



# Primeros pasos en las cooperaciones de múltiples actores y actrices (CMA): Consejos para la práctica

Los complejos retos planteados en el marco de la Agenda 2030 requieren a menudo un procedimiento cooperativo, en el que colaboren diferentes actores y actrices. Pero la puesta en marcha e implementación de cooperaciones de múltiples actores y actrices (CMA) puede ser una tarea compleja. Alcanzado el ecuador de la Agenda 2030, resulta obvio que, si aún se aspira a superar los múltiples retos existentes, es preciso que todos los grupos de actores y actrices aúnen sus esfuerzos. Cabe apuntar que el informe “Unite to Ignite” (“Unirse para la ignición”), publicado en el marco de la Cumbre sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de 2023 corrobora que la cooperación en pie de igualdad es el camino que lleva a la consecución de la Agenda 2030.

La presente guía ofrece **recomendaciones y consejos prácticos** para los primeros pasos de las CMA. En la primera fase de una CMA —la fase de puesta en marcha—, la atención ha de volcarse en el desarrollo de una comprensión de la problemática, el involucramiento de actores y actrices y el esbozo del procedimiento. Entre los factores de éxito relevantes, destacan una buena gestión de la cooperación y un exhaustivo análisis del contexto. La guía aborda las siguientes cuestiones clave: ¿cuál es la mejor forma de poner en marcha una cooperación y qué aspectos han de tenerse en cuenta al hacerlo?



## 1. Potencial para el cambio transformador

El formato de las CMA encierra el potencial de impulsar el cambio transformador y superar de manera conjunta y sostenible los retos de la política de desarrollo. El enfoque cooperativo y el involucramiento de actores y actrices relevantes de diferentes ámbitos son la clave de su éxito. Sin embargo, las CMA no constituyen siempre el formato más apropiado, ya que pueden requerir una gran inversión de tiempo y recursos.

La idea de poner en marcha una nueva alianza o cooperación puede ser fruto de diferentes motivaciones. Pero siempre ha de empezarse por determinar el potencial de la puesta en marcha de una CMA y llevar a cabo las tareas previas necesarias para su proceso de creación. Así, una CMA puede surgir, por ejemplo, de la atención política, social o economi-

ca que un tema suscita. La necesidad de actuación existente en tales casos genera un impulso político, un elevado interés mediático y político y la disposición a establecer una cooperación con otros actores y otras actrices. La condición para esto último es que los actores y las actrices no puedan superar un reto complejo por sí solos o solas y que perciban un claro valor añadido en la cooperación con actores y actrices de diferentes ámbitos. El éxito de la puesta en marcha de una CMA también depende en gran medida de que exista una resonancia inicial en cuanto a la comprensión común de un objetivo o una problemática.

La iniciativa de poner en marcha una CMA puede proceder de personas individuales, organizaciones o empresas. Por ejemplo, la Alianza para Textiles

Sostenibles ([The Textiles Partnership](#)) fue impulsada por actores y actrices públicos y públicas tras una grave crisis; la Iniciativa para la Transparencia de la Pesca ([The Fisheries Transparency Initiative – FiTI](#)) nació como resultado de la combinación de un estudio científico y el interés general por el tema, y el Foro de Cacao Sostenible ([The German Initiative on Sustainable Cocoa](#)) y el Foro de Aceite de Palma Sostenible ([Forum for Sustainable Palm Oil](#)) surgieron del interés económico de determinadas empresas. Las [CMA ya establecidas](#) abordan, entre otras cosas, la explotación no sostenible de materias

primas y productos, o bien temas como la corrupción, la falta de transparencia en las cadenas de suministro y las violaciones de los derechos humanos.

## Consejos prácticos

- Ponderación de la idoneidad de una CMA: ¿es una cooperación de múltiples actores y actrices el método correcto para alcanzar este objetivo? (véase el documento [Guía de las CMA](#), pág. 20)

## 2. Análisis del contexto

En el marco del análisis del contexto se determina en qué entorno operaría una potencial nueva CMA. Esto conlleva averiguar qué enfoques o iniciativas de CMA ya existen en el terreno. El objetivo es comprender el contexto y determinar si la CMA puede conectarse a las estructuras existentes y de qué manera. Se previene así la duplicación de estructuras o la competencia con otras iniciativas. Pueden investigarse y evaluarse las actividades de otros actores y otras actrices en el sector, así como las condiciones marco relevantes. Se ha de prestar

especial atención a aquellos obstáculos que, de forma general, podrían dificultar la cooperación entre diferentes actores y actrices.

El análisis del contexto es un paso importante que debe realizarse antes de dirigirse sistemáticamente a potenciales socios y socias de cooperación, lo que no obsta para que deba complementarse de forma continua con conversaciones e intercambios con estos y estas.

### Consejos prácticos

- Clarificación del contexto de una nueva cooperación: ¿qué condiciones marco es preciso conocer y tener en cuenta?, ¿existe ya alguna cooperación trabajando en este tema?, ¿tiene sentido crear una nueva cooperación?

#### Herramienta

- Ayuda a la comprensión de situaciones complejas: herramienta 3.

## 3. Gestión de actores y actrices

### 3.1 Análisis de actores y actrices

El objetivo del análisis de actores y actrices consiste en la identificación de actores y actrices relevantes de los ámbitos del sector privado, del Estado, de la sociedad civil y de la comunidad científica a nivel mundial y/o nacional que estén vinculados y vinculadas con la temática en cuestión. Para ello, se puede (1) identificar y (2) priorizar a los actores y las actrices relevantes y (3) elaborar una propuesta relativa a la cantidad, la secuenciación y la metodología de las futuras conversaciones. El análisis de actores y actrices es validado de manera conjunta por los y las responsables de la puesta en marcha. Puede

realizarse en forma de análisis documental. Además, puede enriquecerse con los resultados de las conversaciones y entrevistas previstas con los actores y actrices, de la movilización de las redes existentes o del intercambio abierto entre las partes interesadas.

### 3.2 Creación del grupo central

Un grupo central está compuesto por actores y actrices particularmente interesados y interesadas, comprometidos y comprometidas y visionarios y visionarias que se implican a fondo en la puesta en marcha y activación de la CMA. El reclutamiento de

tales actores y actrices a menudo es esencial para el éxito y debe considerarse ya en el análisis de los actores y las actrices y establecerse sistemáticamente en los intercambios previstos.

En el trato con los actores y las actrices y los socios y las socias potenciales, cobra especial importancia la creación de confianza. La confianza, la transpa-

rencia y el trato apreciativo sientan las bases de una cooperación futura en la que se harán concesiones, se tomarán decisiones y se colaborará con gusto y de forma voluntaria entre todas las partes involucradas. La reflexión sobre las estructuras de reparto desigual del poder contribuye al carácter constructivo de una posible cooperación en pie de igualdad.

## Consejos prácticos

- Mapeo de los actores y las actrices: ¿qué actores y actrices interesados e interesadas / relevantes existen en el ámbito en cuestión?, ¿qué redes existentes pueden movilizarse?
- Creación de un grupo central: ¿cuáles son los actores y las actrices clave?, ¿qué actores y actrices deben manifestar necesariamente su adhesión?
- Análisis temprano y continuo de los actores y las actrices: ¿qué otros actores y otras actrices o socios y socias de cooperación existen?, ¿cómo pueden incorporarse nuevos actores y nuevas actrices (examen de diligencia debida)?
- Una CMA también puede ponerse en marcha con un número reducido de socios y socias de cooperación para poder activarse con más rapidez. Posteriormente pueden incorporarse otros socios y otras socias.
- Involucrar a valedores y valedoras de la CMA (personas famosas y de alto nivel) para incrementar el perfil y el atractivo de la cooperación.
- Desarrollar confianza, credibilidad y transparencia y asegurarlas de manera continua. Intercambios personales y encuentros (formales e informales) que contribuyan al intercambio, la creación de confianza, la facilitación y la mediación entre los socios y las socias de cooperación.

### Herramientas

- Mapeo de los actores y las actrices: herramientas 5 y 12.
- Comprensión de los grupos de actores y actrices: herramienta 2.
- Diferentes roles dentro del grupo: herramientas 11, 27, 29 y 35.
- Relaciones y clima en el grupo: herramientas 30 y 42.
- Involucrar a los actores y las actrices: herramientas 50 y 59.

## 4. Concreción de objetivos e intenciones

El potencial de una CMA dependerá del grado en que sea posible reconocer entre los actores y las actrices identificados e identificadas voluntad, interés y una tendencia inicial compartida a participar en una cooperación. En una CMA hace falta un entendimiento común del cambio transformador que se busca impulsar. Las conversaciones o entrevistas con actores y actrices relevantes del sector privado, la sociedad civil, el Estado y la comunidad científica permiten registrar las necesidades de los actores y las actrices, comprender sus diferentes formas de trabajar, identificar a actores y actrices adicionales para la potencial CMA y concretar las posibles actividades de la CMA.

Estas conversaciones también pueden servir para asegurar el apoyo de actores y actrices relevantes, así como para reclutar a nuevos actores y nuevas actrices para el grupo central. En este sentido, se sitúan en primer plano el establecimiento de relaciones, el

inicio de procesos de apropiación y la confianza, así como la sensibilización sobre el enfoque de las CMA.

En concreto, es preciso determinar los siguientes aspectos: si existe interés en una CMA que trabaje en la temática en cuestión; en relación con qué ideas concretas y posibles actividades se considera necesaria la puesta en marcha de una CMA; cuál es el valor añadido de participar en la CMA para los diferentes grupos de actores y actrices; qué puede aportar cada uno de los actores y las actrices (peritajes, redes, conocimientos, recursos financieros, tiempo, prestaciones en especie, entre otras cosas). Una guía modelo para entrevistas (véase el epígrafe “Herramientas”) puede orientar a la hora de abordar este tipo de preguntas.

Existe potencial para seguir adelante con la puesta en marcha de una CMA si los actores y las actrices relevantes son capaces de acordar unos objetivos, una visión y unas actividades básicas.

## Consejos prácticos

- Concreción del potencial de una CMA: ¿qué visión común existe?, ¿qué pretende conseguir esta cooperación?
- Esbozo de la cooperación: ¿en qué temas se podría trabajar?, ¿qué forma de actuar sería posible?
- Gestionar las expectativas de los actores y las actrices participantes.
- Disponer de paciencia y de tiempo: disponer de tiempo y darse tiempo (tan poco como sea posible, pero tanto como sea necesario).
- Líneas rojas: cada actor y actriz define lo que puede y quiere aportar y lo comunica de la manera más transparente posible.

### Herramientas

- **Guía modelo para conversaciones con los actores y las actrices**
- Definición del reto: herramientas 1, 8 y 14.
- Definición del objetivo: herramienta 41.
- Gestión de expectativas: herramienta 38.
- Reflexión: herramientas 56, 57 y 60.
- Comunicación: herramienta 37.

## 5. Transición a la segunda fase: Diseño

En la segunda fase —Diseño—, la atención se centra en el diseño de la visión y el establecimiento de los primeros acuerdos. Se acuerdan los objetivos, los roles y los indicadores de éxito. Al final, los acuerdos se recogen por escrito —por ejemplo, bajo la forma de un memorando de entendimiento— y se establecen las estructuras formales de los procesos de gestión, decisión y comunicación. Entre los factores de éxito, son importantes la planificación colaborativa de la estrategia y del futuro y la gestión de procesos.

Además, lo ideal es que los actores y las actrices acuerden ya en este momento los modos de trabajo que van a acompañar y caracterizar la cooperación. Responder a las preguntas guía “¿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

- Definir y comunicar con claridad los roles y las necesidades de los distintos actores y las distintas actrices.
- Diseñar una estructura de decisión: a ser posible, recogida por escrito en un Código de Conducta; al planificar una cooperación, debe contarse con unos procesos de decisión prolongados.
- Establecer los canales de comunicación, sobre todo para la concertación interna; comunicación interna de pequeñas “victorias de etapa” y progresos, pero evitando una comunicación externa precipitada de resultados no asegurados.
- Definir los hitos y objetivos intermedios.
- 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?

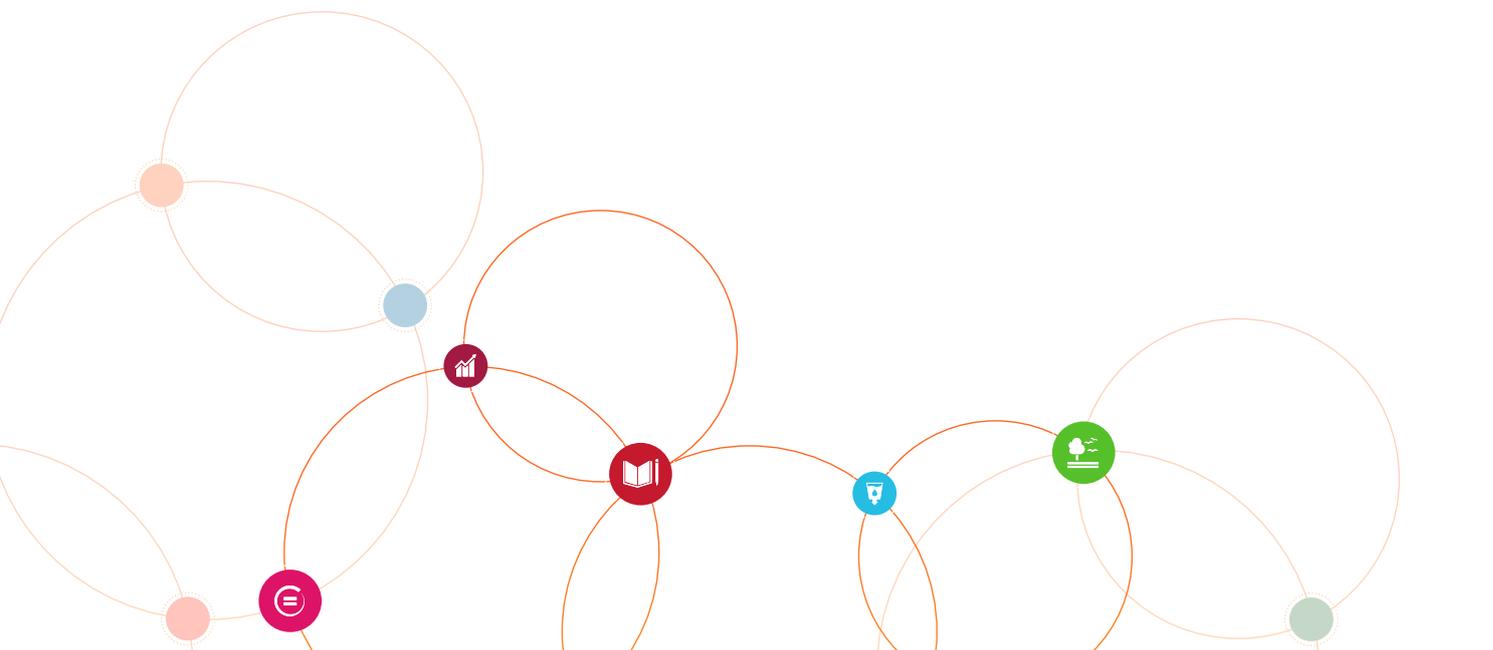
### Herramientas

- Establecer reglas: herramientas 9 y 22.
- Ejecutar, ampliar y comunicar los procesos de toma de decisiones: herramientas 28, 44 y 46.

## 6. Retos comunes a todas las fases

La puesta en marcha e implementación de una CMA puede conllevar retos que conviene acometer con creatividad y agilidad, así como con curiosidad y valentía. Algunos ejemplos:

- **Recursos:** ¿De dónde proceden los recursos financieros, el tiempo y el personal necesarios para poner en pie una CMA? Véase el documento sobre [financiamiento de las CMA](#).
- **Resultados:** ¿Cómo puede una CMA generar y demostrar resultados? Véase el documento sobre [resultados de las CMA](#).
- **Institucionalización:** ¿Cómo se estructura y organiza la cooperación? Véase el documento sobre [institucionalización de y en las CMA](#).
- **Participación en igualdad de condiciones:** ¿Todos los actores y las actrices disfrutan de igualdad de condiciones en la cooperación?, ¿cómo se toman las decisiones? Véase el documento sobre [toma de decisiones en las CMA](#).
- **Creación de confianza:** ¿Cómo pueden los actores y las actrices desarrollar confianza mutua?, ¿cómo pueden evitarse los malentendidos y los prejuicios? Véase el documento sobre [conflictos en las CMA](#).



### Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad: Bonn y Eschborn, Alemania

**Cooperaciones2030** – La plataforma para cooperaciones de múltiples actores (CMA) orientada a la implementación de la Agenda 2030

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Alemania  
T +49 228 44 60 3539

E [info@partnerschaften2030.de](mailto:info@partnerschaften2030.de)  
I [www.partnerschaften2030.de](http://www.partnerschaften2030.de)

Responsable: Susanne Salz, Bonn

### Diseño/diagramación

DIAMOND media GmbH,  
[www.diamond-media-pr.de](http://www.diamond-media-pr.de)

### Por encargo de:

Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ)

Unidad G 40 Políticas de cooperación con la sociedad civil, organizaciones privadas

Bonn, 2024

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

Por encargo de



Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo