

LINEAMIENTOS PRÁCTICOS *para* COMUNICAR TRANSICIONES RESPONSABLES



PROPÓSITO DE ESTE RECURSO

Este recurso ofrece lineamientos prácticos para comunicar eficazmente las transiciones responsables ¹ en los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz (HDP, por sus siglas en inglés). Su objetivo es dotar a los profesionales de los sectores HDP de estrategias para afrontar los retos de comunicación que surgen durante periodos de cambios significativos. Los lineamientos proporcionados ayudan a garantizar la transparencia, mantener la confianza de las partes interesadas, y facilitar las transiciones responsables y el sentido compartido de compromiso en los distintos niveles y contextos organizacionales. Se creó como parte de las actividades del proyecto [Stopping As Success: Transiciones en el desarrollo lideradas localmente \(SAS+\)](#), implementadas por un consorcio formado por CDA Collaborative Learning Projects, Peace Direct y por Search for Common Ground, con el apoyo y financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). Se basa en 19 estudios de casos sobre transiciones que involucran a actores internacionales² y actores locales³, así como en experiencias de acompañamiento y aprendizaje junto a más de 10 alianzas SAS+ con transiciones llevadas a cabo en casi 30 contextos.⁴

La transparencia en la comunicación genera confianza e inspira a los demás a apoyar una visión compartida. Durante un proceso de transición, es fundamental que todos los actores (entre quienes se incluyen donantes, actores locales e internacionales, y miembros de la comunidad) se incorporen activamente a la toma de decisiones. Ser transparente sobre lo que se sabe y lo que no se sabe en relación con los procesos de transición, revisar la visión compartida y establecer [ciclos de retroalimentación](#) son aspectos clave para contrarrestar los desequilibrios de poder y garantizar que el proceso de transición se comunique de manera responsable a todas las partes interesadas participantes. La comunicación responsable de las transiciones consiste en integrar al personal local en la planificación, transferir gradualmente el poder de decisión, utilizar un lenguaje inclusivo, mantener la transparencia, e invertir en el fortalecimiento mutuo de capacidades⁵ a fin de garantizar resultados sostenibles y culturalmente sensibles. Este recurso se basa en nuestras experiencias a fin de compartir las mejores prácticas a toda persona que planifique, implemente o financie un proceso de transición, ya sea a nivel cercano o internacional. Al mejorar la comunicación a lo largo de la transición, esta herramienta complementa y optimiza la eficacia de otros [recursos de SAS+](#).

CÓMO UTILIZAR ESTE RECURSO

Este recurso está destinado en gran medida a las entidades internacionales y cercanas que se encuentran en un proceso de transición; sin embargo, quienes utilicen los lineamientos pueden tomarse la libertad de adaptar el asesoramiento según sea necesario. Los lineamientos son flexibles y pueden adaptarse a diversos contextos y necesidades. Cuando en los lineamientos se hace referencia a las “partes interesadas”, dichas partes incluyen a los actores internos (personal de las entidades en transición, miembros del consejo de administración) y a los actores externos (gobierno, donantes, socios, redes de contactos) relacionados con la transición. Se hace énfasis principalmente en las relaciones y los procesos organizacionales, a la vez que se reconoce que cada grupo de partes interesadas puede tener distintas necesidades, inquietudes y funciones en el proceso de transición. Este recurso ofrece una serie detallada de lineamientos prácticos y ejemplos de nuestros socios en el acompañamiento sobre la manera en que han comunicado su transición, concretamente para involucrar a todas las partes interesadas a lo largo del proceso de transición, alineación estratégica integral, inversión de recursos, escucha continua, y gestión adaptativa a medida que cambian los contextos. Puede adaptar los lineamientos a su situación y necesidades específicas y extraer las lecciones aplicables a su contexto.

SÍMBOLOS DE REFERENCIA

Utilice la siguiente guía visual para encontrar la información más pertinente de actores específicos:



Organizaciones cercanas



Organizaciones internacionales



Donantes

¹ La transición responsable se refiere a un proceso planificado, gradual y liderado conjuntamente de transferencia de propiedad técnica y de procedimientos desde un nivel internacional a un nivel local, mientras 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 mantener e intensificar su impacto.

² “Actores internacionales” hace referencia a la variedad de profesionales y consultores individuales, redes de contactos y líderes y personal dentro de las organizaciones cuyo trabajo programático y operativo se lleva a cabo en múltiples ámbitos geográficos, que no se limitan a un solo país.

³ 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.

⁴ Los socios de SAS+ (socios de estudios de casos y socios en el acompañamiento) se encuentran en Bangladés, Birmania (también conocido como «Myanmar»), Bosnia-Herzegovina, Burundi, Colombia, Estados Unidos, Filipinas, Georgia, Guatemala, India, Kenia, Liberia, Marruecos, Moldavia, Nigeria, Nueva Zelanda, Países Bajos, Reino Unido, República Democrática del Congo, República Dominicana, Tailandia, Timor Oriental, Uganda y en 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.

⁵ SAS+ define el “fortalecimiento mutuo 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, experiencia y contactos de redes pertinentes. Para obtener más información, consulte nuestro recurso sobre [fortalecimiento mutuo de capacidades](#).

¿Qué entendemos por “local” o “cercano”?

El término “local” tiene diferentes connotaciones en distintos contextos y es un término controvertido. En los documentos de SAS+, “entidad local” se utiliza para referirse a las OSC u ONG que están atravesando un proceso de transición en su alianza con una ONGI. Esto abarca organizaciones que trabajan a nivel local y nacional. El término más amplio “actores locales” reconoce la diversidad de este grupo, el cual puede incluir al personal, miembros de la comunidad y otras partes interesadas. Cuando se considere apropiado, utilizaremos el término “cercano” en lugar de “local” para describir a quienes se ven más directamente afectados por los temas en cuestión.

CONSIDERACIONES SOBRE LA COMUNICACIÓN

El poder de la comunicación

Las transiciones en los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz pueden provocar una sensación de incertidumbre, especialmente cuando se trata de desafíos complejos que requieren soluciones a largo plazo. Causadas a menudo por el cese del financiamiento, las transiciones requieren una comunicación clara y estratégica con todas las partes interesadas, idealmente desde el inicio de una colaboración, o en las primeras etapas de una transición. Las siguientes recomendaciones están diseñadas para garantizar la claridad entre el personal y apoyar la sostenibilidad del trabajo de la entidad en transición⁶ mediante una comunicación eficaz.

- **Involucrar a todos los actores desde el principio:** Involucrar a las partes interesadas, tanto cercanas como internacionales, a fin de establecer la capacidad de acción desde el principio. Esta participación garantiza que no solamente se les informe tras la toma de decisiones, sino que formen parte integral del proceso al fomentar el sentido de compromiso y la autonomía.
- **Utilizar un lenguaje respetuoso e inclusivo:** Elegir palabras que reconozcan y valoren las contribuciones de los actores cercanos. Evitar términos que puedan subestimar su función o prolongar la dependencia.
- **Liderar con transparencia:** Mantener una comunicación abierta y honesta durante todo el proceso de transición para generar confianza y garantizar que todas las partes interesadas estén enteradas de los planes, los avances y cualquier desafío que surja.
- **Invertir en el aprendizaje:** Asignar recursos para el aprendizaje que apoyen la visión de la transición y permitan al personal adquirir las habilidades y los conocimientos necesarios para la misma.
- **Integrar al personal cercano en el diseño y la planificación:** Incluir al personal cercano en todos los niveles del proceso de planificación. Priorizar su participación transfiere la responsabilidad, permite una visión compartida de la transición, crea un espacio para el fortalecimiento mutuo de capacidades y garantiza que la transición se ajuste a las necesidades y perspectivas cercanas.
- **Alinear los mensajes con lo que más valoran los actores cercanos:** Adaptar la comunicación para que refleje los valores y las prioridades del personal cercano y las comunidades, a fin de generar confianza y garantizar que el proceso de transición sea culturalmente sensible y pertinente en los sistemas en que opera.
- **Financiar lo desconocido:** Asignar recursos a áreas nuevas o desconocidas que sean fundamentales para una transición, como los sistemas y prácticas autóctonos no tradicionales. Estar dispuestos a invertir en enfoques novedosos que se ajusten a los objetivos de transición organizacionales y programáticos.
- **Transferir el poder de decisión:** Transferir gradualmente la autoridad para tomar decisiones al personal cercano con el fin de prepararlo para sus funciones y responsabilidades tras la transición.

Si se siguen estas recomendaciones, las entidades internacionales pueden facilitar una transición responsable y sostenible al garantizar que los actores cercanos estén en condiciones de continuar el trabajo con eficacia. La comunicación no es una mera herramienta, sino un componente fundamental para lograr transiciones exitosas.

⁶ SAS+ utiliza el término “entidad” para hacer referencia 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 hacer referencia a ejemplos específicos y a las organizaciones que participan en los estudios de casos de SAS+.

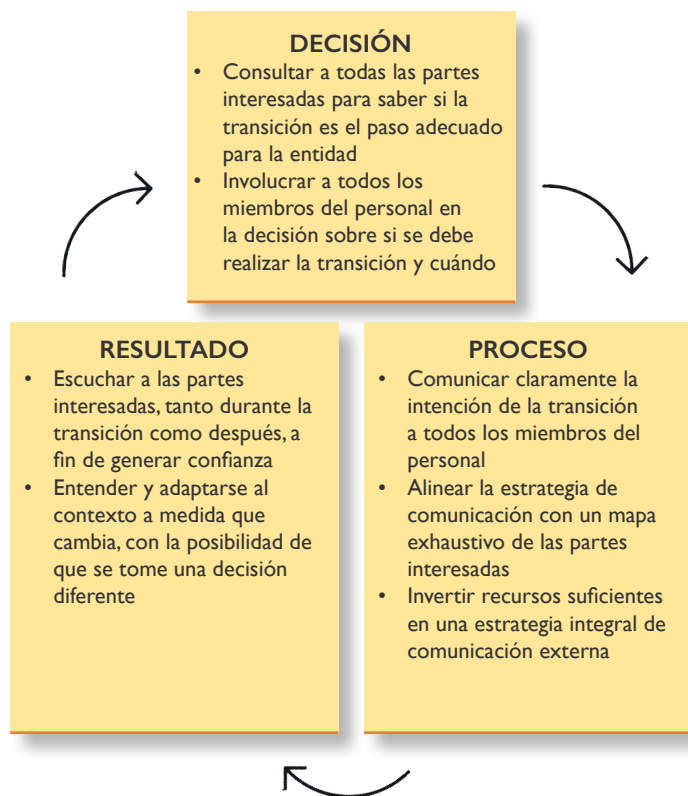
Cronograma y puntos del proceso

Comunicar las transiciones es un proceso continuo e iterativo que requiere congruencia durante todo el proceso, posiblemente durante años. El proceso implica una comunicación simultánea interna y externa que debe estar alineada. Si bien estos hitos proporcionan puntos de control recomendados, la comunicación no debe limitarse a ellos, y el proceso podría tener un aspecto totalmente distinto dependiendo de las necesidades del proceso de transición. Las actividades descritas en este cronograma se explican en la siguiente sección.



Nunca es tarde para empezar a comunicar información.

Aunque la transición ya esté en marcha, es imprescindible empezar a comunicar información a todas las partes interesadas lo antes posible.



LINEAMIENTOS PRÁCTICOS SOBRE COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Comunicar las transiciones con eficacia puede tener distintos significados según los contextos. No obstante, a lo largo de la investigación y las alianzas de SAS+, los profesionales con experiencia en transiciones han identificado varias buenas prácticas. Los siguientes puntos no pretenden ser una lista de control exhaustiva, sino más bien lineamientos para las comunicaciones internas y externas de las entidades, tanto internacionales como cercanas. Los lineamientos y las actividades que se presentan a continuación deberán adaptarse a cada contexto específico, pero la intención es que sirvan de inspiración y punto de partida.

1. Consultar a todas las partes interesadas a fin de saber si la transición es el paso adecuado para apoyar el liderazgo y el sentido de compromiso locales

“El liderazgo local y una comunicación clara son esenciales para inspirar al personal a apoyar la transición. La transición no habría sido posible sin líderes seguros de sí mismos y competentes. Tanto el consejo de administración como el director de CARE Marruecos realizaron un gran esfuerzo para solicitar la afiliación e inspirar al personal para que apoyara la transición. Para ello, se recabó la opinión de todo el equipo sobre las ventajas y desventajas de la afiliación y sobre cómo conseguir la independencia financiera. La conclusión de esto es que **la comunicación interna y la consulta al personal por parte de los directivos locales son clave para generar aceptación**”. ([Estudio de caso de CARE Marruecos](#))

- Ser congruentes desde el principio y tener canales de comunicación abiertos para generar confianza entre el personal y con los miembros de la comunidad. La frecuencia y la forma de comunicación pueden determinarse con base en el ritmo de la transición.
- Asegurarse de que no solo se informe a las partes interesadas, sino de que también se les consulte al brindarles la oportunidad de opinar y responder a las comunicaciones enviadas por ustedes.
- Elaborar un proceso estructurado para recopilar y analizar las opiniones de las partes interesadas.
- Incluir a los actores cercanos y tratar de alinearse en torno a una visión compartida de los resultados que tenga en cuenta tanto las preferencias como las limitaciones.
- Dar prioridad a la representación diversa en las consultas sobre la transición. Al incluir a integrantes clave de la comunidad, funcionarios/as de gobierno, participantes en el programa de todos los géneros y edades, personal cercano y socios sectoriales se fomenta la rendición de cuentas y se promueve la obtención de resultados sostenibles. Este enfoque inclusivo garantiza que las decisiones reflejen las realidades locales, se atiendan las necesidades genuinas, y se aprovechen las fortalezas de la comunidad. El proceso cultiva el sentido de compromiso, la rendición de cuentas, el apoyo mutuo y el crecimiento colectivo.

Sugerencias de enfoques para la implementación

- Lleve a cabo una reunión comunitaria o una conferencia virtual con las partes interesadas para entablar un debate abierto y permitir sesiones de preguntas y respuestas sobre la posible transición. Puede ser dentro de una organización, entre organizaciones y alianzas, o con partes interesadas externas, incluidos, entre otros, los/las integrantes de la comunidad.
- Dirija una serie de [grupos focales](#) con diferentes categorías de partes interesadas para recabar diversas perspectivas.
- Utilice un cuestionario estandarizado para recopilar datos y perspectivas sobre las opiniones de las partes interesadas acerca de la posible transición.
- Cree una [matriz de decisiones](#) para sopesar los pros y los contras de la transición con base en las opiniones de las partes interesadas y los objetivos de la organización.
- Establezca un canal de retroalimentación anónimo (por ejemplo, un buzón de sugerencias o un formulario en línea) para que las partes interesadas puedan compartir libremente sus inquietudes o ideas. Asegúrese de que se cierre el ciclo del mecanismo de retroalimentación establecido al compartir con las partes interesadas la manera en que se abordaron o incorporaron sus opiniones.

2. Involucrar a todos los miembros del personal en la decisión sobre si se debe realizar la transición y cuándo

“...observamos un consenso mínimo en cuanto a cuándo creían los distintos actores que se iba a producir la salida. También descubrimos que la toma de decisiones relacionadas con la salida ocurría a nivel nacional. Sin embargo, a pesar de las lagunas en la comunicación del proceso de salida, **los actores locales participaban cada vez más en el proceso** y, en última instancia, esto influyó en la sostenibilidad del programa”. ([Estudio de caso de World Vision](#))

- Gestionar las expectativas al asegurarse de que tanto el personal internacional como el cercano tengan claro hasta qué punto pueden influir realmente en la decisión sobre la transición. En la medida de lo posible, cultivar el sentido de compromiso y la capacidad de acción.
- Crear un cronograma para la toma de decisiones y comunicarlo claramente tanto al personal internacional como al cercano. Una consideración adicional para la transparencia sería compartir el cronograma con las comunidades para establecer expectativas, invitar a la retroalimentación y generar un sentido de compromiso.
- Establecer un mecanismo de retroalimentación para que tanto el personal internacional como el cercano puedan expresar sus inquietudes o sugerencias a lo largo del proceso.
- Si la decisión de hacer la transición proviene de la alta dirección o se determina por procesos organizacionales de alto nivel, hay que ser transparentes tanto con el personal internacional como con el personal cercano sobre los motivos de la decisión.
- Identificar dónde habrá y dónde no habrá continuidad en la gestión, el financiamiento, el apoyo logístico, etc.

Sugerencias de enfoques para la implementación

- Elabore un [marco de toma de decisiones](#) claro que describa la manera en que se incorporarán las opiniones del personal a la decisión definitiva.
- Forme un comité de transición que incluya a representantes de distintos niveles y departamentos de la entidad, y asegúrese de que el personal cercano esté bien representado.
- Organice talleres o grupos de trabajo en los que el personal pueda participar activamente en la [planificación de situaciones hipotéticas](#) para distintos cronogramas de transición.
- Realice una encuesta periódica para monitorear la transición y conocer la opinión y el nivel de preparación del personal a lo largo del proceso de toma de decisiones.

3. Comunicar claramente la intención de la transición a todos los miembros del personal

“Desde el principio, cuando Nuru International llegó a Kenia, se conocía la situación. Hubo información y se le comunicó al personal y a la comunidad sobre nuestra expectativa de retirarnos... **Uno de los aspectos clave es que el personal ya lo sabía, y que la comunidad también lo sabía.** Esto no iba a ser Nuru International: iban a dejar al personal local con el proyecto”. ([Estudio de caso de Nuru Kenia](#))

- Asegurarse de que los mensajes sean congruentes para evitar confusiones.
- Coordinar el momento de la comunicación interna con el personal para que coincida con las comunicaciones externas, y asegurarse de que ambas ocurran de forma sincronizada para evitar confusiones y garantizar la congruencia.



- Proporcionar un punto de contacto claro para las preguntas e inquietudes del personal sobre la transición.
- Aclarar qué tipo de apoyo está dispuesta a ofrecer la entidad internacional al personal cercano, tanto a corto como a largo plazo (por ejemplo, apoyo en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, posible financiamiento de nuevos proyectos, iniciativas de seguimiento). Si se necesita apoyo en otras áreas que la entidad internacional no pueda proporcionar, identificar recursos adicionales que el personal pueda utilizar.
- Compartir lo antes posible con todos los niveles de la organización la información sobre la intención de la entidad de realizar la transición, o a más tardar cuando se haya tomado la decisión oficial.
- Una vez que se haya compartido la intención, comunicar desde el principio el resultado previsto de la transición o el proceso mediante el cual se determinará dicho resultado.
- Adopte un enfoque realista y auténtico y presente, desde el principio, tanto las oportunidades como los retos. Las transiciones pueden ser periodos difíciles de cambios intensos, por lo que es importante reconocerlo y no minimizar la experiencia, sobre todo de los miembros del personal cercano.

Sugerencias de enfoques para la implementación

- Elabore un documento exhaustivo de preguntas frecuentes que responda a las dudas y aborde las inquietudes más comunes sobre la transición, y actualícelo periódicamente a medida que se disponga de nueva información.
- Cree una página en la red interna o en un canal interno de comunicación específicamente para las actualizaciones y los recursos relacionados con la transición.
- Programe una serie de “charlas sobre la transición” en las que la dirección pueda ofrecer información actualizada y el personal pueda formular preguntas en tiempo real. Asegúrese de que estas charlas se designen como espacios seguros de modo que el personal comparta sus inquietudes, ideas y opiniones sin miedo a repercusiones o críticas.

4. Alinear la estrategia de comunicación con un mapa exhaustivo de las partes interesadas



Un análisis de las partes interesadas puede beneficiar a una estrategia de comunicación más amplia, así como a sus distintos componentes, como la identidad de marca: “la identidad de marca de una ONG se utiliza de varias maneras **dependiendo del público**. Por ejemplo, como declaración de credibilidad ante los donantes, o como declaración ante los grupos de la sociedad civil de que la organización se está convirtiendo en parte interesada en el futuro del país en el que trabaja”. ([Estudio de caso de CARE Tailandia](#))

- Crear un mapa exhaustivo de las partes interesadas que incluya a todas las partes pertinentes: miembros del personal, entidades donantes, organizaciones aliadas (cercanas, nacionales, internacionales) y beneficiarios del apoyo de las actividades (comunidades, organizaciones de la sociedad civil, etc.).
- Crear mensajes personalizados e identificar los canales y momentos adecuados para los distintos grupos de partes interesadas con base en el mapa de partes interesadas.
- Asegurarse de que exista un sistema de seguimiento relativo a la retirada de las partes interesadas y la introducción de nuevos contactos.
- Revisar y actualizar periódicamente el mapa de partes interesadas o llevar a cabo ejercicios adicionales de mapeo de partes interesadas a medida que avance la transición.

Sugerencias de enfoques para la implementación

- Utilice una herramienta digital de mapeo de las partes interesadas (por ejemplo, [Mindmeister](#), [Lucidchart](#)) para crear un [mapa de partes interesadas](#) visual y fácil de actualizar.
- Elabore [perfiles](#) para entender y atender mejor las necesidades e inquietudes específicas de los distintos grupos.
- Cree una [matriz de comunicación](#) que describa los mensajes específicos, los canales y la frecuencia de la comunicación de cada grupo de partes interesadas.
- Implemente un sistema de puntuación de la participación de las partes interesadas a fin de priorizar y hacer un seguimiento del nivel de participación de las distintas partes interesadas a lo largo de la transición.

5. Invertir recursos suficientes en una estrategia integral de comunicación externa



“Cuando iniciamos este proceso de transición, y en realidad fue dos años antes de obtener el registro como organización local, habíamos **creado un equipo de transición compuesto por diversas personas, funciones, representantes... y uno de ellos era especialista en comunicación**. Tuvimos mucha suerte de contar con una persona especializada en comunicación que poseía muy buenos conocimientos y también mucha experiencia”. ([Estudio de caso de Oxfam BRIDGE Georgia](#))

- Asignar presupuesto y personal específicamente para las actividades de comunicación.
- Combinar enfoques de comunicación formales e informales. Utilizar las reuniones en persona para las discusiones delicadas, seguidas de documentación escrita sobre las decisiones clave o los comentarios. Esto garantiza la claridad y crea un registro oficial.
- Gestionar de forma proactiva los riesgos de comunicación al identificar conjuntamente los posibles problemas de reputación y los rumores, preparar respuestas adaptadas a los distintos públicos, comunicar claramente el proceso de transición para generar aceptación, y contrarrestar las percepciones erróneas con información precisa.
- El personal cercano debe definir cuál es la mejor manera de comunicar a las comunidades los cambios y sus implicaciones de una manera abierta, inclusiva y sensible a las diferencias culturales.
- Una vez acordadas internamente, compartir la visión y la intención de la transición con las partes interesadas externas (es decir, donantes, socios) a fin de obtener su aceptación.
- Crear un plan de comunicación externa que incluya: a) parámetros para medir la eficacia de la comunicación a lo largo del proceso de transición, b) puntos de referencia claros sobre cómo y cuándo comunicarse con las principales partes interesadas, y c) mensajes específicos y transparentes sobre la transición para las partes interesadas pertinentes.
- Asegurarse de que las funciones, el nivel de esfuerzo y el presupuesto de las personas responsables de cada actividad de comunicación estén claros.

Sugerencias de enfoques para la implementación

- Cree plantillas para los distintos tipos de comunicación (por ejemplo, comunicados de prensa, actualizaciones a los donantes, anuncios a la comunidad) para garantizar la congruencia y ahorrar tiempo.
- Lleve a cabo reuniones periódicas con el equipo de comunicación para revisar los avances, resolver los retos y ajustar las estrategias según sea necesario.

6. Escuchar a las partes interesadas, tanto durante la transición como después, a fin de generar confianza

“Los comentarios de todas las partes interesadas durante un proceso de transición pueden mejorar la percepción del sentido de compromiso local”. ([Estudio de caso de ActionAid](#))

- Generar momentos y espacios para la reflexión interna sobre el proceso de transición a medida que se desarrolla, incluyendo oportunidades para comunicar fracasos, desafíos e inquietudes.
- Establecer un proceso formal para recibir, documentar y responder a los comentarios, incluidas las críticas. Crear un [ciclo abierto de retroalimentación con mecanismos de rendición de cuentas](#) para garantizar que las partes interesadas estén informadas sobre la manera en que se han tomado en cuenta sus opiniones o el motivo por el que no se han incorporado.
- Dedicar tiempo a la reflexión crítica e implementar controles periódicos, incluidas reuniones en persona cuando sea posible, para garantizar una comunicación congruente y transparente.
- Enfocarse en generar confianza y fortalecer las relaciones antes de hablar sobre asuntos técnicos. Para ello, habrá que tratar de entender qué oportunidades podría ofrecer la transición a todos los socios, tanto para utilizar sus fortalezas como para atender sus necesidades, a fin de fomentar el fortalecimiento mutuo de capacidades.
- Cuando sea posible, invitar a las personas que ocupen los altos cargos de dirección de la oficina matriz a visitar el país o la región en cuestión, de modo que puedan reunirse con los actores cercanos y escuchar y compartir información con ellos.
- El personal cercano debe comunicarse de manera transparente con la comunidad para que no haya sorpresas.

Sugerencias de enfoques para la implementación

- Lleve a cabo una evaluación de las capacidades con todas las partes interesadas para explorar de qué manera pueden apoyarse mutuamente a fin de fortalecer las capacidades y garantizar que el fortalecimiento de capacidades se adapte a las necesidades y al contexto. Esto podría incluir explorar nuevas formas de compartir capacidades más allá de las capacitaciones, como el acompañamiento y el trabajo conjunto, compartir contactos de redes, facilitar intercambios de aprendizaje, etc.
- Programe reuniones mensuales con el equipo para comentar el proceso de transición y asegúrese de que las partes interesadas puedan compartir abiertamente los desafíos, las inquietudes y las lecciones aprendidas.
- Cada trimestre, envíe encuestas breves y anónimas a todas las partes interesadas para conocer su opinión y recopilar comentarios estructurados sobre el proceso de transición.
- Publique informes mensuales o trimestrales en los que se resuman los comentarios recibidos y las medidas adoptadas en respuesta y se expliquen los motivos de las sugerencias no implementadas.

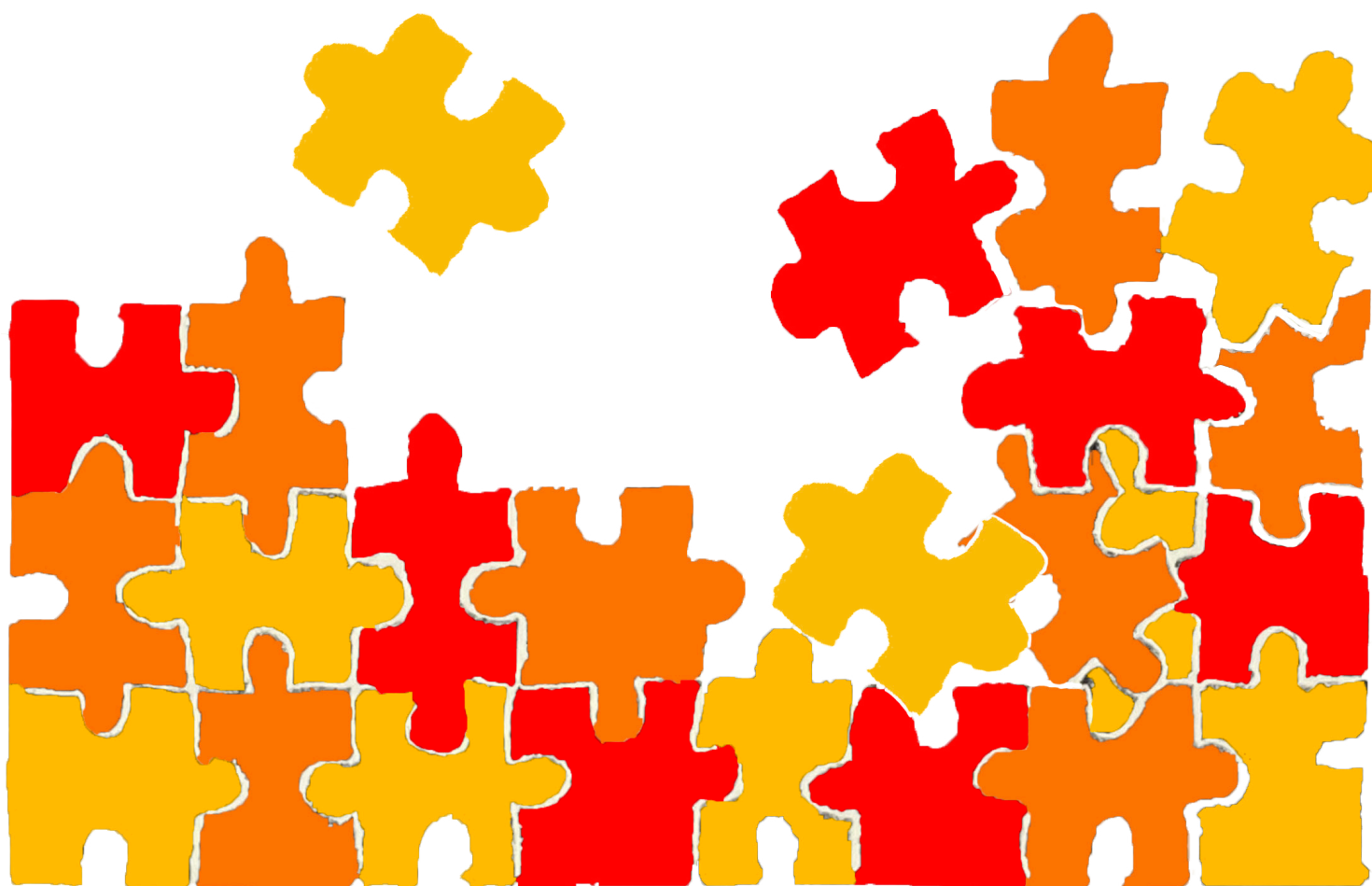
7. Entender y adaptarse al contexto a medida que cambia

“El verdadero éxito de PARTNER reside en su capacidad de fortalecer y mantener las capacidades locales y el sentido de compromiso entre los socios y las comunidades. Mantener un flujo de comunicación sólido ha sido fundamental especialmente con los socios estatales y las estructuras comunitarias establecidas, al garantizar la claridad, la alineación con los objetivos del proyecto y la participación activa en cada fase de implementación. **En anticipación al impacto que podrían tener las elecciones presidenciales de Nigeria en 2023 sobre las actividades del programa, el consorcio PARTNER (socios) suspendió la implementación directa del programa** y aprovechó las capacidades locales fortalecidas para mantener las iniciativas impulsadas por la comunidad durante el periodo, lo que permitió una transición ininterrumpida de regreso a la implementación a gran escala tras las elecciones”.

- Comprender plenamente el marco jurídico del país (por ejemplo, en materia de legislación laboral) y cualquier normativa laboral nacional pertinente, y ajustar la estrategia de comunicación en consecuencia.
- Evaluar qué canales de comunicación son eficaces y realizar los ajustes necesarios para garantizar que las partes interesadas reciban mensajes claros.
- Elaborar mensajes clave sobre el proceso de transición, pero estar preparados para ajustar la estrategia de comunicación a medida que cambie el contexto y responda a nuevas necesidades. Seguir el ejemplo del personal cercano, en lugar de seguir un plan establecido por la oficina matriz.
- La dirección debe escuchar activamente para reconocer el impacto emocional de la transición y su incertidumbre asociada, y ofrecer empatía y apoyo en cuanto a la manera en que la organización responderá a las dificultades.

Sugerencias de enfoques para la implementación

- Cree un documento o guía dinámica que resuma las principales consideraciones jurídicas y que se actualice periódicamente a medida que cambie la normativa o surja nueva información.
- Realice un [análisis del entorno](#) de manera periódica para identificar problemas emergentes o cambios en el contexto operativo.
- Capacite al personal en técnicas de [gestión adaptativa](#) para gestionar eficazmente los cambios inesperados.
- Cree planes de contingencia para diversas situaciones a fin de garantizar una rápida adaptación en caso de ser necesario.



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;
- favorecer la eficacia y sostenibilidad de las transiciones para los actores locales participantes; y
- fomentar los sistemas de los actores de desarrollo para que 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+ ha acompañado 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, que estuvo disponible para comentarios públicos de marzo a junio de 2024, y que se ha actualizado tras incorporar los comentarios obtenidos 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 para preparar esta publicación. En particular, quisiéramos dar las gracias a nuestros numerosos socios locales de la sociedad civil, organizaciones de estudios de casos y socios en acompañamiento de SAS+, quienes proporcionaron la base de la investigación y la práctica que sirvieron de guía para este recurso. También agradecemos a colegas de USAID/IPI/LFT Hub y al equipo de Obras Locales 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. Los autores principales de este recurso actualizado son Hasangani Edema-Reynolds, de *CDA Collaborative Learning Projects*, y Emily Long, de *Search for Common Ground*, y la autora principal de la versión 2020 de este recurso fue Alex Martins. La totalidad del consorcio de SAS+ ha colaborado intensamente en la preparación de este recurso, y en particular, han contribuido a este esfuerzo Grace Boone, Rebecca Fogel, Michael Robinson, Rachel Sittoni, y Mélina Villeneuve.

Diseño de la portada de Grace Boone

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

La preparación de este informe fue posible gracias al generoso apoyo 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.

