalizados.³⁴ Si esto es así, es importante institucionalizar las colaboraciones multiactor para asegurarse que su impacto sea real y sostenible, lo cual significa que hay que trabajar estratégicamente dentro y entre las distintas organizaciones, de forma que se consiga influir sobre los marcos reguladores públicos para que, finalmente, las iniciativas colaborativas terminen formando parte de sus políticas y programas.

Para lograr esto es fundamental desarrollar estrategias de comunicación sólidas, de forma que la participación en iniciativas multiactor vaya más allá de las personas que la conforman, lo cual requiere que se produzca un “empuje desde arriba” y que los directores de las organizaciones y gerentes de programas respalden la colaboración multiactor. Se puede promover una estrategia organizativa definida para el trabajo en colaboración o alianza mediante la creación, entre los distintos departamentos que trabajan en las iniciativas de colaboración, de equipos, unidades, plataformas y espacios de debate en torno a las relaciones multiactor, con objeto de agilizar y compartir los protocolos y procedimientos correspondientes a esta forma de trabajar. También es útil asegurarse de que los conocimientos y las lecciones aprendidas de las diferentes experiencias de colaboración queden registrados y se compartan a través de encuentros estructurados de aprendizaje.

Como en las agencias de cooperación para el desarrollo los cambios de personal son habituales, es esencial sistematizar el acceso a la información referente a determinadas iniciativas y a los procesos que orientan su desarrollo y planificación. Dicha sistematización puede ayudar a gestionar mejor el tiempo que se necesita para trabajar en las iniciativas de colaboración, especialmente cuando dicho trabajo plantea una carga adicional de recursos a personas y equipos que están ya ocupados en sus labores cotidianas. La institucionalización puede reforzarse garantizando que al personal se le facilita la orientación, recursos y habilidades necesarias para trabajar en las iniciativas de colaboración multiactor, de manera que puedan trabajar con mayor confianza y preparación. Se pueden facilitar opciones para el desarrollo de la capacidad mediante talleres especializados y sesiones de formación para grupos específicos.

Además de intentar institucionalizar la colaboración dentro de las organizaciones, se están realizando esfuerzos cada vez mayores para mejorar los vínculos de colaboración y el aprendizaje entre organizaciones. Esta “integración horizontal”³⁵ puede alentarse mediante la participación en redes y plataformas de colaboración que promuevan los vínculos transnacionales y nacionales entre actores para que puedan aprender unos de otros. Iniciativas como Partnerships2030, respaldada por GIZ y la iniciativa El Día Después (arriba mencionadas), ofrecen alternativas particularmente útiles para ayudar a la institucionalización de este tipo de vínculos.

³⁴ Caplan, K, Gomme, J., Mugabi, J. & Stott, L. (2007) Assessing Partnership Performance: Understanding the drivers for success, Building Partnerships for Development. Disponible en: <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Caplan-2007-Assessing.pdf>

³⁵ European Commission (2005) EQUAL, Making Change Possible, A Practical Guide to Mainstreaming, Employment & European Social Fund, European Commission. Disponible en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d1b356a3-5aae-4828-872a-ef4e274e4233/language-en>



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA
Y COOPERACIÓN



aecid



Cooperación
Española