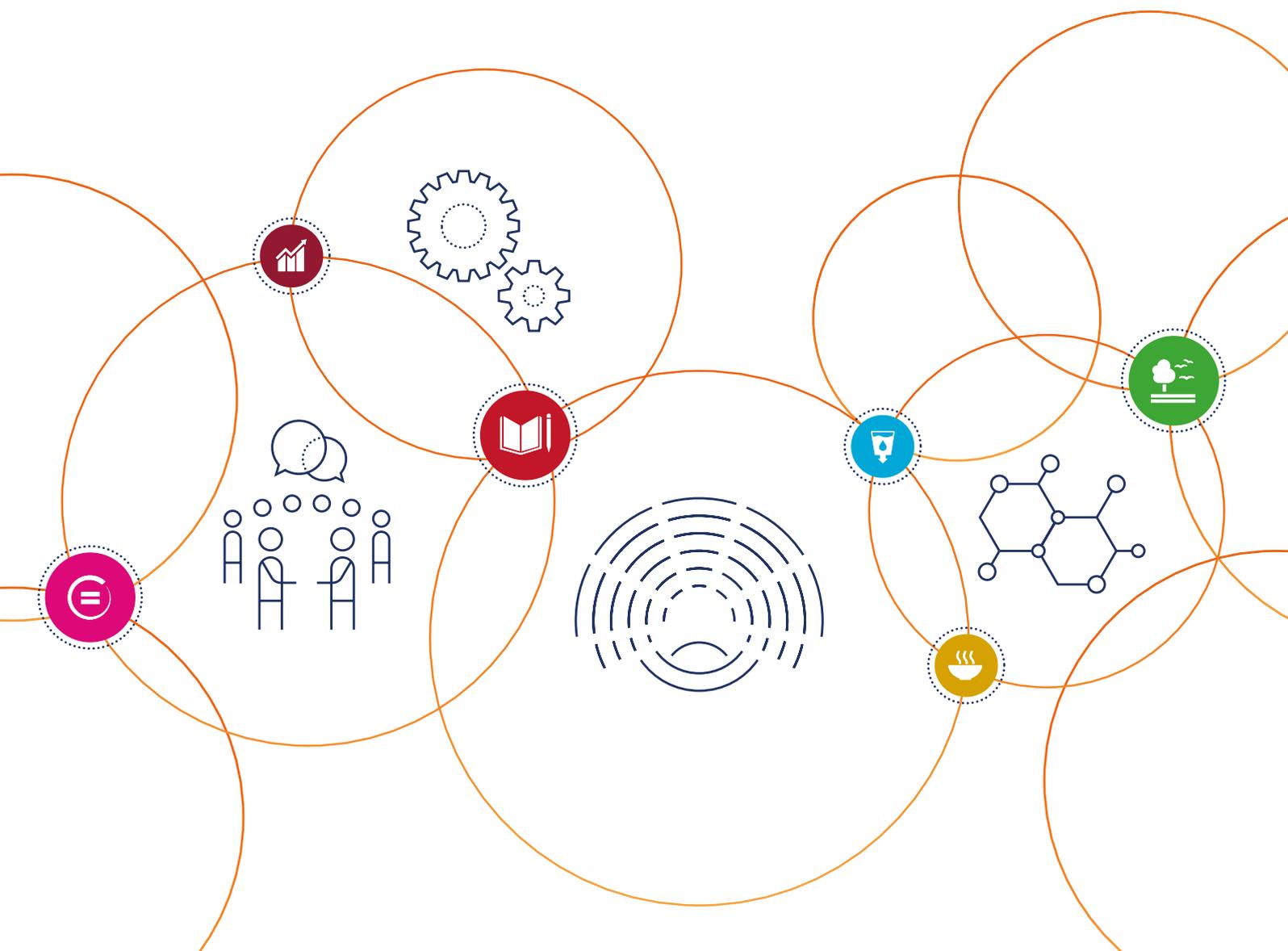


Colaboración en las cooperaciones de múltiples actores (CMA):

la gestión de conflictos



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
F +49 228 44 60 803539

E info@cooperaciones2030.org
I www.cooperaciones2030.org

Responsable

Susanne Salz, Bonn

Autoras y Autores

Dr. Minu Hemmati, Berlin;
Sophia Heid; Jan Westermann;
Susanne Salz; Jana Borkenhagen, Bonn

Diseño/diagramación

DIAMOND media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid,
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

Por encargo de

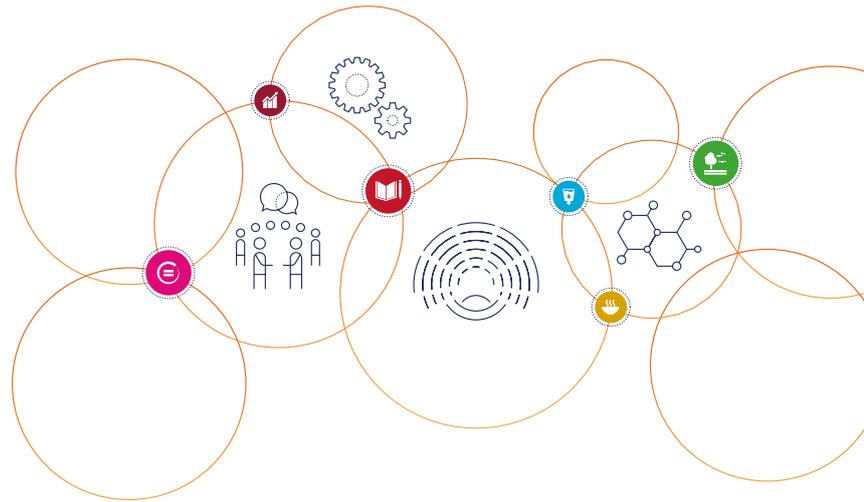


Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo

Índice

Introducción	4
Causas de los conflictos en las CMA	5
Enfoques para la prevención y resolución de conflictos	11
Hechos y objetivos comunes	11
Comunicación e interacción	13
Estructuras e instituciones	15
Creación de confianza a largo plazo	17
Literatura citada	19
Autoría y agradecimientos	19

Introducción



La colaboración en las cooperaciones de múltiples actores (CMA) se caracteriza por la gran diversidad de actores involucrados. Esta característica central de las MAP constituye un importante recurso y, al mismo tiempo, la causa de numerosos retos, incluidos los conflictos. Los actores y actoras se diferencian, entre otras cosas, en lo que respecta a sus objetivos e intereses, su comunicación, su poder e influencia, sus estructuras organizativas y sus métodos de trabajo. La premisa básica para una colaboración exitosa en las CMA es reconocer las diferencias y los retos de la colaboración y gestionar los conflictos de manera constructiva.

Esta guía pone el acento en la gestión de los conflictos que pueden surgir entre los actores y actoras involucrados en las CMA y restringir, entorpecer o imposibilitar la colaboración en estas. Puede tratarse de conflictos que ya existían antes de la creación de la CMA y que repercuten en la colaboración —por ejemplo, conflictos de intereses relacionados con recursos a cuyo uso sostenible busca contribuir la CMA— o de conflictos que surgen en la propia colaboración, por ejemplo, debido a diferentes formas de comunicación o diferentes ritmos en la toma de decisiones.

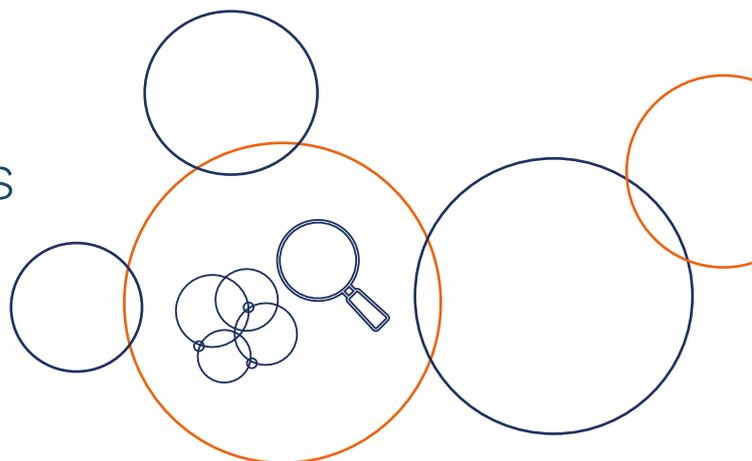
Los conflictos forman parte de la convivencia y la colaboración humana en las familias y los equipos, así como entre organizaciones, Estados y todo tipo de instituciones. La ausencia de conflictos y la armonía permanente, en cambio, son más bien infrecuentes en la coexistencia social e institucional.

Una actitud evasiva ante los conflictos suele ser fruto de la inseguridad y el miedo a las consecuencias negativas que los conflictos puedan tener. Si no se abordan y resuelven, los conflictos se perpetúan o se agravan y acaban perjudicando a la colaboración. Es importante que los actores y actoras de una CMA trabajen activamente en la resolución de los conflictos. La clarificación de los conflictos permite obtener efectos positivos: reconciliación, creación de confianza, mejor colaboración con más energía, soluciones sostenibles y un clima constructivo. Así, los socios pueden cooperar (de nuevo) de forma eficaz en pos de la consecución conjunta de los objetivos de la CMA.

La presente guía se ha elaborado sobre la base de la literatura científica y de consulta, la reflexión de las experiencias propias y el debate con colegas del ámbito de la implementación práctica de las CMA. Con ella, se busca apoyar a los y las profesionales de la práctica y el asesoramiento de las CMA en la comprensión de los conflictos y sus causas, así como en la identificación de enfoques de solución.

Una cosa es segura: las tensiones y los conflictos son inevitables. No son fáciles de resolver, y algunos conflictos permanecen. Pero merece la pena reconocerlos y abordarlos, y tomarse el tiempo necesario para ello. Sobre todo, en las CMA.

Causas de los conflictos en las CMA



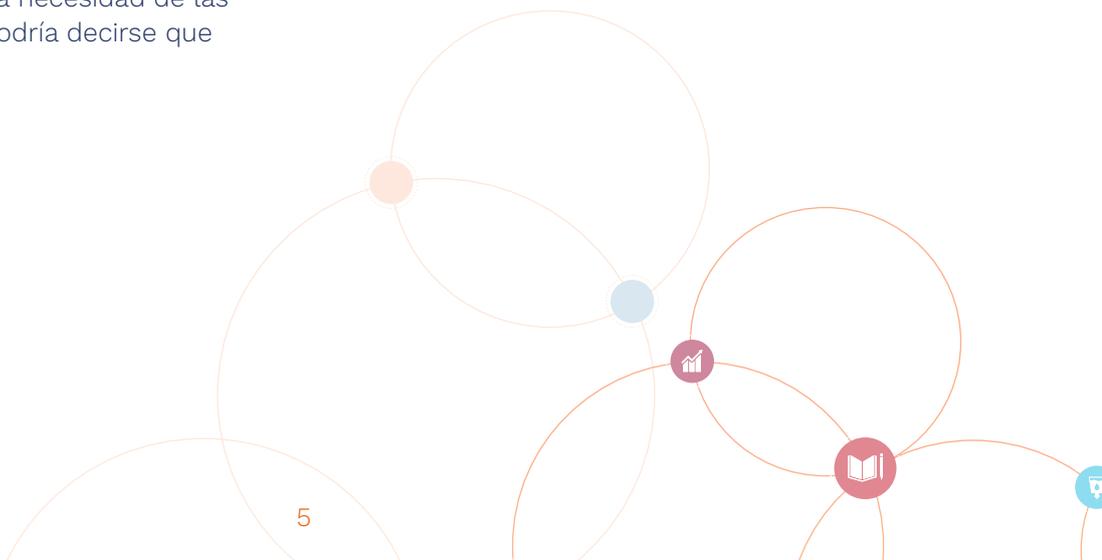
Los conflictos son situaciones sociales en las que pareceres, intereses, etc., contrapuestos chocan entre sí y pueden dar lugar a discordias que imposibiliten la colaboración. Los conflictos son muy diversos: pueden tener causas muy distintas y diferentes formas, intensidades y duraciones. Para comprender y abordar los conflictos, es útil distinguir los niveles fáctico y relacional: el nivel fáctico tiene que ver con cifras, datos y hechos; el nivel relacional comprende las emociones, las necesidades, los deseos, la autoestima, las actitudes y los valores. A menudo, ambos niveles son importantes.

Las siguientes causas de conflictos suelen documentarse, investigarse y tratarse en guías sobre CMA:

Diferentes percepciones y valoraciones de los problemas y el contexto: Diferentes actores y actrices cuentan con información diferente o interpretan la misma información de distinta manera. Los actores y actrices de diferentes sectores sociales o regiones del mundo pueden percibir los problemas, riesgos y posibles soluciones de manera diferente debido a sus diferentes experiencias y puntos de vista. Además, tienen diferentes prioridades, lo que los lleva a tener diferentes valoraciones de la urgencia y la necesidad de las medidas. En ocasiones, casi podría decirse que viven en mundos diferentes.

EJEMPLO

Diferentes actores y actrices pueden valorar los riesgos de forma diferente y apostar por diferentes maneras de gestionarlos. Por ejemplo, en las CMA que desean mejorar la seguridad en el trabajo de los (pequeños) agricultores y agricultoras se dan con frecuencia posturas contrarias en lo que respecta a la manera de gestionar los pesticidas altamente peligrosos: mientras que las empresas fabricantes y comerciantes de pesticidas suelen remarcar la necesidad de cursos de capacitación y de equipos de protección, las organizaciones medioambientales y las asociaciones de pequeños agricultores y agricultoras consideran más importante evitar y sustituir tales sustancias, pues opinan que la práctica cotidiana con el uso de los pesticidas en el contexto rural apenas puede modificarse, ni siquiera con cursos de capacitación.



La mayoría de las veces, en las CMA existen **desequilibrios de poder**, ya sea a causa de los recursos económicos, la influencia política, los conocimientos especializados u otros factores. Los actores y actoras con más poder casi siempre pueden imponer sus percepciones y valoraciones con más facilidad, lo que puede dar lugar a conflictos con actores y actoras menos poderosos. Para que la colaboración en las CMA tenga éxito, deben tenerse en cuenta los desequilibrios de poder mediante el abordaje de los problemas y la identificación de las oportunidades que se derivan de las diferentes perspectivas. “Dejar de lado estas diferencias (todos los socios saben que existen, pero las interpretan de maneras totalmente distintas) conduce normalmente a que disminuya el compromiso de los socios de cooperación” (Capacity WORKS, GIZ 2022, p. 54).

Los **diferentes objetivos e intereses** de los actores y actoras involucrados no son siempre compatibles entre sí y pueden surgir conflictos a la hora de acordar las estrategias y actividades concretas de la cooperación. Esto puede deberse a los ámbitos de los que proceden los socios de cooperación. Por ejemplo, las empresas no siempre persiguen los mismos objetivos e intereses que las organizaciones no gubernamentales o los sindicatos. También pueden existir diferencias en el nivel individual cuando personas concretas consideran prioritarios determinados objetivos y los defienden con vehemencia.

Los conflictos de intereses suelen estar relacionados con la **competencia por recursos limitados**: los recursos que pueden utilizarse para las actividades de la cooperación —recursos financieros, tiempo, conocimientos especializados— siempre son limitados. Su reparto puede provocar conflictos: puede discutirse por la (percepción de la) distribución justa de los recursos o por diferentes pareceres sobre el mejor uso que se les puede dar. También es frecuente que los donantes financien no una CMA en su conjunto, sino actividades específicas, y a veces las CMA presentan solicitudes de fomento específicas o buscan inversores específicos para determinados proyectos. Pero, como determinadas actividades suelen ser de especial relevancia para determinados actores y actoras o grupos de actores y actoras, es fácil que estos se sientan agraviados si tales actividades no se financian o reciben menos financiamiento que otras.

EJEMPLO

En una CMA dedicada al desarrollo sostenible de un barrio, sobre todo los grupos juveniles involucrados se habían pronunciado a favor de aumentar los carriles para la bicicleta y el skate. Pero, dado que en el ejercicio anterior las autoridades municipales ya habían realizado una gran inversión en la ampliación de los carriles para bicicleta de otro barrio, los fondos municipales se destinaron en esta ocasión a otros elementos. En una escalada del conflicto, los grupos juveniles amenazaron con abandonar la CMA y difamarla en los medios sociales como un “mero show para adultos”. Para resolver el conflicto, se evaluaron de nuevo todas las actividades de la CMA y se mejoró el equilibrio de los distintos intereses.

Los **problemas de comunicación** son una causa habitual de conflicto, también en las CMA. Diferentes idiomas, canales y preferencias de comunicación pueden dar lugar a lagunas en la comunicación y malentendidos. La información incompleta, poco clara o contradictoria puede provocar inseguridad y confusión. En relaciones caracterizadas por la confianza, estas situaciones suelen solventarse con rapidez. Sin embargo, en las CMA, en las que la confianza debe primero crearse y luego cuidarse de manera continua, es fácil que den lugar a conflictos. También la falta de franqueza y transparencia puede ser fuente de desconfianza y conflictos, por ejemplo, cuando se oculta información o no se comparte al mismo tiempo con todas las partes, o cuando se sospecha que esto está ocurriendo. Por último, una escucha deficiente, así como la falta de empatía y comprensión, pueden originar tensiones y conflictos.

Diferentes valores e identidades: Los actores y actoras de ámbitos diferentes tienen a menudo, al menos en parte, valores, convicciones y normas diferentes, que influyen en sus intereses y acciones. Si no se comprenden o no se tienen en cuenta estas diferencias, es fácil que se produzcan conflictos. Unas acusadas diferencias en los valores —fruto de visiones políticas y/o convicciones religiosas— y la identificación de los actores y actoras con estos valores constituyen importantes retos para la colaboración. Los valores y las identidades están vinculados a sentimientos intensos y las diferencias de valores dificultan la comprensión mutua y la creación de confianza.

Además, esto suele ir acompañado de **ideas estereotipadas** sobre los demás actores y actoras. Los estereotipos suelen tener una carga negativa y pueden propiciar que no se escuche al otro o a la otra y que no se le intente comprender. Esto puede dar lugar a malentendidos y rechazos, injusticias y discriminaciones, que, a su vez, tengan como resultado tensiones, exclusiones y conflictos.



Estereotipos

Debido a nuestro funcionamiento cognitivo, tendemos a emplear estereotipos, es decir, ideas simplificadas de determinados grupos o categorías de personas. Este tipo de ideas operan cuando, debido a una información limitada o a la presión temporal, categorizamos de manera apresurada. Los estereotipos no son necesariamente negativos, pero pueden acarrear prejuicios, discriminación y tratos injustos si se adoptan y aplican de manera irreflexiva. La capacidad de reconocer la formación de estereotipos, de pensar críticamente y de adoptar una forma abierta y compleja de percibir es clave para fomentar interacciones sociales justas. Esto también es aplicable a la colaboración en las CMA: podemos partir de la premisa de que todos los actores y actoras participantes deben examinar su propia socialización y las concepciones que tienen de los demás ámbitos sociales si quieren posibilitar una interacción en pie de igualdad y aprovechar eficazmente la diversidad de puntos de vista y aportes en juego.

También las **expectativas defraudadas, los fracasos o la falta de éxitos** de una CMA pueden dar lugar a conflictos (véase, por ejemplo, Sanging et al. 2007), sobre todo si los actores y actoras señalan a otros socios como responsables del fracaso debido a una falta de compromiso o a la no realización de determinados aportes. Una comunicación deficiente y poco clara puede contribuir a que las personas involucradas en una CMA se creen expectativas diferentes o erróneas, y la decepción puede llevar a una pérdida de confianza. Asimismo, si los actores y actoras tienen diferentes concepciones de lo que debe considerarse un éxito y de cómo deben valorarse los fracasos —por ejemplo, como reveses o como oportunidades de aprendizaje—, estas diferencias de opinión pueden perjudicar la colaboración.

Cuando los roles y las responsabilidades de los socios de una CMA no están claramente definidos, pueden surgir **conflictos de roles**. Las dudas sobre a quién competen determinadas tareas o

decisiones pueden dar lugar a solapamientos, difusión de la responsabilidad y conflictos. Los socios pueden, además, tener diferentes ideas de cuál debe ser su rol en el seno de la CMA. Diferentes estilos de trabajo, procesos de toma de decisiones o patrones de comunicación pueden contribuir a generar entre los socios la impresión de que los demás no cumplen con sus roles o no lo hacen adecuadamente.

En ocasiones, las CMA se forman sobre la base de disposiciones administrativas o exigencias legales. Este tipo de **cooperación por mandato o por decreto** puede lograr que actores y actoras reticentes a colaborar lo hagan, pero, la mayoría de las veces, el compromiso y la identificación de estos con el proyecto común no pasan de ser limitados. La cooperación mandatada no siempre es capaz de reducir los conflictos y los desequilibrios de poder y unas limitadas posibilidades de aprendizaje pueden resultar en la reaparición posterior de los conflictos (véase, por ejemplo, Gray y Purdy 2018).



EXCURSO: Planos del conflicto

En *La Guía de las MSP* (Brouwer et al. 2016, p. 84 y ss.) se aborda la gestión de los conflictos como uno de los principios de las CMA eficaces, ya que la clarificación de conflictos es necesaria para el éxito de las CMA. Esto incluye tanto los conflictos que dan pie al inicio de las CMA como aquellos que pueden surgir en la colaboración en las CMA:

- **Conflictos de datos o de información:** ¿qué hechos son los correctos?; falta de información; diferentes interpretaciones de los hechos.
- **Conflictos de intereses:** “¿quién puede utilizar la escasa agua disponible y de qué manera?”
- **Conflictos estructurales:** distribución de los recursos; leyes y normativas, como, por ejemplo, las relativas a la discriminación estructural de las mujeres.
- **Conflictos de valores,** como, por ejemplo, los mercados como solución frente al escepticismo con el capitalismo.
- **Conflictos de relaciones** entre personas concretas, malentendidos, sentimientos negativos



EXCURSO: Etapas del conflicto

Los conflictos pueden dar lugar a reproches, peleas, bloqueos y suspensiones de la colaboración en las CMA. Es importante comprender cómo han entrado los actores y actoras en el conflicto, cuán lejos han llegado en este y, sobre todo, cómo pueden volver a salir de él. El investigador

de conflictos Friedrich Glasl ha desarrollado un modelo en el que describe nueve etapas y tres niveles de la escalada de conflictos, al tiempo que esboza enfoques de solución para las distintas etapas (Glasl 2004). A estas etapas se les asignan patrones de resultados típicos:

Etapas del conflicto	Niveles del conflicto
<p>1. Endurecimiento: Se produce un choque de opiniones enfrentadas.</p>	<p>Win-Win (ganar-ganar): Las partes del conflicto encuentran una solución que satisface a ambas.</p>
<p>2. Polarización y debate: Las partes del conflicto intentan convencerse mutuamente.</p>	
<p>3. Acciones, no palabras: Los argumentos se vuelven irrelevantes y se recurre a las acciones, como avanzar en un proyecto, aunque nunca se llegara a un acuerdo sobre este.</p>	
<p>4. Preocupación por la imagen: Las partes del conflicto buscan a terceros que se alíen con ellas y les apoyen.</p>	<p>Win-Lose (ganar-perder): Existen partes del conflicto que ganan y otras que pierden.</p>
<p>5. Pérdida de prestigio / dignidad: Se intensifican los ataques personales y el juego sucio</p>	
<p>6. Amenazas abiertas: Se expresan amenazas a la otra parte.</p>	
<p>7. Destructividad limitada: Todas las partes del conflicto sufren daños (limitados).</p>	<p>Lose-Lose (perder-perder): Una “resolución” del conflicto en la que todas las partes pierden.</p>
<p>8. Fragmentación: Se involucra en el conflicto a todos los demás actores y actoras.</p>	
<p>9. Precipitarse juntos al abismo: Reina la sed de destrucción; el objetivo es dañar a la otra parte.</p>	

No en todas las escaladas de conflictos se alcanzan las nueve etapas. El modelo de la escalada del conflicto describe el desarrollo de conflictos en los que las partes “libran su batalla” hasta el final. Existen múltiples posibilidades de volver a descender por estas etapas. Eso sí, a medida que se escala, la desescalada se torna más difícil: lo que al principio aún puede resolverse mediante conversaciones bilaterales, más adelante seguramente requerirá apoyo profesional. Por eso, el modelo de Glasl propone diferentes **estrategias de gestión del conflicto** para las distintas etapas. La asignación de los enfoques de solución a las distintas etapas no es rígida. A menudo, existen solapamientos y diferentes enfoques para la gestión de un conflicto, ya que ninguno es igual que otro:

Etapas 1-3: Es posible la autoayuda. Las partes pueden encontrar una solución conjuntamente.

Etapas 2-3: Ayuda del entorno inmediato o moderación.

Etapas 3-5: Acompañamiento profesional externo del proceso.

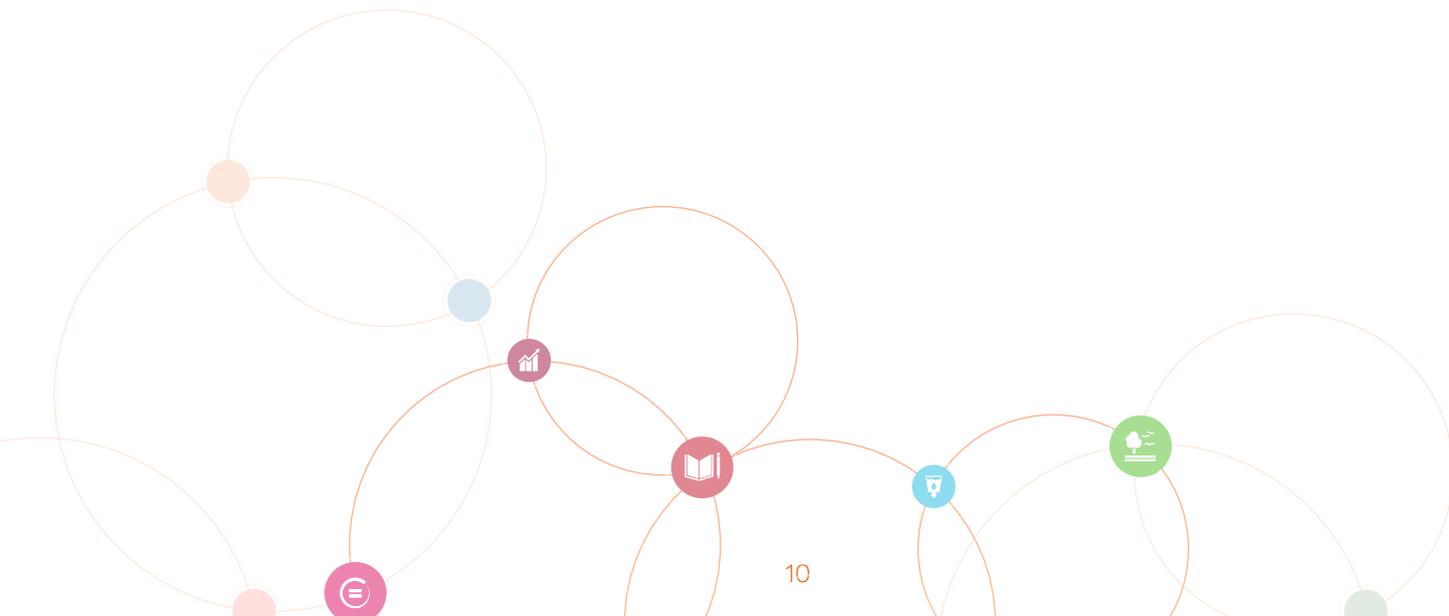
Etapas 4-6: Acompañamiento socio-terapéutico externo del proceso.

Etapas 5-7: Mediación profesional externa.

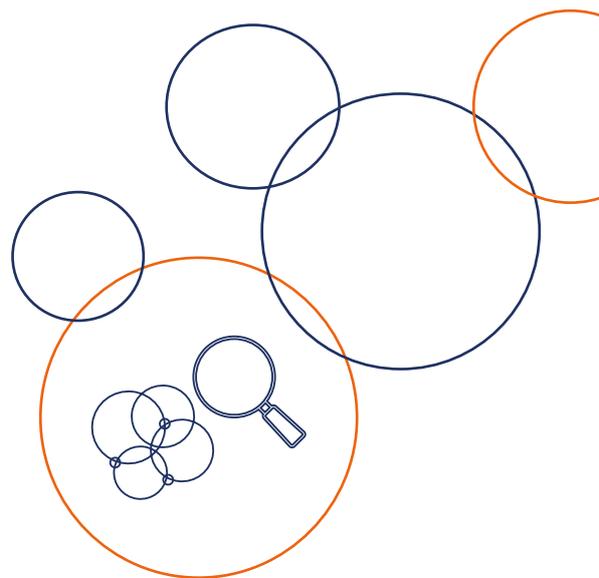
Etapas 6-8: Por ejemplo, procedimiento de arbitraje.

Etapas 7-9: Se requiere una intervención “desde arriba”, por ejemplo, por parte del nivel directivo de los socios de la CMA.

Resulta comprensible que en los conflictos de las CMA se suele aconsejar el apoyo profesional externo: desde la moderación de reuniones específicas hasta el acompañamiento del proceso y la mediación a largo plazo.



Enfoques para la prevención y resolución de conflictos



Tan diversos como las causas y las evoluciones de los conflictos son los enfoques para su gestión y resolución. Tales enfoques deben poner siempre el foco en el verdadero objetivo: la creación conjunta de un valor añadido orientado al bien común por medio de la colaboración en la CMA. Por lo tanto, la clarificación de un conflicto no solo supone un éxito en sí y para sí, sino que también es relevante para la visión y la misión conjuntas que han sido acordadas entre todos los socios.

Hechos y objetivos comunes

Trabajo basado en hechos en las CMA: Con vistas a un trabajo exitoso en el marco de las CMA y a la prevención y gestión de los conflictos, las CMA deben trabajar siempre sobre la base de hechos y evidencias científicas. Existen varios **motivos** para ello:

- **Creación de confianza:** Los hechos conforman una base compartida y posibilitan un debate objetivo. El intercambio de hechos comprobables permite a los socios crear confianza y establecer una base común para su colaboración.
- **Toma de decisiones informada y resolución eficaz de los problemas:** Los hechos proporcionan información y datos que son imprescindibles para la toma de decisiones y la adopción de estrategias fundadas. Mediante el análisis de los hechos y los datos, las

cooperaciones pueden comprender mejor las causas de los problemas y adoptar medidas específicas para abordar esos problemas de manera eficaz y eficiente. Esto permite evitar posibles parcialidades y visiones sesgadas cuando en las CMA colaboran diferentes actores y actoras con distintos puntos de vista e intereses.

- **Transparencia y rendición de cuentas:** Mediante el trabajo basado en hechos, las CMA pueden generar transparencia y garantizar la rendición de cuentas. Al basarse en hechos comprobables, las decisiones y las medidas se vuelven comprobables para todos los socios. Esto fomenta la transparencia y permite evaluar las decisiones tomadas y los resultados.

Otro elemento clave en la prevención y la gestión de conflictos son las formas de diálogo y negociación que contribuyen a la **orientación hacia el objetivo común**. Para esto, es preciso tomar conciencia de la perspectiva y los intereses propios y de la tensión existente entre estos y los de los demás actores y actoras. Una actitud volcada en la maximización del valor añadido y la consecución del objetivo común —en línea con la consigna “centrarse en los hitos, no en los conflictos”— constituye una buena base para la comprensión mutua y la acción conjunta.

Pero para evitar pasar por alto las diferencias existentes entre los actores y actoras involucrados, también son útiles los procedimientos de negociación basados en los intereses (véase más abajo): especialmente en grupos con desequilibrios de poder, el intercambio y el conocimiento de las diversas posturas es una premisa clave para acometer las lluvias de ideas conjuntas y la cocreación.

Cuando determinados socios hacen imposible la formulación conjunta de objetivos debido a unas visiones y posturas totalmente distintas y, tras un intenso esfuerzo conjunto, no se logra ningún acuerdo, las CMA también pueden buscar a otros socios entre las organizaciones del mismo grupo de actores y actoras.

EJEMPLO

En una CMA dedicada a la estandarización, algunas de las empresas involucradas no estaban dispuestas a asumir determinados estándares ecológicos que todos los demás actores apoyaban. Esto condujo a un prolongado bloqueo del trabajo. Después de que las empresas en cuestión amenazasen con retirarse de la CMA si no se satisfacían sus deseos, algunos socios decidieron contactar con otras empresas e invitarlas a colaborar en la CMA. La decisión resultó un éxito. Los socios pudieron ponerse de acuerdo una vez que algunas de las empresas bloqueadoras abandonaron la CMA y otras aceptaron los estándares que la mayoría deseaba establecer.



EXCURSO: Estrategia de sostenibilidad y política de desarrollo feminista

En el documento *Transformationsbericht der Bundesregierung zu internationaler Verantwortung und Zusammenarbeit – Herausforderungen und Wege der Transformation* (Informe de transformación del Gobierno Federal alemán sobre la responsabilidad y la cooperación internacionales – Retos y vías de transformación) (Bundestag Alemán 2023, p. 18), se dice lo siguiente: “Un diálogo franco con los países contraparte debe basarse, además, en una profunda reflexión sobre las consecuencias de la época colonial y en el análisis crítico de nuestra propia concepción del desarrollo. Deben ponerse al descubierto y erradicarse conscientemente las continuidades coloniales y los esquemas de pensamiento racistas. Las estructuras asimétricas de poder y de dependencia están siendo sometidas a reflexión crítica. Esta nueva comprensión se refleja, por ejemplo, en la estrategia ‘Política de desarrollo feminista’ y en la ‘Estrategia para

África’ del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.”

El objetivo de la **política de desarrollo feminista alemana** es eliminar las estructuras discriminatorias y los desequilibrios de poder, tanto entre los géneros como más allá de estos. Otro aspecto de relevancia en el sentido de un enfoque poscolonial es la reflexión sobre el rol del Norte global. Es preciso prestar atención a las causas estructurales y los solapamientos de las formas de discriminación, tales como jerarquías de poder, leyes, normas sociales o roles de género.

Las bases científicas de este enfoque son la teoría feminista del punto de vista y teorías sociopsicológicas como la del constructivismo social, la de la identidad social y la teoría crítica, que, entre otras cosas, ponen de relieve que los conocimientos,

las perspectivas y la realidad de las personas determinan sus contextos sociales y culturales y la manera en que esto sucede. De este modo, se reconoce que la objetividad y la ausencia de juicios de valor son imposibles. Esta premisa básica

también se refleja en la famosa cita del físico Heinz von Foerster: “La objetividad es la idea delirante de que las observaciones pueden hacerse sin un observador”.



La herramienta “**Wheel of privilege and power**” (Rueda del privilegio y poder) ayuda a tomar conciencia de los propios privilegios y posición de poder. También muestra cómo pueden intersecarse las categorías sociales y las experiencias de discriminación. Puede utilizarse en grupos o individualmente para reflexionar y aprender.



La herramienta “**Managing power imbalances**” (Gestión de desequilibrios de poder) ayuda a identificar y reconocer las fuentes del poder, así como a desarrollar medidas para abordar los desequilibrios de poder que existen en el seno de las cooperaciones. En primer lugar, se evalúa (conjuntamente) si existen desequilibrios de poder en la CMA y qué factores los originan (por ejemplo, recursos, autoridad formal, valores y orientaciones). A continuación, se proponen posibles medidas y pasos y se verifica si se pueden aplicar para la CMA en cuestión y de qué manera (Stibbe, D., Prescott, D.: **The SDG Partnership Guidebook**, 2020, p. 88 y ss.)

Comunicación e interacción

La **concertación de las bases de la comunicación** en una CMA significa que todos los actores y actoras involucrados acuerdan una serie de reglas y principios comunes para la comunicación. Esto comprende el intercambio de información y de posturas, la escucha, el respeto y la comprensión de los puntos de vista de los demás actores y actoras y la resolución constructiva de los conflictos. También los plazos y fechas fijados conjuntamente, la participación en consultas y los turnos de palabra y su duración en las reuniones de la CMA. Mediante la concertación de las bases de la comunicación se posibilita una colaboración eficaz y armónica, con más transparencia, menos malentendidos y una creciente comprensión mutua. Los moderadores y moderadoras a veces plantean este tipo de reglas básicas al comienzo de los talleres, o invitan a los y las participantes a elaborarlas conjuntamente. De igual manera, también los actores y actoras de las CMA pueden elaborar sus reglas básicas a largo plazo.

El **aprecio de la diversidad y de los diferentes recursos** de la CMA significa que se reconocen y aprecian los diferentes aportes y perspectivas de los actores y actoras involucrados. Se incluye aquí cualquier tipo de recursos que los diferentes actores y actoras aporten: recursos financieros, información, conocimientos, experiencias, la defensa de valores como los derechos humanos o los objetivos climáticos, credibilidad o recursos de personal. Todos los actores y actoras realizan aportes específicos, que pueden contribuir a la resolución de problemas complejos. La diversidad de perspectivas ayuda a los socios a adoptar diferentes puntos de vista y a desarrollar soluciones más amplias: la calidad de las posibles actividades de la CMA aumenta.

Y, por último, este aprecio fortalece a las CMA al generar un clima de trabajo positivo y sentimiento de pertenencia, que constituyen una base importante para el abordaje conjunto de las dificultades que surgen en el transcurso de la cooperación.

Las ideas que tenemos sobre los y las demás, a veces estereotipadas, condicionan nuestra percepción e interpretación de su comportamiento, con lo que las ideas estereotipadas se perpetúan. Por lo tanto, es importante que los actores y actoras de la CMA conozcan **la identidad y los valores de los demás** y cuenten con oportunidades para lograr una comprensión más profunda de sus puntos de vista, convicciones y valores. Esto puede fomentarse conscientemente mediante diferentes métodos, como, por ejemplo, la narrativa apreciativa y la escucha activa.



La **narrativa apreciativa** (en inglés) permite a los actores y actoras compartir entre sí sus historias, experiencias y contextos y llegar a entender las respectivas identidades, procedencias, valores y motivos. Puede utilizarse, por ejemplo, en las reuniones de la CMA durante las fases de puesta en marcha y diseño, para que todos los actores y actoras puedan conocerse mejor y aparcar posibles prejuicios.

Todos los **factores de éxito de las CMA** (en inglés) —desde la gestión y los recursos de la cooperación hasta el seguimiento— contribuyen directa o indirectamente a lograr una buena colaboración. Además, es importante que los actores y actoras responsables de la puesta en marcha, los responsables de la conducción y las secretarías prediquen con el ejemplo y demuestren el comportamiento deseado. En este contexto, el éxito en la comunicación depende no solo del uso de herramientas y métodos útiles para el trabajo en grupo, sino también de las competencias individuales y, en particular, de la capacidad de escuchar y de aprender conjuntamente en el diálogo. Los requisitos para las personas que diseñan, conducen, asesoran e implementan las CMA también son exigentes en este sentido, y es muy importante para el éxito de las CMA que estas personas cuenten con el apoyo necesario en forma de capacitación, coaching e intercambios.



Escucha activa

La escucha activa es una competencia clave a la hora de conocer la identidad y los valores de los y las demás. Consiste en escuchar con atención y empatía para comprender realmente lo que los otros y otras dicen y cómo lo sienten. Una importante condición para ello es ser consciente de las propias concepciones. La escucha activa implica, además, la formulación de preguntas con el fin de clarificar y evitar malentendidos. Mediante esta forma de escucha, los actores y actoras pueden expresar su aprecio por los puntos de vista y valores de los demás y construir una relación basada en la confianza. En casos de conflicto, es especialmente importante ralentizar el discurso (“primero respirar, luego responder”) y procurar que cada persona se exprese con claridad y entienda lo que las otras dicen. Ambas cosas se ven considerablemente favorecidas por la escucha activa. Este tipo de diálogo propicia la reflexión sobre las concepciones propias y puede contribuir de forma decisiva a desarrollar objetivos comunes e incluso nuevas ideas y soluciones.

Las **negociaciones** desempeñan un importante papel en la resolución de conflictos en las CMA. Permiten una comunicación franca y el intercambio de información en un marco estructurado y moderado. En las negociaciones pueden clarificarse no solo los intereses, sino también los roles y las responsabilidades. Al tratar de lograr consensos o —cuando estos no son posibles— soluciones negociadas, las negociaciones ayudan a identificar intereses y objetivos comunes y, con ello, a construir confianza, sobre todo cuando es posible llegar a acuerdos a largo plazo. Un proceso de negociación eficaz requiere tiempo, paciencia y disposición a realizar concesiones por parte de todos los actores y actoras.

ESPECTRO DE LOS ENFOQUES DE NEGOCIACIÓN

	Confrontativo	Basado en los intereses	Maximizador del valor
Objetivo	Se maximiza el valor para la propia organización a costa de las demás: Ganar o perder	Se asegura que todas las partes de la negociación obtengan valor suficiente para satisfacer sus intereses: Mínima ganancia para todas las partes	Se maximiza el valor añadido y el impacto colaborativo en la cooperación, así como el valor para todas las partes involucradas: Máxima ganancia para todas las partes y máximo impacto colaborativo
Foco de interés	Se enfoca en el interés propio individual.	Se enfoca en los intereses de todas las partes.	Se enfoca en la “ventaja colaborativa” de la cooperación, así como en un rango lo más amplio posible de intereses de los socios a los que la cooperación pueda contribuir.
Estilo	Discusión	Diálogo y consulta	Lluvia de ideas y cocreación
Repercusión en la relación	Negativa	Positiva	Muy positiva

Fuente: Stibbe, D., Prescott, D.: The SDG Partnership Guidebook, 2020, p. 43 (traducción propia).

Estructuras e instituciones

Unas **condiciones justas y estructuras de gobernanza claras**, que garanticen la voz, el voto y la participación de todos los actores y actoras, favorecen la colaboración en pie de igualdad en las CMA. Esto puede lograrse, por ejemplo, mediante reuniones, talleres o sesiones de consulta regulares. Es preciso establecer estructuras y procesos de gobernanza claros, que regulen la toma de decisiones, las responsabilidades y la distribución de tareas en el seno de la CMA. En este contexto, debe asegurarse una composición y representación equilibradas de todos los actores y actoras en los órganos de decisión. Los órganos posibilitan un intercambio regular, que permite debatir las

cuestiones que puedan surgir, elaborar soluciones y realizar recomendaciones. La transparencia es un aspecto importante a la hora de crear confianza y unas condiciones justas. La información, las decisiones y los documentos relevantes deben ponerse a disposición de todos los actores y actoras involucrados de manera simultánea. Es importante que los procesos y procedimientos sean claros y comprensibles y que todos los actores y actoras tengan las mismas posibilidades de participar en ellos. Siempre que sea posible, las decisiones deben tomarse por consenso para garantizar el involucramiento y la aceptación a largo plazo por parte de todos los socios. Si esto no fuese posible, puede recurrirse como alternativa a las decisiones por mayoría.



Consejo:

La estructura de gobernanza, la forma jurídica y el financiamiento son elementos de la institucionalización de las CMA. Estos **consejos prácticos** ofrecen un breve resumen. Además, se incluye un análisis exhaustivo de las diferentes **formas jurídicas** y una presentación sobre **cuestiones de derecho antimonopolio** (ambos documentos en alemán).

El desarrollo consciente y conjunto de **mecanismos para la resolución de conflictos** en una CMA también puede contribuir al abordaje de percepciones y valoraciones diferentes y a la resolución justa y constructiva de los conflictos. Para ello, deben tenerse en cuenta los usos de todos los actores y actoras involucrados: ¿qué mecanismos de resolución de conflictos utilizan?, ¿qué tradiciones tienen?, ¿qué herramientas útiles pueden aportar? La mayoría de las veces, ya aquí puede encontrarse un nutrido “acervo” de opciones que los socios de la CMA pueden aprovechar.

Por regla general, el primer paso debería ser un **análisis de conflictos** realizado de forma conjunta: el proceso de examen y evaluación sistematizados de los conflictos entre los actores y actoras de una CMA. Este análisis abarca la identificación de conflictos, el análisis de las causas, el análisis de dinámicas para la valoración del potencial de escalada y el análisis de las repercusiones del conflicto en la CMA. El análisis de conflictos ayuda a los actores y actoras a obtener una imagen completa de los conflictos, a reflexionar sobre sus propios roles y responsabilidades y a desarrollar medidas

adecuadas para la resolución de los conflictos. A menudo, el análisis de conflictos se apoya en un acompañamiento externo del proceso, que, dado el caso, puede celebrar entrevistas individuales y trasladar los primeros hallazgos al grupo general para su debate y posterior búsqueda conjunta de soluciones.

En el repertorio de mecanismos de resolución de conflictos de las CMA se incluyen los procesos de negociación (véase más arriba) o la formación (temporal) de grupos de trabajo en los que participan personas clave determinadas de los distintos grupos de actores para abordar los malentendidos o preparar soluciones negociadas. Si la comunicación entre las partes en conflicto se ve temporalmente imposibilitada, la secretaría de la CMA también puede respaldar el proceso mediante una suerte de “diplomacia pendular”, en la que se busca el diálogo con las partes en conflicto de manera individual y alterna. No obstante, en conflictos que han escalado demasiado se recomienda recurrir a la mediación externa.

Cuando los conflictos se producen en el seno de determinadas organizaciones o redes de actores, su colaboración en la CMA suele verse dificultada, sobre todo porque a veces estos conflictos tienen que ver con la CMA y con el propio papel en esta. En tales casos, el comité conductor o la secretaría de la CMA, o incluso otros actores próximos pueden tratar el problema con las personas pertinentes y, si es necesario, ofrecer apoyo o mediación. En principio, se parte de que los socios de la CMA no deberían lastrar a esta con sus propios conflictos internos. En caso necesario, esto también puede recogerse en las reglas básicas de la colaboración en la CMA. Cuando, a raíz de sus conflictos internos, un socio no pueda participar de manera razonable en la CMA, se puede suspender su membresía, por ejemplo, hasta que se haya llegado a un acuerdo.

Los mecanismos de reclamación brindan a los socios la posibilidad de pronunciarse, por ejemplo, sobre desventajas que perciban, de modo que estas puedan gestionarse de manera acordada y justa en la CMA. Este tipo de procesos también puede contribuir a evitar conflictos similares o a reducir el potencial de conflicto en el futuro.



El **árbol de problemas** (en inglés) sirve para llevar a cabo un análisis estructurado de las causas y los efectos de un problema o conflicto. Las ramas y los frutos son los efectos; las raíces son las causas. El proceso de análisis y el desglose de un problema en pequeñas unidades manejables fomentan la comprensión y la concentración en el núcleo de un problema..

Por último, es posible aplicar mecanismos o procesos en los que los **diferentes actores o grupos de actores puedan primero definir por sí solos** sus propias posturas sin tener que defenderlas inmediatamente o temer una pérdida de prestigio o dignidad. Por ejemplo, la secretaría de la CMA puede ofrecer talleres o servicios de moderación a grupos de actores determinados con el fin de apoyarlos en la preparación de la colaboración (renovada) en la CMA. Algunas CMA han hecho esto, por ejemplo, para posibilitar a grupos de mujeres o de jóvenes la definición de sus posturas y propuestas.

EJEMPLO

Antes de la reunión para la creación de una CMA africana para la protección de la naturaleza con 15 países miembros iniciales, se invitó a los y las representantes de las autoridades medioambientales y los parques nacionales a un taller propio en el que pudiesen intercambiar información y elaborar una presentación conjunta sobre sus prioridades. Esta se expuso más tarde ante los demás socios —fundaciones privadas, empresas y organizaciones regionales—, para luego pasar a abordar los objetivos y las actividades de la CMA proyectada. El taller propio celebrado con antelación no solo sirvió para concertar las prioridades comunes, sino que sus participantes también pudieron practicar la exposición de temas ante actores y actoras que hasta entonces desconocían.

Creación de confianza a largo plazo

Una **comunicación franca y sincera** es decisiva para la creación de confianza. Los actores y actoras deben estar dispuestos a intercambiar información y también a abordar las preocupaciones.

Es importante que todas las partes involucradas cumplan sus compromisos y obligaciones. De esa forma, los actores y actoras reafirman su **credibilidad y fiabilidad**. También la gestión transparente de las dificultades y la disposición a realizar concesiones ante la disparidad de opiniones contribuyen a la creación de confianza.

Los actores y actoras pueden crear confianza mediante **la colaboración y el apoyo mutuo**. El foco debe situarse en la consecución de objetivos comunes y en el éxito de la CMA. No obstante, también es aconsejable invertir en actividades de creación de espíritu de equipo que vayan más allá de la estricta colaboración como CMA; por ejemplo, actividades informales antes o después de las reuniones de los órganos o en el marco de un retiro. Así se refuerza el conocimiento mutuo y se reducen los potenciales prejuicios entre personas (o grupos de personas) que muchas veces apenas han tenido contacto previo.

Como ya se ha mencionado más arriba, en el contexto de las estructuras de gobernanza, la **transparencia** en los procesos de toma de decisiones y en la distribución de recursos y de responsabilidades fomenta la confianza. La CMA debe actuar de forma visiblemente justa para que los socios no pierdan la confianza.

A veces, las CMA requieren que primero se creen las **capacidades** necesarias para implementar la cooperación. Ha demostrado ser eficaz la organización de **cursos de capacitación conjuntos** para las partes involucradas, por ejemplo, para conocer las posibles estructuras de gobernanza y desarrollar conjuntamente las propias. Lo mismo es aplicable a la comunicación y las estrategias de negociación, que se pueden entrenar conjuntamente. Con ello no solo se desarrollan las competencias necesarias, sino que se fortalecen la confianza y la unión.

Es importante **evaluar regularmente** la CMA y, en su caso, realizar los ajustes necesarios. Así se demuestra la voluntad de mejorar y de desarrollar la cooperación, lo que, a su vez, refuerza la confianza. También es útil la autoevaluación conjunta, por ejemplo, mediante reflexiones regulares sobre la colaboración: ¿qué está yendo bien?, ¿qué no está yendo tan bien?, ¿qué queremos cambiar en un momento dado? Las asambleas anuales o los “retiros estratégicos” son ocasiones idóneas para estas actividades. En estas deben abordarse —si hace falta, con moderación externa— también las dificultades y los fracasos: la comunicación franca favorece el reparto de responsabilidades y el aprendizaje conjunto a partir de los errores.



Cooperaciones2030 ha desarrollado una **herramienta de autoevaluación**, que se puede utilizar individualmente, como secretaría o como conjunto completo de actores, así como un **concepto de taller** (en alemán) para la ejecución en grupo de la herramienta.

A grandes rasgos, es aplicable lo que reza el dicho: **“La confianza tarda años en construirse, segundos en romperse y una eternidad en repararse”**. Desde el momento en que la desconfianza aparece, puede pasar mucho tiempo hasta que se restablezca la confianza, y esta con frecuencia será menor que la que un día hubo. Por ello, se requiere paciencia y una atención especial a los factores y actividades mencionados más arriba para la creación de confianza a largo plazo.



Información adicional y apoyo

Puede consultarse información adicional sobre las CMA en nuestro sitio web (versión en español: <https://www.partnerschaften2030.de/es/>; página en inglés sobre los servicios ofrecidos: **Our services**).

En Cooperaciones2030 también podemos brindarle asesoramiento individualizado. No dude en contactar con nuestro equipo mediante la dirección de correo electrónico: info@partnerschaften2030.de o el número de teléfono +49 228 4460-3357.

Literatura citada

Brouwer, H., Woodhill, J., con M. Hemmati, K. Verhoosel, S. van Vugt: *La guía de las MSP – Cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas*, Centre for Development Innovation, Wageningen University, 2016.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: *Gestión de la cooperación en la práctica – Diseñar cambios sociales con Capacity WORKS*, Springer Gabler, Bonn y Eschborn, 2022.

Bundestag Alemán: *Transformationsbericht der Bundesregierung zu internationaler Verantwortung und Zusammenarbeit – Herausforderungen und Wege der Transformation* (Informe de transformación del Gobierno Federal alemán sobre la responsabilidad y la cooperación internacionales – Retos y vías de transformación), impresos 20/7790 (17.7.2023), Berlín.

Glasl, F.: *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (Gestión de conflictos – Una guía para personal directivo y asesor), 8ª edición actualizada y ampliada, Paul Haupt, Berna, 2004.

Gray, B., Purdy, J.: *Collaborating for Our Future: Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems* (Colaborando por nuestro futuro: cooperaciones de múltiples actores para resolver problemas complejos), Oxford University Press, 2018.

Sanginga, P. et al.: “Enhanced learning from multi-stakeholder partnerships: Lessons from the Enabling Rural Innovation in Africa programme” (Aprendizaje reforzado de las cooperaciones de múltiples actores: Lecciones del programa Posibilitando la Innovación Rural en África), Natural Resources Forum, Blackwell Publishing, vol. 31, 2007, pp. 273-285.

Stibbe, D., Prescott, D.: *The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals* (El manual para las cooperaciones basadas en los ODS: Una guía práctica para la creación de cooperaciones de múltiples actores de alto impacto para los Objetivos de Desarrollo Sostenible), The Partnering Initiative y ONU DAES, Nueva York / Oxford, 2020.

En Cooperaciones2030 pueden consultarse recomendaciones de literatura adicional sobre el tema.

Autoría y agradecimientos

La presente guía fue redactada por la Dra. Minu Hemmati. En la exhaustiva labor de documentación intervinieron como personas en prácticas Sophia Heid y Jan Westermann. El equipo de Cooperaciones2030 al completo y Jana Borkenhagen y Susanne Salz (dirección del proyecto) en particular aportaron útiles revisiones y asesoramiento.

En julio de 2023 se presentó un borrador de la guía en un taller de aprendizaje entre pares. Damos las gracias a todos los y las participantes que han compartido sus experiencias y conocimientos.