



# Primeros pasos en las cooperaciones de múltiples actores (CMA)

## Consejos extraídos de la práctica

Los complejos retos que plantea la Agenda 2030 suelen ser más fáciles de abordar en colaboración con múltiples actores. Ahora bien, ¿cuál es la mejor forma de iniciar una nueva cooperación y qué aspectos han de tenerse en cuenta al hacerlo?

Basado en un taller de aprendizaje entre iguales en torno al tema “Primeros pasos en las cooperaciones de múltiples actores”, el presente documento ofrece consejos prácticos para la puesta en marcha y el proceso inicial de las cooperaciones. El taller se celebró en abril de 2018 en Bonn y fue organizado por la plataforma alemana de cooperaciones de múltiples actores Cooperaciones2030 para implementar la Agenda 2030. A continuación, se presentan los primeros pasos en las cooperaciones de múltiples actores (MAP, por sus siglas en alemán). A la descripción de cada paso le sigue una serie de consejos prácticos, así como, en los recuadros contiguos, una relación de enlaces a → [herramientas](#) y → [consejos](#) en la caja adyacente.



## 1. Punto de partida

La idea de poner en marcha una nueva alianza o cooperación suele derivarse, de modo general, de un problema social general (intersectorial) o de una crisis grave, así como del consiguiente deseo de cambio. En la práctica, sin embargo, las motivaciones concretas varían considerablemente de un caso a otro. Por ejemplo, la Alianza para Textiles Sostenibles fue impulsada por actores públicos tras una grave crisis; la Iniciativa para la Transparencia de la Pesca (FITI, por sus siglas en inglés) nació como resultado de la combinación de un estudio científico y el interés general por el tema, y el

Foro de Cacao Sostenible y el Foro de Aceite de Palma Sostenible surgieron del interés económico de determinadas empresas. Las MAP ya establecidas combaten, entre otras cosas, la explotación no sostenible de → [materias primas](#) y → [productos](#), o bien abordan temas como la → [corrupción](#), la → [falta de transparencia de las cadenas de suministro](#) y las → [violaciones de los derechos humanos](#). La necesidad de actuación genera en estos casos un impulso político, un elevado interés mediático y político, y la disposición a establecer una cooperación con otros actores.

## Consejos prácticos

- Definir de manera temprana el objetivo y, en relación con este, clarificar la pregunta siguiente: “¿Es una cooperación de múltiples actores el método correcto para alcanzar este objetivo?” (véase la pág. 20 del documento → [MSP Guide](#)).
- Asegurar el valor añadido de una nueva MAP. Esto puede hacerse respondiendo a las siguientes preguntas guía: “¿Existe ya una MAP que trabaje este tema?” y “¿Tiene sentido crear otra MAP?”.

### Herramientas

- Introducción al trabajo conjunto (→ [herramientas 1 y 2](#)) y ayuda a la comprensión de situaciones complejas (→ [herramienta 3](#))
- Definición del reto (→ [herramientas 8 y 14](#)) y, a partir de esto, definición del objetivo (→ [herramienta 41](#))

## 2. Puesta en marcha

La iniciativa de poner en marcha una MAP puede proceder de personas individuales, organizaciones o empresas. Es importante la motivación y la convicción de querer afrontar el problema y los retos que este lleve asociados. A ello se suma la certeza de que ningún actor se enfrenta en solitario al problema en cuestión, y la disposición a abordar el reto junto a otros actores de distintos sectores.

### Consejos prácticos

- Movilizar la red.
- **“Mapeo de los actores”:** ¿Qué otros actores existen en el ámbito en cuestión? ¿Qué otras MAP establecidas existen ya?
- **Definición de la visión:** ¿Qué pretende conseguir esta potencial MAP?
- **Principio del “copia y pega”:** Aprender de otras MAP y de su forma de colaborar; en su caso, aprovechar los mecanismos existentes y no “reinventar la rueda”.

#### Herramientas

- Identificación (→ herramienta [5](#)) y mapeo (→ herramienta [12](#)) de los actores.
- Definición del objetivo (→ herramienta [41](#))

## 3. Búsqueda de socios de cooperación

Una vez identificado el problema, se identifica a los potenciales socios. Para ello, puede recurrirse a métodos como las entrevistas bilaterales, el intercambio abierto entre partes interesadas y la movilización de las redes existentes. En esta fase, es especialmente importante la creación de confianza entre todos los involucrados, para que puedan visualizar una futura cooperación en la que se negocien soluciones, se tomen decisiones y se efectúe un “anticipo de confianza”. Además, han de tenerse en cuenta las circunstancias culturales de los potenciales socios de cooperación y del grupo destinatario previsto.

### Consejos prácticos

- Asegurar el financiamiento y los recursos, evitando en la medida de lo posible el financiamiento a corto plazo y el financiamiento por parte de un único organismo financiador principal.
- Hacer un análisis de los actores en una fase temprana para identificar a potenciales socios de cooperación, en combinación con un examen (de diligencia debida) de estos, así como un análisis continuo de los actores durante el resto del proceso.
- Una MAP también puede comenzar con unos pocos actores para poder activarse con más rapidez. Posteriormente pueden incorporarse otros actores.
- Desarrollar confianza y credibilidad, y asegurarlas de manera continua.
- Buscar la transparencia.
- En su caso, identificar una instancia mediadora/facilitadora – por ejemplo, en forma de secretaría– y encargarle la función de asegurar la neutralidad y la equidad.
- Definir y comunicar con claridad los roles y las necesidades de los distintos actores.
- Que cada actor defina sus “líneas rojas” (en el sentido de “puedo llegar hasta aquí y no más allá”) y las comunique a sus socios de la manera más transparente posible.

#### Herramientas

- Diferentes roles dentro del grupo (→ herramientas [11](#), [27](#), [29](#) y [35](#))
- Diferencias culturales y jerárquicas (→ herramientas [30](#) y [42](#))

## 4. Inicio del trabajo

Una vez que se ha identificado a los potenciales socios de cooperación entre los actores, puede iniciarse la actividad organizativa y relativa al contenido. La atención ha de centrarse en la definición del objetivo. Además, lo ideal es que los actores acuerden ya en este momento los modos de trabajo que van a acompañar y caracterizar la cooperación. Responder a las preguntas clave “¿Qué forma adopta la cooperación?” y “¿Cómo se toman las decisiones?” ayuda a establecer unas primeras estructuras, sobre las que es posible desarrollar el trabajo relativo al contenido.

### Consejos prácticos

- Disponer de paciencia y de tiempo:
  - › Disponer de tiempo y darse tiempo (tan poco como sea posible, pero tanto como sea necesario).
  - › Al planificar una MAP, prever procesos de decisión largos.
  - › Establecer reglas de comunicación (especialmente para la concertación interna).
  - › Disponer de tolerancia a la frustración
  - › Gestionar las expectativas de los actores participantes.
- Desarrollar la estructura de toma de decisiones y de comunicación y, en su caso, asentarla en un Código de Conducta.
- Definir los hitos y objetivos intermedios.
- Retener a los actores. Por ejemplo, mediante lo siguiente:
  - › Comunicación interna de pequeñas victorias de etapa y progresos; no obstante, evitar una comunicación externa precipitada de resultados no garantizados,
  - › Una oferta de aprendizaje entre pares,
  - › La ejecución de proyectos conjuntos que se puedan escalar,
  - › Intercambio y gestión de conocimientos: aprender unos de otros (tanto internamente como de actores externos a la MAP).
- En general, separar la comunicación interna de la externa.
- Hacer una reflexión regular y autocrítica (también durante el proceso y el resto de los primeros pasos).
- Mantener el ámbito de trabajo y de actuación tan reducido y específico como sea posible.
- Definir con claridad las responsabilidades (¿qué corresponde a quién?).
- Intercambios personales y encuentros (formales e informales) que contribuyan al intercambio, la creación de confianza, la facilitación y la mediación entre los socios de cooperación.
- Captar a valedores y valedoras de la MAP (personas famosas y de alto nivel) que funcionen como “abrepuestas”, para incrementar el perfil y el atractivo de la cooperación.

#### Herramientas

- Establecer reglas (→ herramientas [9](#) y [22](#))
- Ejecutar, ampliar y comunicar los procesos de toma de decisiones (→ herramientas [28](#), [44](#) y [46](#))
- Vincular a los actores (→ herramientas [50](#) y [59](#))
- Gestión de expectativas (→ herramienta [38](#))
- Reflexión (→ herramientas [56](#), [57](#) y [60](#))
- Comunicación (→ herramienta [37](#))

## 5. Retos comunes a todas las fases

En los diferentes pasos, los actores interesados suelen encontrarse con retos de distinta envergadura. Estos serían algunos ejemplos:

- Recursos: ¿De dónde proceden los recursos financieros, el tiempo y el personal necesarios para poner en pie una MAP?
- Gestión de actores: ¿A qué potenciales socios de cooperación nos dirigimos?
- Organización: ¿Cómo se estructura y organiza la cooperación?  
¿Es necesaria una instancia organizativa neutral?
- Participación en igualdad de condiciones: En la cooperación, ¿todos los actores disfrutan de igualdad de condiciones? ¿Cómo se toman las decisiones?
- Creación de confianza: ¿Cómo pueden los actores desarrollar confianza mutua?  
¿Cómo pueden evitarse los malentendidos y los prejuicios?
- Conocimientos especializados:  
¿Cuáles de los actores aportan los conocimientos especializados necesarios?  
¿Quién tiene conocimientos relativos al ámbito en cuestión, al grupo destinatario y a los potenciales países (contraparte)?

### Síntesis: Fase inicial de una MAP

#### • ¿Por qué una MAP?

Para resolver un problema social (intersectorial) o acometer un reto.

#### • ¿Qué necesita una MAP?

Motivación, disposición a colaborar y disposición a negociar soluciones.

#### • ¿A quiénes necesita una MAP?

En el caso ideal, a actores de la sociedad civil, de la comunidad científica, del sector privado y de las estructuras estatales.

#### • ¿Cómo se trabaja en una MAP?

La forma de cooperar varía de una MAP a otra y debe adaptarse en cada caso al contexto y a los socios de cooperación respectivos.

#### • ¿Cuánto dura la primera fase?

En promedio, entre 2,5 y 3 años.

[www.cooperaciones2030.org](http://www.cooperaciones2030.org)

[info@partnerschaften2030.de](mailto:info@partnerschaften2030.de)

Agosto de 2018

Más consejos en torno a otros aspectos de las MAP en

→ [Institucionalización](#) and → [Resultados y Medición de Resultados](#).