

# UNIRSE PARA IMPULSAR:

---

ACCELERAR EL PODER  
TRANSFORMADOR DE  
LAS COOPERACIONES  
EN FAVOR DE LOS ODS  
Y MÁS ALLÁ



OBJETIVOS  
DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE

## Autoría

Lorna Benton y Darian Stibbe, The Partnering Initiative

Junto con: Susanne Salz, Cansin Karakus (Cooperaciones2030); Ola Goransson (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (ONU DAES)); Melissa Porteous, Tom Harrison (The Partnering Initiative)

## Forma de cita

**UNIRSE PARA IMPULSAR: Acelerar el poder transformador de las cooperaciones en favor de los ODS y más allá**

Lorna Benton y Darian Stibbe, The Partnering Initiative; y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (ONU DAES), Cooperaciones2030 y Foro Mundial de Órganos Consultivos Nacionales sobre los ODS, 2023.

Derechos de autor © 2023: The Partnering Initiative, ONU DAES, Cooperaciones2030, Foro Mundial de Órganos Consultivos Nacionales sobre los ODS

## Reproducción

Este informe podrá ser distribuido o reproducido en su totalidad citando la fuente. Si desea incluir material de este informe en otras publicaciones, solicite permiso poniéndose en contacto con The Partnering Initiative ([info@tpiglobal.org](mailto:info@tpiglobal.org)).

## Agradecimientos

Deseamos transmitir nuestro agradecimiento a todas las personas que voluntariamente han dedicado su valioso tiempo a completar la encuesta, a participar en las entrevistas y mesas redondas y a elaborar los estudios de casos que acompañan a este informe. En el anexo se incluye una lista completa de las personas entrevistadas y colaboradoras.

Versión: 1.3 (septiembre de 2023)



Cooperaciones2030 es un intermediario en el ámbito de las cooperaciones de múltiples actores. Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, aúna los conocimientos y la experiencia de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH para proporcionar información, oportunidades de capacitación y un apoyo y asesoramiento a medida.

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



La División de los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas actúa como secretaria de los ODS al brindar un apoyo sustancial y desarrollo de capacidades para los Objetivos y sus cuestiones temáticas relacionadas.

[sdgs.un.org/es](http://sdgs.un.org/es)



Fundada en 2003, The Partnering Initiative (TPI) es una iniciativa pionera a nivel internacional en la teoría y la práctica de las cooperaciones. Su misión consiste en profesionalizar a personas, organizaciones y cooperaciones y liberar el poder de la colaboración para generar un desarrollo transformador sostenible.

[TPIglobal.org](http://TPIglobal.org)

Global Forum for



El Foro Mundial de Órganos Consultivos Nacionales sobre los ODS es una red de organizaciones que apoyan la implementación nacional de los ODS de manera que beneficie a toda la sociedad.

[SDGglobalforum.org](http://SDGglobalforum.org)

Con el apoyo de



cooperación  
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementado por



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

<b>UN LLAMAMIENTO MUNDIAL A LA ACCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>HALLAZGOS CLAVE.....</b>	<b>8</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1. Implementación de cooperaciones de múltiples actores (CMA) en apoyo a los ODS y más allá.....	9
1.2. Es preciso actuar con urgencia .....	9
1.3. La campaña para promover las cooperaciones en torno a los ODS .....	10
1.4. Exposición del problema: lagunas que aborda el presente informe .....	10
1.5. Metodología.....	11
1.6. Estudios de casos acompañantes.....	11
<b>2. ESTRUCTURA DEL INFORME.....</b>	<b>12</b>
<b>3. ENTORNO PROPICIO PARA UNA COLABORACIÓN SISTEMÁTICA .....</b>	<b>14</b>
3.1. Las personas deben disponer de competencias profesionales de cooperación.....	14
3.2. Las organizaciones deben estar optimizadas para contar con un marco institucional que les permita cooperar eficazmente.....	18
3.3. Las cooperaciones deben estar establecidas conforme a los estándares de buenas prácticas .....	22
3.4. Deben existir plataformas para involucrar a los actores y catalizar la colaboración de manera sistemática.....	27
3.5. Una política nacional favorable y la participación del Gobierno para estimular la colaboración .....	31
3.6. Modalidades de financiamiento en favor de la cooperación que consideran las necesidades singulares de las cooperaciones y los enfoques de transformación de sistemas.....	38
3.7. Responsabilidad social colectiva y confianza entre todos los sectores sociales para generar una motivación compartida y como lubricante para contribuir a hacer realidad las cooperaciones.....	44
<b>ANEXO 1: METODOLOGÍA Y PERSONAS ENTREVISTADAS.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 2: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>52</b>

## UN LLAMAMIENTO MUNDIAL A LA ACCIÓN

*Es hora de hacer sonar la alarma. En el ecuador de nuestro camino hacia 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible están experimentando graves problemas.*

**“Progresos realizados para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible: hacia un plan de rescate para las personas y el planeta”.**

Las esperanzas de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030 casi se han desvanecido. Ya en 2019 los progresos eran débiles, y la pandemia de COVID-19 obstaculizó adicionalmente e incluso revirtió los avances. La evaluación preliminar de las aproximadamente 140 metas sobre las que se dispone de datos indica que solamente el 12 % están encaminadas; más de la mitad, aunque presentan ciertos avances, están moderada o gravemente desencaminadas; y un 30 % no han avanzado nada o han involucionado hasta situarse por debajo de la base de referencia de 2015.<sup>1</sup>

Al mismo tiempo, los hallazgos publicados en el sexto Informe de Evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el cambio climático (IPCC, por sus siglas en inglés), de 2023, subrayan la urgencia de actuar ante una crisis climática con un calentamiento inducido por el ser humano que aumenta con rapidez y alcanza los 1,1 °C.<sup>2</sup>

Las cooperaciones de múltiples actores (CMA) desempeñan un papel sumamente importante en el desarrollo sostenible. Al alinear los intereses y combinar los recursos públicos, privados y personales con las palancas para el cambio, ocupan una posición excepcional para encontrar soluciones innovadoras, participar a nivel local, desafiar a los poderes enquistados e impulsar una transformación hacia la visión que cualquier persona del planeta puede respaldar: una economía próspera, una sociedad floreciente y un medio ambiente saludable.

**No hay tiempo que perder. Es preciso UNIRSE PARA IMPULSAR una nueva ola de colaboración entre múltiples actores y liberar el poder de la cooperación para hacer un aporte a los ODS y más allá.**

Si queremos “acelerar el paso” y sistematizar la implementación de muchas más cooperaciones, que además sean más eficaces, debemos realizar un esfuerzo concertado, con objetivos específicos, para implantar los factores aceleradores de una cooperación generalizada.

El presente informe aporta evidencia y claridad respecto de lo que debe hacerse.

Ahora les corresponde a ustedes, sus colegas y sus líderes invertir en su personal y su organización y convertirla en un motor de cooperación. A los Gobiernos y las Naciones Unidas les corresponde desarrollar las políticas y establecer las plataformas de participación que permitan liberar todos los recursos de la sociedad. A las entidades financiadoras les corresponde encontrar nuevas modalidades de financiamiento que apoyen mucho mejor la colaboración y maximicen el impacto transformador de sus recursos. Y a todas las personas que trabajamos de manera colaborativa nos corresponde velar por que nuestras cooperaciones sean inclusivas y trabajen conforme a los más altos estándares.

Un antiguo proverbio africano reza: “Si quieres ir rápido, camina solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”. Pero esto ya no es válido. La urgencia de actuación derivada de las amenazas a nuestro planeta implica que debemos ir lejos y avanzar deprisa simultáneamente, y esto solo lo lograremos actuando con inteligencia, preparación y empoderamiento. Es el momento de invertir para hacer que esto ocurra.

**The Partnering Initiative, Cooperaciones2030, ONU DAES, Foro Mundial de Órganos Consultivos Nacionales sobre los ODS**

Septiembre de 2023

<sup>1</sup> Asamblea General de las Naciones Unidas, Consejo Económico y Social (2023, pág. 2)

<sup>2</sup> IPCC (2023, pág. 4)

## RESUMEN

En un momento en que los progresos relativos a muchos ODS se han estancado o, debido a la pandemia de COVID-19, incluso se han revertido, las Naciones Unidas han emitido una alerta definitiva sobre el clima, en el sentido de la necesidad de actuar “ahora o nunca”.

Las cooperaciones de múltiples actores (CMA) desempeñan un papel sumamente importante en el desarrollo sostenible. Al alinear los intereses y combinar los recursos públicos, privados y personales con las palancas para el cambio, ocupan una posición excepcional para encontrar soluciones innovadoras, participar a nivel local, desafiar a los poderes enquistados e impulsar una transformación hacia una economía próspera, una sociedad floreciente y un medio ambiente saludable. No obstante, en absoluto se están llevando a cabo CMA en la escala necesaria.

**El estudio se concentra en explorar el entorno propicio para las CMA: qué es lo que impide que exista una mayor colaboración y qué debe suceder para potenciar las cooperaciones.**

El estudio se basa en una encuesta mundial, entrevistas, mesas redondas presenciales y en línea y bibliografía científica. Centrándose en **siete factores propicios clave**, examina la situación actual e identifica las medidas e inversiones necesarias que deben realizar los Gobiernos, las cooperaciones, las entidades financiadoras y las organizaciones de todo tipo para impulsar una nueva ola sistemática de colaboración transformadora.

**1. Personas con competencias profesionales de cooperación que les permiten desarrollar colaboraciones eficaces**

Conforme al **91 %** de los encuestados y encuestadas, el éxito de colaboración de la organización o de las cooperaciones se vería beneficiado significativamente si todas las personas involucradas estuvieran plenamente formadas en materia de cooperación y compartieran un lenguaje y un enfoque comunes.

Todas las personas informantes expresaron estar plenamente de acuerdo con que el desarrollo de competencias profesionales de cooperación es vital para desarrollar más rápidamente las cooperaciones, aumentar su eficacia de funcionamiento y obtener un mayor rendimiento de la inversión. Sin embargo, muy pocas organizaciones imparten actualmente formación en materia de cooperación a todo el personal involucrado en el tema y, según los datos, solo en el 13 % de los países es posible acceder a una formación externa.

Todas las organizaciones deben realizar inversiones para asegurar la formación de su personal (o del personal y de los receptores en el caso de las entidades financiadoras), y las universidades y los proveedores de formación deben invertir para ofrecer cursos en el país de forma mucho más generalizada.

**2. Organizaciones optimizadas para estar “preparadas para cooperar” con liderazgo y una estrategia, con sistemas y procesos, con personal competente que recibe apoyo, con una cultura de cooperación y conectadas en red**

El **93 %** de las personas encuestadas respondió estar algo o totalmente de acuerdo con que su organización implementaría mejores y más rápidas cooperaciones si introdujera cambios para optimizarse con vistas a la cooperación.

La imagen es heterogénea. Aunque numerosas organizaciones están en camino de convertirse en mejores socios, ninguna organización de las participantes en la encuesta tenía completamente implementados todos los elementos de una organización “preparada para cooperar”. El compromiso de alto nivel con la colaboración resultó estar muy extendido, pero se indicó que en general se veía socavado por sistemas y procesos desfavorables, en particular en el sentido de no ofrecer al personal tiempo y ayuda suficientes para desarrollar cooperaciones sólidas. Muchas veces también falta claridad estratégica



respecto de cómo aprovechar más eficazmente las cooperaciones.

Las organizaciones deben invertir de manera significativa en desarrollar una estrategia, sistemas y procesos, así como una cultura, favorables a la cooperación y, en particular, deben incentivar a su personal y concederle el tiempo necesario para desarrollar las cooperaciones.

### **3. Cooperaciones establecidas conforme a los estándares de buenas prácticas, que cuentan con los componentes necesarios para el éxito y reciben apoyo de un facilitador o una facilitadora de procesos**

El **43 %** de las cooperaciones indicó de sí mismas ser muy eficaces en la consecución de sus objetivos. Se detectó una sólida correlación entre estas cooperaciones y aquellas que cuentan con varios componentes clave, como la buena gobernanza y/o la buena toma de decisiones.

Otro factor muy significativo, determinante del éxito, resultó ser la existencia de una tercera persona especialista neutral que brinde facilitación o apoyo.

Las cooperaciones que recibían apoyo significativo tenían **una probabilidad 2,5 veces superior** de ser consideradas altamente exitosas que aquellas sin apoyo.

Las cooperaciones, apoyadas por entidades financiadoras que desean asegurar el rendimiento de la inversión, deben invertir en el proceso de desarrollo de la cooperación, a ser posible con ayuda de una persona especialista neutral, para asegurar la inclusión, desbloquear la innovación y preparar la cooperación para el éxito. Además, deben integrar un seguimiento más intenso que permita demostrar la creación de valor, medir los progresos realizados para posibilitar la adaptación, y mantener la salud y eficacia de la cooperación.

### **4. Plataformas / mecanismos catalizadores de la cooperación implementados para reunir sistemáticamente a los actores, concebir innovaciones y facilitar la colaboración**

Las plataformas y otros mecanismos catalizadores similares son idóneos para reunir a los actores y movilizar los recursos cuando están acompañados de un entorno político

propicio, recursos suficientes y mecanismos formales de inclusión, comunicación y coordinación.

Se insta a los Gobiernos a establecer — cuando proceda con el apoyo de las Naciones Unidas — este tipo de plataformas para impulsar la colaboración, y se les recomienda encarecidamente velar por que dichas plataformas cuenten con una representación multisectorial en la estructura de gobernanza. Todos los demás sectores deberían involucrarse intensamente en las plataformas.

### **5. Política nacional favorable a la cooperación para involucrar a los actores y alentar y propiciar la colaboración multisectorial**

Aunque con una amplia variación entre regiones y países individuales, de media, el nivel percibido de compromiso del Gobierno con los actores es bajo. En numerosos países, la colaboración se ve obstaculizada por limitaciones legales, la falta de voluntad política y la ausencia de una orientación política clara.

De manera prioritaria, los Gobiernos deben crear políticas y una regulación que reconozcan, apoyen, incentiven y autoricen la participación del sector público en las cooperaciones de múltiples actores. Adicionalmente, este informe recomienda marcos de política descentralizados que proporcionen un mandato para la acción colaborativa a nivel subnacional.

### **6. Modalidades de financiamiento en favor de la cooperación que consideran las necesidades particulares de las cooperaciones y los enfoques de transformación de los sistemas**

Exceptuando algunos casos, las modalidades de financiamiento actuales apenas están concebidas para apoyar las cooperaciones. La falta de flexibilidad, el financiamiento a corto plazo, criterios que incentivan la cooperación solo aparentemente y apenas añaden valor, requisitos de presentación de informes no realistas, etc. Todo ello dificulta que las cooperaciones puedan prosperar.

El **96 % de las personas encuestadas expresaron estar de acuerdo con que si se adaptara el modo de proporcionar el financiamiento** podría mejorar la calidad y el impacto de las cooperaciones y contribuir a maximizar su impacto.

Se alienta a las entidades financiadoras a adaptar sus modalidades de financiamiento para hacerlas mucho más favorables a las cooperaciones —incluyendo el apoyo al desarrollo de estas en una fase temprana — así como a modificar sus requisitos de presentación de informes / rendición de cuentas de manera apropiada al contexto de los socios más pequeños in situ y, así, estimular una mayor localización.

Adicionalmente, es preciso difundir de forma más generalizada enfoques creativos para apalancar las finanzas del sector privado en línea con los ODS; por ejemplo, a través del financiamiento combinado y las inversiones de impacto social.

**7. Confianza y responsabilidad compartida entre todos los sectores sociales para generar una motivación colectiva y ayudar a hacer realidad las cooperaciones**

Por último, crear confianza y desarrollar la comunicación constituyen una prioridad en todos los niveles del ecosistema de cooperación: personas, organizaciones, cooperaciones, plataformas y política. La falta de confianza plantea un problema multisectorial considerable entre las empresas, los gobiernos y la sociedad civil.


Este informe hace hincapié en la importante función facilitadora que el Gobierno debe desempeñar en la creación de confianza dentro del Estado y entre este y el sector privado y la sociedad civil mediante el diseño y la implementación de marcos de política y reguladores. Además, la mayor diversidad de mecanismos de inclusión, transparencia y rendición de cuentas dentro de las cooperaciones financiadas propicia la confianza y la comunicación, así como la claridad acerca de los objetivos y roles.

**Ha llegado el momento de actuar**

---

A mitad de camino hacia el año 2030, el presente informe hace un llamamiento a las Naciones Unidas, los gobiernos, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, las entidades financiadoras y las personas para abordar y dar prioridad a los factores aceleradores de la colaboración entre múltiples actores en pro de la Agenda 2030; y para, mediante la unión, impulsar una nueva ola de colaboración en favor de los ODS y más allá.

# HALLAZGOS CLAVE

Nivel	Estado actual: Hallazgos de la encuesta mundial		Acciones clave
<p><b>1 PERSONAS CON COMPETENCIAS PROFESIONALES DE COOPERACIÓN</b></p> <p>que les permiten desarrollar colaboraciones eficaces</p>	<p><b>13 %</b></p>	<p>señaló que la formación en materia de cooperaciones era fácilmente accesible en su país</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Todos y todas:</b> Incluir las competencias profesionales de cooperación en los marcos de competencias del personal y proporcionar desarrollo de capacidades para el propio personal y los socios y las socias.</li> <li>• <b>Entidades financiadoras:</b> Apoyar la formación para los receptores y receptoras.</li> <li>• <b>Universidades y proveedores de capacitación:</b> Integrar la formación en los cursos existentes y desarrollar nuevos cursos.</li> </ul>
	<p><b>91 %</b></p>	<p>opinó que formar al personal beneficiaría significativamente a las cooperaciones</p>	
<p><b>2 ORGANIZACIONES OPTIMIZADAS PARA ESTAR “PREPARADAS PARA COOPERAR”</b></p> <p>con una estrategia, sistemas, competencias y orientación, cultura de cooperación y conectadas en red</p>	<p><b>0 %</b></p>	<p>de las organizaciones tenía implementados todos los aspectos necesarios para estar óptimamente “preparadas para cooperar”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Todos y todas:</b> Obtener claridad estratégica respecto de cómo conferir, mediante la colaboración, un fuerte impulso a la propia misión.</li> <li>• <b>Todos y todas:</b> Invertir en los propios sistemas, procesos y capacidades internos, y establecer una cultura de colaboración.</li> <li>• <b>Todos y todas:</b> Asegurar que el personal cuente con apoyo, incentivos y “permiso para cometer errores” a la hora de desarrollar cooperaciones innovadoras.</li> </ul>
	<p><b>93 %</b></p>	<p>pensaba que si su organización implementaría mejores y más rápidas cooperaciones si se optimizara</p>	
<p><b>3 COOPERACIONES ESTABLECIDAS CONFORME A LOS ESTÁNDARES DE BUENAS PRÁCTICAS,</b></p> <p>que cuentan con los componentes necesarios para el éxito y reciben apoyo de un(a) facilitador(a) de procesos</p>	<p><b>12 %</b></p>	<p>de las cooperaciones había implementado completamente todos los componentes clave</p>	<p><b>Cooperaciones y entidades financiadoras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en el proceso de desarrollo de la cooperación, cuando sea posible con el apoyo de un(a) especialista neutral, para implementar los componentes clave y establecer una cooperación con posibilidades de éxito.</li> <li>• Integrar un seguimiento más intenso que permita demostrar la creación de valor, medir los progresos realizados para posibilitar la adaptación, y mantener la cooperación próspera y eficaz.</li> </ul>
	<p><b>43 %</b></p>	<p>de las cooperaciones indicaron de sí mismas ser muy eficaces</p>	
	<p><b>73 %</b></p>	<p>de las cooperaciones que recibían un apoyo significativo de un(a) especialista neutral informaron ser muy eficaces (en comparación con un 38 % que no recibían este apoyo)</p>	
<p><b>4 PLATAFORMAS CATALIZADORAS DE LA COOPERACIÓN IMPLEMENTADAS</b></p> <p>para, sistemáticamente, reunir a los actores y actoras, concebir innovaciones y facilitar la colaboración</p>	<p><b>59 %</b></p>	<p>indicó haber participado en plataformas nacionales de cooperación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gobiernos:</b> Desarrollar oportunidades de participación en los mecanismos existentes.</li> <li>• <b>Gobiernos / Naciones Unidas:</b> Invertir en plataformas de CMA y, cuando la sociedad civil no esté bien organizada, invertir en facilitar su participación.</li> <li>• <b>Todos:</b> Participar activamente en las plataformas (incluyendo esto en la organización / la estructura de gobernanza).</li> </ul>
	<p><b>93 %</b></p>	<p>consideró que las plataformas u otros mecanismos similares son esenciales o sumamente útiles para catalizar las cooperaciones</p>	
<p><b>5 POLÍTICA NACIONAL FAVORABLE A LA COOPERACIÓN</b></p> <p>para involucrar a los actores y actoras, promover las cooperaciones y autorizar la participación del sector público</p>	<p><b>25 %</b></p>	<p>respondió que el Gobierno se comprometía y colaboraba amplia o plenamente con los actores y actoras.</p>	<p><b>Gobiernos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear políticas y una regulación que reconozcan, incentiven y autoricen la participación del sector público en las CMA.</li> <li>• Movilizar a actores y actoras en todos los niveles descentralizando los marcos de política.</li> <li>• Fortalecer la comunicación sobre los ODS y las CMA como ruta hacia el cambio transformador.</li> </ul>
		<p>En numerosos países, la colaboración se ve obstaculizada por limitaciones legales, la falta de voluntad política y la ausencia de una orientación política clara.</p>	
<p><b>6 MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO EN FAVOR DE LA COOPERACIÓN</b></p> <p>que consideran las necesidades singulares de las cooperaciones y los enfoques de transformación de los sistemas</p>	<p><b>24 %</b></p>	<p>consideró los modelos de financiamiento utilizados en ese momento muy o totalmente eficaces para maximizar la innovación, la calidad y el impacto de la cooperación</p>	<p><b>Entidades financiadoras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear modalidades favorables a la cooperación, incluido el financiamiento y el apoyo por parte de un(a) especialista neutral en las fases de concepción y desarrollo (también apoyos a la inclusión de actores locales).</li> <li>• En el caso de iniciativas para el cambio del sistema, proporcionar un financiamiento adaptable y a más largo plazo.</li> <li>• Adecuar las exigencias de presentación de informes / rendición de cuentas a los contextos de los receptores locales.</li> </ul>
	<p><b>96 %</b></p>	<p>expresó estar de acuerdo con que adaptar las modalidades de financiamiento podría mejorar la calidad y el impacto de las cooperaciones y posibilitar una mayor equidad e inclusión</p>	
<p><b>7 CONFIANZA Y RESPONSABILIDAD COMPARTIDA ENTRE TODOS LOS SECTORES SOCIALES</b></p> <p>como incentivo y lubricante para contribuir a hacer realidad las cooperaciones</p>	<p><b>61 %</b></p>	<p>porcentaje de los países en los que la confianza entre el Gobierno y la sociedad civil fue calificada como “limitada”, “cero” o “negativa” (54 % entre Gobierno y empresas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gobiernos:</b> Celebrar campañas de concienciación para las personas; y generar confianza e involucrar a las empresas mediante la participación en el desarrollo de planes nacionales de desarrollo.</li> <li>• <b>Cooperaciones:</b> Asegurar una cultura de apertura y comunicar los resultados con transparencia.</li> </ul>
	<p><b>31 %</b></p>	<p>de las personas indicó tener un grado de conciencia y un sentido de la responsabilidad significativos o muy fuertes en torno a los ODS</p>	



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Implementación de cooperaciones de múltiples actores (CMA) en apoyo a los ODS y más allá

La colaboración entre todos los sectores de la sociedad se considera un medio esencial de implementación para alcanzar los ODS y abordar el cambio climático.<sup>3</sup> Solo entendiendo nuestro interés común — una economía próspera, una sociedad floreciente y un medio ambiente saludable — y aplicando colectivamente en mayor escala la diversidad de recursos aportados por todos los sectores sociales — desde la regulación y la inversión hasta el desarrollo de capacidades y la innovación técnica — podemos tener esperanzas de generar una transformación generalizada.

Sin embargo, la cooperación entre los sectores de la sociedad puede ser extremadamente complicada. Pueden existir miles de cooperaciones, pero resultar eclipsadas por la escala de acción necesaria para alcanzar los ODS, abordar el cambio climático y aumentar la resiliencia. Incluso cuando hay cooperaciones, muchas no funcionan eficiente y eficazmente o no arrojan los resultados que deberían.

**En la actualidad, la implementación de CMA en torno a los ODS no tiene lugar en la escala o con la calidad necesarias para impulsar el cambio transformador requerido.**

### Definición: Cooperación de múltiples actores

Relación colaborativa entre organizaciones de diferentes tipos de actores que alinean sus intereses en torno a una visión compartida para maximizar la creación de valor y/o generar una transformación hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la acción climática.<sup>4</sup>

## 1.2. Es preciso actuar con urgencia

En septiembre de 2023, en el Ecuador de la implementación de los ODS, el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible, bajo los auspicios de la Asamblea General de las Naciones Unidas, celebró la segunda Cumbre sobre los ODS.

Ya en 2019 los progresos eran débiles, y la pandemia de COVID-19 obstaculizó adicionalmente e incluso revirtió los avances. Una evaluación preliminar de las aproximadamente 140 metas sobre las que se dispone de datos indica que solamente el 12 % están encaminadas; más de la mitad, aunque presentan ciertos avances, están moderada o gravemente desencaminadas; y un 30 % no han avanzado nada o han involucionado hasta situarse por debajo de la base de referencia de 2015.<sup>1</sup>

*Es hora de hacer sonar la alarma. En el Ecuador de nuestro camino hacia 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible están experimentando graves problemas.*  
**Informe del Secretario General (edición especial) sobre los progresos realizados para lograr los ODS (2023)<sup>5</sup>**

Los hallazgos publicados en el Sexto Informe de Evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés), de 2023, subrayan la urgencia de actuar ante la crisis climática.<sup>6</sup> Los autores informan de que el calentamiento inducido por el ser humano ha alcanzado ya los 1,1 °C y recalcan que no hay tiempo que perder.

Está claro que las CMA tienen un papel sumamente importante que desempeñar. Incluso antes de la pandemia de COVID-19, era mucho lo que quedaba por hacer en la acción de múltiples actores para pasar de las palabras a los hechos. Por ejemplo, aunque el 71 % de los directores y las directoras generales que informaron al *Progress Report 2019* (Informe sobre los progresos 2019) del Pacto Mundial de

<sup>3</sup> ONU DAES (2013)

<sup>4</sup> Stibbe, D. y Prescott, D. (2020)

<sup>5</sup> Asamblea General de las Naciones UN, Consejo Económico y Social (2023)

<sup>6</sup> IPCC (2023)

las Naciones Unidas reconocía la función crucial que juegan las empresas para la consecución de los ODS, solo el 21 % de estas personas indicó sentirse comprometidas con esta función.<sup>7</sup>

### **1.3. La campaña para promover las cooperaciones en torno a los ODS**

En el período previo a la segunda Cumbre sobre los ODS, el Acelerador de Alianzas para la Agenda 2030 (una iniciativa del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (ONU DAES) y de The Partnering Initiative), Cooperaciones2030 (GIZ) y el Foro Mundial de Órganos Consultivos Nacionales sobre los ODS lanzaron una campaña dirigida a concienciar y estimular a los Gobiernos y los actores para que inviertan en los factores propicios para la cooperación, a fin de desarrollar cooperaciones de múltiples actores, mejorarlas y ampliarlas en escala en apoyo a los ODS y más allá.

**La campaña defiende que para “acelerar el paso” y lograr implementar de manera sistemática un mayor número de cooperaciones más eficaces, hacia la consecución de los ODS y más allá, debemos realizar un esfuerzo concertado, con objetivos específicos, para implantar los factores aceleradores de una cooperación generalizada.**

### **1.4. Exposición del problema: lagunas que aborda el presente informe**

El presente informe recomienda medidas para crear un entorno propicio para la implementación de un mayor número de cooperaciones más eficaces. Los enfoques de transformación sistémica en torno a objetivos sociales plantean dos retos para las cooperaciones de múltiples actores<sup>8</sup>: cómo identificar cooperaciones eficaces de manera más sistemática y cómo implementarlas después en mayor escala.



**Image 1: Launch of the SDG Action Weekend, UN General Assembly, September 2023 (Photo: TPI)**

<sup>7</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2019)

<sup>8</sup> Horan, D. (2019)

Este estudio aborda la falta de conocimientos existente acerca de qué impide que se implementen más cooperaciones, y qué factores se requieren en el ecosistema de cooperación para propiciar las CMA. El informe resume la situación de los factores propicios para la cooperación a nivel mundial, incluidos los retos que plantea su incorporación, y qué debe hacerse para desarrollarlos.

Nuestro objetivo no es repetir el trabajo de otras personas y exponer una serie de razones en favor de las CMA; reconocemos explícitamente que las cooperaciones de múltiples actores no son la solución adecuada para todos los problemas y que se debe recurrir a ellas con prudencia.

En última instancia, el presente informe se propone facilitar la comprensión, aportar evidencia y claridad respecto de lo que debe hacerse e inspirar para la realización de inversiones por parte de todos los sectores de la sociedad a fin de crear un entorno propicio que permita desbloquear la colaboración entre múltiples actores en favor de la consecución de la Agenda 2030 y más allá.

## 1.5. Metodología

---

El informe se basa en los resultados de una encuesta mundial multilingüe (español, francés, inglés) con 260 respuestas únicas y más de 20 entrevistas semiestructuradas a expertos y expertas. Además, incorpora bibliografía científica relevante y los hallazgos de una serie de mesas redondas presenciales y en línea. Incluye puntos de vista de actores de todos los sectores sociales y que operan en los diferentes niveles geográficos, desde el mundial hasta el local, pasando por el nacional. La metodología completa puede consultarse en el Anexo 1.

## 1.6. Estudios de casos acompañantes

---

Además de este informe principal, se ha elaborado, con fines ilustrativos y para profundizar en los conocimientos, un documento acompañante separado con cuatro breves estudios de casos.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Disponible en: <http://partnershipaccelerator.org/campaign>

## 2. ESTRUCTURA DEL INFORME

### Niveles del entorno propicio para la colaboración

Este informe se basa en un marco de impacto holístico desarrollado por The Partnering Initiative y ONU DAES, que identifica los diferentes niveles de un entorno propicio para la colaboración y cuya acción conjunta tiene el potencial de acelerar sistemáticamente la colaboración entre múltiples actores.

Se trata de los siguientes cinco niveles

1. **personas** con las competencias de cooperación adecuadas (mentalidad, comprensión de los otros sectores, habilidades interpersonales y conocimientos técnicos sobre cooperación) que les permitan desarrollar cooperaciones eficaces (véase la sección 3.1);
2. **organizaciones “preparadas para cooperar”** con el liderazgo y la estrategia adecuados, con sistemas y procesos, con personal competente que recibe apoyo y con la cultura adecuada para cooperar con excelencia (véase la sección 3.2);
3. **cooperaciones** establecidas conforme a las mejores prácticas para maximizar sus posibilidades de generar impacto (véase la sección 3.3);
4. **una “infraestructura” implementada** —incluidas plataformas en el país—, capaz de reunir sistemáticamente a los diferentes sectores de la sociedad, concebir enfoques innovadores y facilitar la colaboración (véase la sección 3.4);
5. **una política favorable a nivel internacional y nacional** que aliente al uso de la colaboración y, en el caso de los Gobiernos, los reglamentos y leyes que les permitan involucrarse en enfoques de cooperación y apoyarlos (véase la sección 3.5).

### Elementos transversales

Este estudio ha sido concebido para mejorar la comprensión acerca de las perspectivas y los enfoques en torno a dos elementos transversales esenciales que engloban estos niveles, actores y geografías:

- **financiamiento y modo en que se movilizan los recursos:** las actuales modalidades de financiamiento para las cooperaciones de múltiples actores afrontan dificultades ya conocidas, como la poca flexibilidad, la falta de diversidad de fuentes, la insuficiente rendición de cuentas y la limitada consideración de la sostenibilidad a largo plazo. En este informe se ha querido explorar la situación actual de las experiencias y perspectivas de los actores en lo relativo a qué hacer para reinventar las modalidades de financiamiento y la distribución de los recursos con el fin de alcanzar eficazmente los objetivos sociales (véase la sección 3.6);
- **confianza entre el Gobierno, las empresas y la sociedad civil:** la confianza está considerada como el “lubricante y pegamento” que facilita y mantiene unidas las cooperaciones de múltiples actores (Bryson et al., 2006). Crea un entorno en el cual pueden prosperar la colaboración, la comunicación, la asunción de riesgos, la resolución de conflictos y el compromiso a largo plazo, lo que redundará en resultados eficaces y sostenibles. Este informe ha buscado proporcionar un indicador del actual nivel de confianza y explorar cuáles son los factores propicios para establecer la confianza entre los actores y sectores a fin de posibilitar más cooperaciones y que sean más eficaces (véase la sección 3.7).

## **Multisector actors in the partnering ecosystem**

---

This report reflects insights and experiences from stakeholders across various sectors, designed to raise awareness of the partnership enabling factors with key decision-makers from governments, donors, business, the UN, and civil society.

Throughout, we include voices from a range of stakeholders affected by this topic of enabling multi-stakeholder partnerships, spanning: the UN, national governments,

government development cooperation partners, business and the private sector, NGO or civil society organisations, academia, foundations, independent consultant or other implementers and funders.

Actors will often wear different 'hats' when engaging with MSPs. For example, a government can serve as policymaker, partner, implementer and leverager of resources (financial or otherwise). This report is designed so that the reader can move between different and relevant sections that are applicable to their role and interests.



## 3. ENTORNO PROPICIO PARA UNA COLABORACIÓN SISTEMÁTICA



# 1. Personas

### 3.1. Las personas deben disponer de competencias profesionales de cooperación

#### A DESTACAR

Conforme al **91 %** de los encuestados y encuestadas, el éxito de colaboración de la organización o de las cooperaciones se vería beneficiado significativa o muy significativamente si todas las personas involucradas estuvieran plenamente formadas en materia de cooperación y compartieran un lenguaje y un enfoque comunes.

**Solo el 14 % de** las personas encuestadas respondió que su organización había proporcionado al menos un día de capacitación formal a todo o casi todo el personal involucrado en las cooperaciones.

**Solo el 13 % de las personas encuestadas tenía constancia de una capacitación en materia de cooperaciones fácilmente disponible** y accesible a todos y todas en su país.

#### ¿Qué capacidades se requieren para una cooperación eficaz?

Para desarrollar cooperaciones eficaces se requiere toda una variedad de habilidades y competencias profesionales. Entre ellas se incluye la mentalidad colaborativa: modestia respecto de los propios conocimientos y capacidades, actitud abierta a nuevos enfoques y la cocreación, y trabajo en pro del beneficio colectivo de todos los socios. Además, es esencial la comprensión profunda de otros sectores sociales y su forma de trabajar, incluidos sus procesos de pensamiento, métodos de operación e incentivos y los matices de su comunicación. También son cruciales las habilidades interpersonales, incluidas las habilidades de negociación para maximizar el valor, de mediación y de facilitación. Por último, se precisan conocimientos técnicos sobre cooperación, incluidos conocimientos acerca de los componentes clave de la cooperación eficaz y

los procesos de buena cooperación. Véase en la Figura 1 una formulación de las diferentes competencias necesarias.

La encuesta se diseñó para explorar el grado en que las personas habían recibido formación formal en materia de cooperaciones y conocer la disponibilidad y accesibilidad de dicha formación. A través de las entrevistas se analizó adicionalmente qué es necesario para propiciar el desarrollo de capacidades y las habilidades individuales de cooperación.

#### Hallazgos

##### **Las habilidades y la mentalidad de cooperación son cruciales**

Las personas representan a instituciones, y la capacidad de cooperar adecuadamente es esencial en las funciones de liderazgo. Los y las líderes desempeñan un papel importante a la hora de facilitar las cooperaciones, y durante

las entrevistas fue transmitido el inestimable valor de este tipo de habilidades para crear confianza y establecer relaciones; a su vez, estos dos aspectos se consideran factores esenciales de las cooperaciones eficaces.

La importancia de la mentalidad de cooperación fue comentada sistemáticamente

durante las entrevistas. Dicha mentalidad es considerada un factor propicio crítico para gestionar la complejidad de los entornos en evolución, abarcar los sistemas, concebir enfoques, gestionar las relaciones y desarrollar las capacidades adaptativas necesarias dentro de las organizaciones o cooperaciones.

M	C	H	T
Mentalidad	Comprensión de los otros sectores	Habilidades interpersonales	Conocimientos técnicos sobre cooperación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modestia para darse cuenta de que otros/as pueden tener conocimientos / recursos más apropiados</li> <li>• Tendencia a colaborar con los y las demás</li> <li>• Voluntad de renunciar a la autonomía decisoria</li> <li>• Adopción de riesgos (calculados)</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Empatía / capacidad de trabajar en beneficio de la cooperación en su conjunto</li> <li>• Tenacidad y coraje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje</li> <li>• Valores y cultura</li> <li>• Intereses</li> <li>• Motivación y factores impulsores</li> <li>• Recursos y capacidades</li> <li>• Sistemas y procesos</li> <li>• Limitaciones de capacidad</li> <li>• Limitaciones legales</li> <li>• Y ¡autocomprensión!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adoptar la perspectiva de los/las demás</li> <li>• Conexión (en red)</li> <li>• Dirigirse e involucrar a socios potenciales / vender ideas</li> <li>• Establecer relaciones / crear confianza</li> <li>• Negociación para la maximización del valor</li> <li>• Facilitación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Gestión de las dinámicas de poder</li> <li>• Mediación / resolución de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contextos y pensamiento de sistemas</li> <li>• Principios clave, proceso y componentes</li> <li>• Enfoques de mejores prácticas para el establecimiento y la gobernanza</li> <li>• Capacidad de evaluar críticamente cuándo cooperar y cuándo no</li> <li>• La “caja negra” de una relación: confianza, equidad y poder</li> <li>• Acuerdos de cooperación</li> <li>• Seguimiento, evaluación y revisión</li> <li>• Desarrollo de planes de salida</li> </ul>

**Figura 1: Formulación de las competencias necesarias para la cooperación eficaz (fuente: TPI)**

**✚ La formación formal en materia de cooperación no está disponible de forma generalizada, aunque la mayoría del personal opinó que beneficiaría significativamente al éxito de su organización o de las cooperaciones**

De las respuestas a la encuesta se deduce que la mayoría de las organizaciones imparte formación en cierta medida, frecuentemente a través de la capacitación informal o formaciones prácticas en el puesto de trabajo y mediante el desarrollo profesional continuo. No obstante, en general la formación es muy limitada: solo el 14 % de las personas encuestadas respondió que su organización había proporcionado formación formal a todo o casi todo el personal relevante para las cooperaciones.

Las barreras para acceder a formación están generalizadas; solo el 13 % de las personas encuestadas tenía constancia de una formación en materia de cooperaciones fácilmente disponible y accesible a todos y todas en su país / sus países. El 39 % tenía constancia de una formación en materia de cooperaciones pero que no era asequible de forma generalizada, y la mayoría, un 48 %, no conocía absolutamente ninguna formación disponible en su país.

Por otro lado, según los encuestados y encuestadas, una mayor formación en materia de cooperaciones contribuiría al éxito de su organización o sus cooperaciones: conforme al 91 % de ellos y ellas, el éxito de colaboración de la organización o de las cooperaciones se vería beneficiado significativa o muy

significativamente si todas las personas involucradas estuvieran plenamente formadas en materia de desarrollo de cooperaciones eficaces y compartieran un lenguaje y un enfoque comunes.

✚ **Generalmente, no se reconocen suficientemente el tiempo y el esfuerzo, así como las competencias profesionales, que requiere la cooperación**

Una crítica constante es la de que numerosas organizaciones dependen de unas pocas personas especialistas en cooperaciones o líderes y no son del todo conscientes de la cantidad de tiempo que debe asignarse al desarrollo y la gestión de cooperaciones eficaces.

*“Nos falta financiamiento. Todas las personas que conozco en el mundo de las cooperaciones... trabajamos al límite... y prácticamente todos y todas hacemos horas extra. Creo que también hay cierto grado de agotamiento. Debemos gestionar este tema con extrema prudencia para seguir impulsando las cooperaciones sin cansar aún más a las personas”.*

**Mundo académico**

Esta dependencia de las personas plantea riesgos para la sostenibilidad de las cooperaciones y conduce al desgaste profesional de sus especialistas. La deficiente distribución de la responsabilidad sobre la cooperación queda confirmada por el hecho de que solo el 34 % de las organizaciones había formado a algunos o algunas miembros del personal involucrado en cooperaciones. Las personas entrevistadas transmitieron un claro mensaje acerca de la necesidad de movilizar recursos para distribuir más adecuadamente la responsabilidad sobre la cooperación y repartir mejor el desarrollo de capacidades de cooperación.

Un reto adicional es que, a menudo, se espera del personal que sea capaz de implementar las cooperaciones, pero no se reconoce que para ello debe poseer competencias específicas.

*“Nuestra experiencia nos dice que no hay una concienciación generalizada acerca de que las cooperaciones requieren un conjunto específico de competencias profesionales, como cualquier otro ámbito, en particular en las empresas. Esta falta de concienciación tal vez se deba a que, en el fondo, la cooperación es una habilidad humana básica respecto de la cual todas las personas tenemos experiencia. Sin embargo, cooperar con muy diferentes tipos de organizaciones, utilizando muy diferentes enfoques, incentivos y lenguajes y procurando a la vez construir una visión compartida que aporte valor para todos y todas requiere disciplina y profesionalidad. La inversión inicial en capacidades da lugar a un rendimiento de la inversión mucho mayor y permite evitar costosos errores”.*

**Organización de apoyo a la cooperación**

✚ **El mero desarrollo de las competencias de cooperación del personal no es suficiente**

El desarrollo de capacidades de las personas, si bien es importante, se considera insuficiente si no va acompañado de un cambio organizacional más amplio. Nuestra encuesta identificó en muchas organizaciones la ausencia de un entorno favorable para la cooperación, sin el cual incluso el personal formado no puede ser eficaz.

*“Por un lado está la cuestión de las competencias del personal, pero también la de las capacidades organizacionales. Ambas son importantísimas. Conforme a mi experiencia, la formación por sí sola no es suficiente... Pero si la organización está procurando reajustarse para adoptar unos enfoques de cooperación más estratégicos, la formación sí puede hacer un aporte importante”.*

**Organización no gubernamental**

### **Existen diferentes formas de desarrollar las capacidades de cooperación**

En el estudio no se ha identificado un mecanismo universal preferido para implementar el desarrollo de capacidades. Las preferencias indicadas variaron desde los cursos virtuales mejorados hasta el intercambio de prácticas a través de mentorías, pasando por el aprendizaje de otros equipos eficaces, las formaciones presenciales, los juegos de rol y las redes de aprendizaje entre pares. En muchas respuestas se instaba a intercambiar las lecciones extraídas por equipos, personas o líderes que trabajan eficazmente.

## **RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN**

### **Todas las organizaciones**

- Invertir en el desarrollo de capacidades de cooperación mediante formación (en línea y presencial), coaching en el lugar de trabajo, y aprendizaje e intercambio entre pares (p. ej., a través de comunidades de práctica). Antes que correr el riesgo de depender excesivamente de especialistas, se recomienda desarrollar las capacidades de forma amplia en todos los equipos (incluidas las funciones de apoyo, como el apoyo jurídico) a fin de mejorar la comprensión y compartir más adecuadamente la responsabilidad sobre la cooperación.
- Incluir las habilidades de cooperación en los marcos de competencias del personal, las descripciones de los puestos de trabajo, etc. para promover la cultura de cooperación.
- Promover un cambio organizacional en pro de la cooperación para fomentar la cultura institucional adecuada en la que el personal formado pueda trabajar prósperamente (véase la siguiente sección).

### **Universidades y proveedores de formación**

- Integrar las competencias clave de cooperación en los cursos universitarios relevantes (p. ej., maestría en administración de empresas, políticas públicas, etc.) y en otras formaciones relevantes (p. ej., en materia de sostenibilidad, infraestructuras, etc.).
- Desarrollar y ofrecer cursos en materia de cooperación basados en el lenguaje y los enfoques ya existentes para contribuir a mantener una coherencia.



## 2. Organizaciones

### 3.2. Las organizaciones deben estar optimizadas para contar con un marco institucional que les permita cooperar eficazmente

#### A DESTACAR

Muy pocas organizaciones están plenamente optimizadas para cooperar; **el 93 % de las personas encuestadas opinó que su organización implementaría mejores y más rápidas cooperaciones si estuviera optimizada para la colaboración.**

El **compromiso de alto nivel con la colaboración** es elevado (el 72 % de las personas encuestadas contestó que dicho compromiso está completamente implementado, o implementado en su mayor parte) y la conexión en red con otros actores es buena (el 66 % opinó que hay una buena conexión completamente implementada, o implementada en su mayor parte).

Sin embargo, **ese compromiso no está adecuadamente respaldado** por una estrategia clara (el 54 % respondió que hay una estrategia clara completamente implementada, o implementada en su mayor parte), sistemas y procesos favorables a la cooperación (46 %), una orientación interna (43 %), personal con tiempo suficiente e incentivos para la cooperación (38 %) o personal formado (31 %).

#### ¿Qué significa para las organizaciones estar “preparadas para cooperar”?

Para implementar óptimamente las cooperaciones, es preciso que las organizaciones estén institucionalmente “preparadas para cooperar”. Esto significa que en las organizaciones debe haber un **compromiso de alto nivel y una estrategia clara, así como sistemas y procesos coherentes** que permitan implementar las cooperaciones a lo largo de su ciclo de vida, desde la identificación inicial hasta los acuerdos jurídicos ajustados a las cooperaciones, pasando por la diligencia debida y el visto bueno, el seguimiento, la revisión y el aprendizaje. Las organizaciones deben contar **con personal cualificado, que reciba apoyo mediante una orientación interna clara** por parte de la organización. Las organizaciones deben estar sustentadas por una cultura favorable a la cooperación que dirija su mirada al exterior y por naturaleza busque colaborar allí donde pueda crearse valor. Finalmente, las

organizaciones deben estar **bien conectadas con sus principales actores.**

Una organización no optimizada, inevitablemente sufre importantes fricciones internas que frenan o incluso impiden la cooperación. La no optimización significa, además, menos innovación y un menor rendimiento de las inversiones como consecuencia de unos costos de transacción más elevados.

#### Hallazgos

**A pesar del compromiso de alto nivel, en general los sistemas no están suficientemente implementados para optimizar la cooperación**

Se pudo identificar un compromiso de alto nivel en las organizaciones que, sin embargo, se ve socavado por unos sistemas desfavorables. El 72 % de las personas encuestadas indicó contar en su organización con un elevado





Figura 2: Marco “Fit for Partnering” (marco de las organizaciones preparadas para cooperar) (TPI)

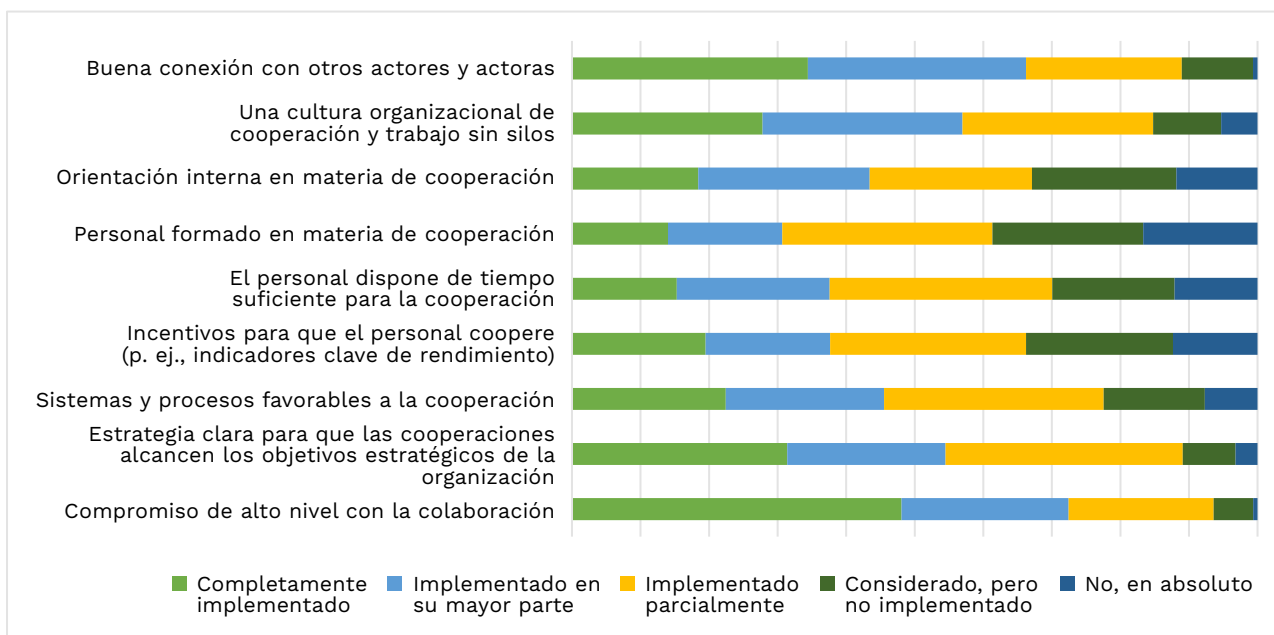


Figura 3: Grado de implementación de los diferentes elementos de una organización “preparada para cooperar” en el caso de una organización optimizada para la cooperación

compromiso de alto nivel con la colaboración (compromiso completamente implementado, o implementado en su mayor parte). No obstante, solo el 54 % respondió que existía una estrategia clara para las cooperaciones relativa a los objetivos estratégicos organizacionales. Además, solo el 46 % de las organizaciones contaba con sistemas y procesos favorables a la cooperación completamente implementados, o implementados en su mayor parte.

Aunque el compromiso de alto nivel es esencial, una queja planteada repetidamente en este contexto es la relativa a lo que se conoce como “síndrome de Davos”, es decir, la tendencia de los directores y las directoras generales —como los y las asistentes a las reuniones del Foro Económico Mundial

celebradas en Davos— a anunciar en destacados eventos grandes cooperaciones o compromisos, pero no dejar claros los intereses estratégicos o las estructuras internas necesarias para implementarlos.<sup>10</sup>

Las entrevistas a expertos y expertas han reforzado el argumento en favor de un cambio organizacional sistemático en paralelo al desarrollo de las capacidades de cooperación del personal. Las personas entrevistadas argumentaron que para lograr un cambio sistemático se requieren compromiso de alto nivel, claridad respecto al valor de los enfoques de cooperación, así como un análisis crítico del papel de la organización dentro del ecosistema de cooperación.

10 <https://www.devex.com/news/a-first-look-at-failed-clinton-global-initiative-commitments-88175>

*“Las capacidades organizacionales y la competencia son cruciales... está la cuestión de las competencias del personal, pero también la de las capacidades organizacionales... Se trata de entender el rol real y el potencial como socio y de admitirlos y valorarlos... y de gestionar con prudencia y de manera reflexiva las propias limitaciones”.*

**Organización no gubernamental internacional**

### **✚ El personal no recibe el apoyo adecuado para cooperar**

Una barrera adicional es la falta de incentivos para el personal para cooperar (p. ej., indicadores clave de rendimiento), y de tiempo asignado a la cooperación (en ambos casos, 38 %).

Este sentimiento también fue manifestado en las entrevistas, donde se reconocieron los factores tiempo y capacidades como barreras frecuentes. Las personas entrevistadas defendieron una mejor asignación de tiempo, incentivos internos mejorados y sistemas de recompensa (p. ej., indicadores clave de rendimiento favorables a la cooperación), así como recursos para posibilitar el involucramiento en la cooperación como, p. ej., recursos para cubrir los gastos de viaje a las reuniones.

*“Los indicadores clave del rendimiento de los directivos y directivas no tocan suficientemente el tema de la resolución de problemas... es decir, los sistemas de recompensa internos en realidad no reflejan la necesidad de invertir en CMA”.*

**Organización no gubernamental internacional**

La orientación interna en materia de cooperación da lugar, y esto es importante, a un lenguaje común en torno a la cooperación, además de aportar claridad respecto de los roles y responsabilidades. Sin embargo, solo el 43 % de las personas entrevistadas indicó que la orientación interna estaba completamente implementada, o implementada en su mayor parte.

### **✚ Los sistemas actuales favorecen más bien las relaciones transaccionales, en lugar de la maximización de las ventajas comparativas**

En las organizaciones no optimizadas para la cooperación, los problemas de competencia,

los enfoques de adjudicación tradicionales y el deseo de control a menudo desembocan en relaciones transaccionales.

Este tipo de relaciones no refleja el pleno potencial de las cooperaciones de múltiples actores para liberar y combinar recursos en favor de una implementación innovadora y transformadora y pueden limitar la gama de actores involucrados. Las personas entrevistadas abogaron por sistemas favorables a la cooperación que permitan implementar verdaderas cooperaciones, desarrolladas en torno a una visión compartida mutuamente beneficiosa y con un enfoque claramente orientado a un propósito, una necesidad o una solución.

### **✚ A fin de mantener la dinámica, es preciso arraigar una mayor flexibilidad en los procesos**

Es importante que los nuevos procesos estén diseñados de manera que aporten una mayor flexibilidad para la adaptación y el crecimiento de las cooperaciones.

*“Muchas veces uno analiza lo que pretenden ser los acuerdos de cooperación y más bien parecen acuerdos transaccionales con contratistas”.*

**Organización no gubernamental internacional**

Admitiendo que las cooperaciones a menudo necesitan perfeccionar e iterar su enfoque, en particular en su fase inicial, se indicó que el mejor apoyo para las cooperaciones consistía en un financiamiento flexible, y unos sistemas de seguimiento o procesos justos que posibiliten la adaptación dentro de la cooperación. Para ello son necesarios acuerdos o contratos de cooperación que respalden este enfoque.

Por ejemplo, una organización no gubernamental internacional alentaba a usar una lista de verificación para los acuerdos de cooperación, más que el modelo estándar de acuerdo en el que insistían los abogados y abogadas. Así, el acuerdo puede ser cocreado por todos los socios conforme a las necesidades de la cooperación, asegurándose al mismo tiempo que cumple los requisitos de la ONG.

✚ **Para estar preparadas para involucrarse, las organizaciones deben invertir más en el desarrollo de las capacidades del personal y promover una cultura de colaboración y respeto mutuo**

Las personas entrevistadas destacaron la importancia de implantar una cultura de colaboración, respeto mutuo y cocreación en las organizaciones para que estas puedan involucrarse con éxito en las cooperaciones. Esta cultura incluye también un sólido sentido del valor de la cooperación y de la preparación adecuada para la cooperación, además de la comprensión de lo que otras organizaciones pueden aportar a la cooperación, y la reflexión sobre las propias limitaciones.

✚ **Se observa un deseo creciente de elegir socios más allá de los “actores habituales”; para muchos, esto es un reto**

Para crear soluciones más innovadoras y específicas del contexto, y asegurar una

mayor localización (a menudo fomentada por las entidades financiadoras), muchas organizaciones internacionales buscan cooperar con organizaciones locales y más diversas geográficamente. Con frecuencia, ello exige adoptar nuevos enfoques para ampliar la red de la organización más allá de sus conexiones habituales. Además, puede implicar el trabajo con organizaciones con una cultura, procesos y mecanismos de rendición de cuentas muy diferentes, lo cual exigiría a las organizaciones internacionales (y a sus entidades financiadoras) adaptar sus sistemas y enfoques y, posiblemente, apoyar el desarrollo de capacidades de los socios.

El documento “Estudios de casos” que acompaña al presente informe incluye un breve estudio de caso sobre las experiencias de World Vision en el proceso para llegar a estar preparada para cooperar.

## RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

### Todas las organizaciones

Las organizaciones que deseen optimizarse para la cooperación y maximizar el impacto de sus colaboraciones deben invertir en un cambio organizacional. Para ello no existen atajos:

- Asegurar que haya **suficiente compromiso de alto nivel** para invertir en el cambio organizacional necesario para que la organización esté preparada para cooperar; involucrar a diferentes funciones de toda la organización (programas, funciones jurídicas, recursos humanos, finanzas) para facilitar la comprensión y conseguir aceptación.
- Aportar **claridad estratégica** respecto de cómo las diferentes formas de cooperaciones —desde los socios implementadores hasta las iniciativas de múltiples actores para cambiar los sistemas— pueden alcanzar objetivos estratégicos.
- Realizar un **análisis del grado de preparación para cooperar**, en el cual el personal proporcione datos de referencia, y determinar qué elementos apoyan o impiden actualmente la cooperación eficaz y qué cuestiones se deben abordar
- Desarrollar **políticas, sistemas y procesos favorables a la cooperación** —incluyendo acuerdos jurídicos de cooperación que vayan más allá de los acuerdos transaccionales, el examen interno, el seguimiento y la evaluación, etc.— que, más que sofocar la colaboración, la propicien.
- **Apoyar al propio personal** proporcionando formación, incentivos y orientación interna, permitiendo que se cometan errores y, lo que es crucial, otorgando tiempo suficiente para el pleno involucramiento en las cooperaciones.
- **Asignar un presupuesto suficiente** a los procesos de desarrollo de cooperaciones; en casos justificados, establecer una **unidad interna de cooperaciones** con recursos específicos para apoyar la colaboración.
- **Fortalecer las propias redes y conexiones** con nuevos actores más allá de los habituales.



## 3. Cooperaciones

### 3.3. Las cooperaciones deben estar establecidas conforme a los estándares de buenas prácticas

#### A DESTACAR

**El 43 % de los y las participantes en la encuesta indicó que sus cooperaciones eran muy eficaces.** El 36 % comentó que eran algo eficaces.

**Solo el 12 % señaló que en sus cooperaciones estaban completamente implementados los seis componentes clave (visión compartida; claridad respecto de los roles; gestión y comunicación; seguimiento; suficientes recursos financieros y otros recursos; gobernanza y toma de decisiones).** Hay una correlación significativa entre la implementación de los componentes clave y la eficacia notificada de la cooperación.

**Los factores prioritarios debido a su impacto sobre el éxito,** y de los que carecen en particular las CMA, son los siguientes:

- suficientes recursos financieros y otros recursos: componente completamente implementado solo en el 20 % de las CMA de los y las participantes en la encuesta;
- gestión y comunicación muy eficaces: componente completamente implementado solo en el 26 % de las CMA; y
- buena gobernanza y toma de decisiones, seguimiento y revisión continuos de la salud y los progresos de la cooperación: ambos componentes están completamente implementados en el 27 % de las CMA.

**El apoyo por parte de un o una especialista neutral supone un gran beneficio:** El 73 % de las cooperaciones que recibían apoyo significativo indicó que este era muy eficaz; en el caso de las CMA que no recibían apoyo, solo el 29 % se consideraba muy eficaz. No obstante, solo el 30 % de los y las participantes en la encuesta indicó que recibía apoyo o facilitación significativos, mientras que el 38 % señaló que no recibía ningún apoyo.

#### ¿Cuáles son los estándares de buenas prácticas para las cooperaciones?

Si bien cada cooperación es única, existe una variedad de factores de éxito y componentes claves que en su conjunto pueden contribuir a una colaboración eficaz y eficiente. Los componentes se pueden desarrollar explícita y deliberadamente conforme a los estándares de buenas prácticas mediante un proceso de desarrollo de la cooperación bien diseñado y cocreativo, a menudo apoyado por un o una especialista neutral en cooperaciones.

Existen diferentes formulaciones para los componentes, pero habitualmente abarcan las siguientes:

- 1) **Aspectos fundamentales:** alineación y una visión compartida beneficiosa para el mandato de todos los socios; suficiente compatibilidad de los socios; creación de valor significativa (es decir, de un valor superior a la suma de los valores individuales).

2) **Relación entre los socios:**

transparencia y confianza; equidad; beneficio mutuo; sólida cultura de cooperación.

- 3) **Estructura y marco:** estructuras eficaces, flexibles y adaptativas de gobernanza, gestión y operación; disponibilidad de suficientes recursos financieros y otros; claridad respecto de los roles y las responsabilidades.

4) **Gestión y liderazgo:** seguimiento

y revisión continuos (incluida la comprobación de la “salud” de la cooperación) y adaptación / iteración de la cooperación; “liderazgo colaborativo” compartido; comunicación, etc.



**Figura 4: Componentes de una cooperación eficaz (fuente: The SDG Partnership Guidebook)**

## Hallazgos

**En general, las CMA están generando resultados positivos, pero queda mucho camino por recorrer para maximizar su impacto**

Menos de la mitad de las cooperaciones (el 43 %) indicó de sí mismas ser muy eficaces en el cumplimiento de sus contribuciones previstas a los ODS o los objetivos climáticos. El 38 % se clasificaron a sí mismas como algo eficaces. Solo el 8 % se consideró ineficaz, y el resto indicó que era “demasiado pronto para saberlo”.

Los resultados expuestos están en consonancia con los obtenidos en una encuesta mundial realizada a 192 CMA registradas en la plataforma The Partnership Platform de las Naciones Unidas, en la que las propias CMA calificaron su eficacia como sigue: 39-51 % de las CMA señalaron ser muy exitosas, 40-42 % que eran algo exitosas y 9-19 % consideraron que apenas eran exitosas.<sup>11</sup>

**En la mayoría de las CMA, los componentes necesarios para la eficacia de las cooperaciones no están suficientemente implementados**

Un número elevado de encuestados y encuestadas (75 %) estuvo algo o totalmente de acuerdo con que su CMA había seguido explícita y plenamente las mejores

prácticas de cooperación en su desarrollo e implementación.

No obstante, para conocer el grado en que este hecho condujo a que las cooperaciones estuvieran preparadas para el éxito, pedimos a los encuestados y encuestadas que puntuaran seis componentes asignándoles del 0 (en absoluto) al 5 (completamente implementado):

- 1) una visión clara con todos los socios plenamente alineados y comprometidos;
- 2) total claridad de roles y responsabilidades; relación sólida, de confianza y equitativa;
- 3) gestión y comunicación muy eficaces;
- 4) seguimiento y revisión continuos de la salud y los progresos de la cooperación;
- 5) suficientes recursos financieros y otros recursos;
- 6) buena gobernanza y toma de decisiones.

**Solo en el 12 % de las cooperaciones estaban completamente implementados todos los componentes.**

El porcentaje de cooperaciones con algunos componentes específicos completamente implementados variaba de alrededor del 20 % (suficientes recursos financieros y otros recursos) al 34 % (visión clara, socios alineados).

Para facilitar la priorización se exponen a continuación los factores que, conforme a las respuestas de los encuestados y encuestadas, están más ausentes en las cooperaciones:

<sup>11</sup> Glass, L. M., Newig, J. y Ruf, S. (2023)



- Suficientes recursos financieros y otros recursos:** componente completamente implementado solo en un 20 % de las CMA de los y las participantes en la encuesta. El 13 % de los encuestados y encuestadas señaló que este componente no estaba en absoluto implementado, en comparación con solo el 3-4 % que indicó no estar en absoluto implementados otros factores.
- Gestión y comunicación muy eficaces:** componente completamente implementado solo en el 26 % de las CMA.
- Buena gobernanza y buena toma de decisiones, y seguimiento y revisión continuos de la salud y los progresos de la cooperación:** ambos componentes están completamente implementados en el 27 % de las CMA.

**Existe una correlación directa entre determinados componentes “prioritarios” y la eficacia de las cooperaciones**

En el análisis se exploró qué hacer para convertir lo más eficazmente posible las CMA de “algo eficaces” a “muy eficaces”. Con este fin se comprobó si existía una asociación entre la puntuación dada a un componente y la calificación otorgada a la eficacia de la CMA.

Los datos expuestos en la tabla a continuación confirman la existencia de una fuerte correlación entre numerosos componentes y la eficacia de la CMA. Para cada componente completamente implementado, o implementado en su mayor parte, se indica en la tabla la proporción de CMA descritas como muy o algo eficaces.

COMPONENTES Y EFICACIA DE LAS CMA		
Componente completamente implementado, o implementado en su mayor parte	CMA muy eficaces	CMA algo eficaces
Buena gobernanza y toma de decisiones	76 %	24 %
Suficientes recursos financieros y otros recursos	69 %	31 %
Seguimiento y revisión continuos de la salud y los progresos de la cooperación	69 %	31 %
Total claridad de roles y responsabilidades	68 %	32 %
Gestión y comunicación muy eficaces	64 %	36 %

Conforme a estos resultados, cuando un componente está implementado, la probabilidad de que las cooperaciones sean muy eficaces prácticamente se duplica.

El estudio acerca de las 192 CMA registradas en la plataforma de las Naciones Unidas examinó las características organizacionales e institucionales y detectó una asociación positiva entre, por un lado, la comunicación y el seguimiento regulares, así como el tipo de socio principal, y, por otro, la eficacia notificada por las propias CMA.

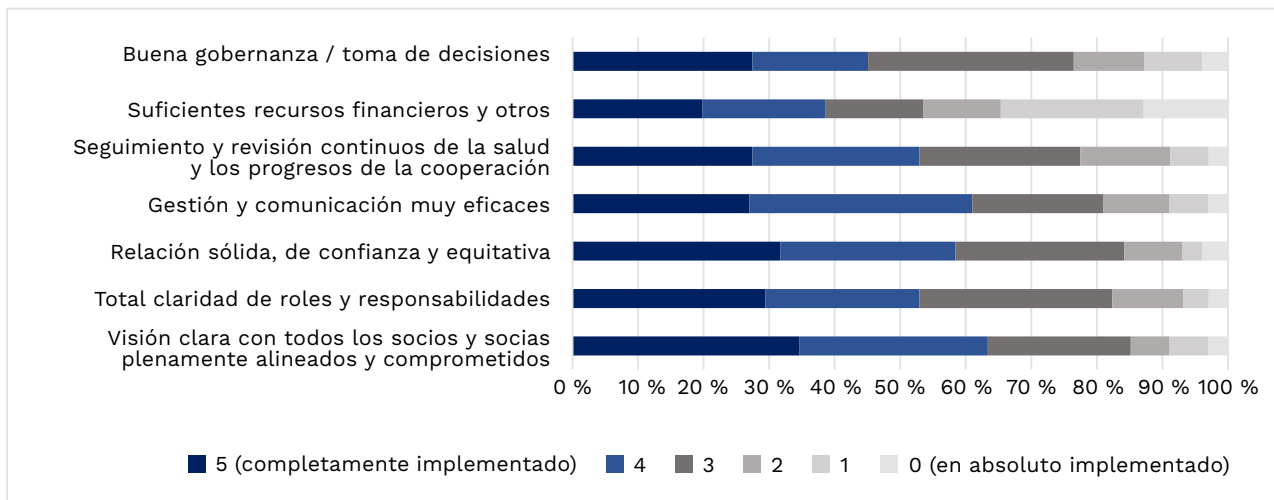


Figura 5: Grado de implementación de los componentes clave de las cooperaciones en determinadas CMA

**✚ El apoyo o la facilitación por parte de un o una especialista neutral contribuye significativamente al éxito de una cooperación; su uso, sin embargo, no está en absoluto generalizado**

El apoyo por parte de un o una especialista neutral<sup>12</sup> pudo asociarse a una mayor eficacia de las CMA en el cumplimiento de las contribuciones previstas a los ODS o los objetivos climáticos: El 73 % de las cooperaciones que recibían apoyo significativo indicaron ser muy eficaces. De las que no recibían apoyo, solo un 29 % señalaron que eran muy eficaces.

A pesar de la diferencia que supone obtener o no apoyo, solo el 30 % de los y las participantes en la encuesta indicó que recibía para su CMA apoyo o facilitación significativos, mientras que el 38 % señaló no recibir ningún apoyo o facilitación.

El apoyo de un o una especialista demostró tener un impacto particularmente grande en los siguientes componentes:

- total claridad de roles y responsabilidades;
- una visión clara con todos los socios plenamente alineados y comprometidos; y
- buena gobernanza y toma de decisiones.

El 79 % opinó que contar con un o una especialista neutral podría beneficiar de manera moderada o significativa a la creación de un proceso más rápido y una cooperación mejor, más sana y fructífera.

**✚ Es preciso diseñar las CMA de manera más focalizada, sobre todo en lo relativo a su composición y escala**

En las entrevistas se destacó la necesidad de que las cooperaciones ya existentes o nuevas ampliaran su escala más allá de la red de socios habituales —incluido pasar de acuerdos bilaterales a multilaterales y cooperar con actores no tradicionales en los diversos

<sup>12</sup> Los facilitadores y facilitadoras de los procesos de cooperación son especialistas que acompañan y apoyan a un grupo de socios para desarrollar cooperaciones equitativas, eficaces y sólidas que puedan alcanzar resultados decisivos y sean beneficiosas para todos los actores. En el documento “Estudios de casos” que acompaña a este informe se incluyen las experiencias de Partnership Brokers Association: [partnershipaccelerator.org/campaign](https://partnershipaccelerator.org/campaign)

sectores y geografías— si desean localizar la acción en torno a los ODS. Para lograrlo se requieren procesos mejor diseñados.

*“Una enseñanza extraída para una cooperación más eficaz... [es] la de mantener concentrada esa cooperación en una única cuestión. Reunir a las “personas adecuadas” en torno a un tema concreto. No abordar ni cooperar respecto de demasiados asuntos con demasiadas personas al mismo tiempo. Se debe cooperar respecto de un tema (p. ej., agua, energía o empleo) o un área (p. ej., creación de espacios públicos). Tanto en el caso de una cooperación basada en un tema, como de una basada en un área determinada, es preciso decidir quiénes deben colaborar para alcanzar los objetivos”.*

**Persona experta**

*“Debemos formular nuestras cooperaciones de manera focalizada. En mi opinión, el éxito de una cooperación comienza con un diseño adecuado. Contar con esa comprensión común del propósito de la cooperación que deseamos crear, y entender las capacidades de los socios y qué es lo que ellos aportan. A veces, en las cooperaciones, nuestras expectativas no son realistas. Entonces las cooperaciones fracasan, pues no hemos entendido esas diferencias en las capacidades que pueden aportar los diferentes socios”.*

**Gobierno**

**✚ Es preciso un mejor seguimiento y evaluación de las cooperaciones para mejorar el desempeño, la rendición de cuentas, la transparencia, la visibilidad y el intercambio de conocimientos**

Las buenas prácticas de cooperación recomiendan el seguimiento de la cooperación de tres maneras:

- 1) Revisar regularmente la salud de la cooperación (el grado en que se encuentran implementados los componentes) a fin de mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de la cooperación y transmitir seguridad a las entidades financiadoras y los socios.

- 2) Hacer un seguimiento del cumplimiento del plan de implementación y medir los resultados y el impacto respecto de la teoría del cambio para determinar dónde es preciso realizar ajustes y asegurar la rendición de cuentas.
- 3) Evaluar el impacto de la cooperación y, en particular, cómo está creando la cooperación valor añadido en comparación con otras soluciones no colaborativas a fin de asegurar la transparencia, demostrar el éxito y el rendimiento de las inversiones, y extraer conocimientos.

Las cooperaciones analizadas recientemente en un detallado estudio<sup>13</sup> sobre CMA no solo carecían de sistemas adecuados de seguimiento y evaluación, sino que ni siquiera disponían de una teoría del cambio sólida que sirviera de referencia para medir el éxito. Esto sigue planteando un reto importante para muchas de las cooperaciones, posiblemente la mayoría.

<sup>13</sup> Thorpe et al. (2021)

## RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

### Todas las cooperaciones y entidades financiadoras

- **Invertir en el proceso de desarrollo de la cooperación y en el desarrollo de las competencias de cooperación de los socios** a fin de asegurar que las cooperaciones estén establecidas conforme a los estándares de buenas prácticas y cuenten con los componentes necesarios.
- En el caso de cooperaciones más complejas, o cuando deba prestarse atención a desequilibrios de poder, **involucrar a una persona externa especialista en gestión de procesos de cooperación** que acompañe a los socios a través de un proceso a medida, estructurado, que garantice una cooperación con posibilidades de éxito. La reducción de los costos de transacción, el funcionamiento de las cooperaciones con menos complicaciones y el mayor impacto aumentan el rendimiento de la inversión inicial.
- Integrar un **seguimiento más intenso de las cooperaciones**, tanto para medir la implementación y el éxito respecto de la teoría del cambio y poder realizar rápidamente ajustes e iteraciones en situaciones complejas, como para mantener en la mayor medida posible la salud de la propia cooperación.
- **Evaluar las cooperaciones y extraer enseñanzas** para mejorar el intercambio de conocimientos, la visibilidad, la transparencia y la rendición de cuentas.



**Imagen 2: Lanzamiento de un informe de APCO Worldwide, en septiembre de 2023 en Nueva York, en el contexto de la celebración del período de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas.**



# 4. Plataformas

## 3.4. Deben existir plataformas para involucrar a los actores y catalizar la colaboración de manera sistemática

### A DESTACAR

**El 93 % de los encuestados y encuestadas consideró que las plataformas u otros mecanismos similares son esenciales o sumamente útiles** para catalizar las cooperaciones en favor de los ODS y las metas climáticas.

**El 59 % indicó haber participado en plataformas nacionales de cooperación.**

**Algo más de la mitad (53 %) opinó que las plataformas deberían estar operadas por una combinación de múltiples actores** del Gobierno, organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado, y pocas personas encuestadas deseaban que las plataformas estuvieran dirigidas solo por el Gobierno (3 %), empresas (4 %) o las Naciones Unidas (11 %).

### Qué es una plataforma?

Definimos como plataforma de cooperación un mecanismo permanente destinado a catalizar y brindar apoyo a las cooperaciones de múltiples actores. Puede estar dirigida por el Gobierno —p. ej., las plataformas nacionales para involucrar a los actores en los ODS— o por ONG, el sistema de las Naciones Unidas o empresas sociales. Un ejemplo al respecto lo ofrece la organización Zambia Business in Development Facility (ZBiDF), que reunió sistemáticamente a actores de todos los sectores en torno a cuestiones específicas de desarrollo, y facilitó cooperaciones de múltiples actores en los ámbitos de la agricultura, el turismo y la creación de empleo.

### Hallazgos

#### **Se requieren más plataformas o mecanismos compartidos de participación**

El 93 % de los encuestados y encuestadas consideró que las plataformas u otros mecanismos similares son esenciales o sumamente útiles para catalizar las cooperaciones en favor de los ODS y las metas climáticas.

La importancia de este tipo de mecanismos fue corroborada también por las entrevistas. No obstante, merece destacar que no todas las personas entrevistadas pedían directamente nuevas plataformas; algunas más bien hicieron hincapié en la necesidad de contar con más espacios compartidos para participar y cooperar a través de los marcos legislativos y de política existentes.



*“Si tienes un sistema de múltiples actores, pero no se implementa una coordinación eficaz, surgen duplicaciones que dan lugar a la ineficiencia dentro del sistema. Debes contar con un mecanismo eficaz de coordinación que garantice la implementación de un proceso bien definido hacia los objetivos deseados”.*

**Gobierno**

*“En mi opinión, siempre es importante disponer de una plataforma común para facilitar las cooperaciones, sea cual sea la forma que adopte esa plataforma. En nuestro caso, la plataforma común ha sido el Plan Nacional de Desarrollo”.*

**Gobierno**

Por ejemplo, en Jamaica se incorporó el Plan Nacional de Desarrollo 2030 a las estrategias municipales para la implementación a través de un marco común de participación. De esta manera se facilitó eficazmente la colaboración local en todos los sectores y comunidades. Desarrollando planes sectoriales locales y mecanismos inclusivos para la participación, el Gobierno posibilitó un amplio involucramiento multisectorial que promovió la apropiación y optimizó los resultados.

**Aunque el Gobierno desempeña una función clave en las plataformas, estas deben ser explícitamente multisectoriales**

En general, los encuestados y encuestadas opinaron que es el Gobierno quien debe asumir la tarea de organizar las plataformas, las cooperaciones o los grupos de trabajo que reúnen a los diferentes actores, incluidas comunidades empresariales, organizaciones de la sociedad civil y socios internacionales. Estas plataformas sirven como foros de diálogo, de resolución conjunta de problemas y de intercambio de conocimientos, y promueven la colaboración y las iniciativas de propiedad compartida.

No obstante, pocas personas encuestadas deseaban que las plataformas estuvieran dirigidas solo por el Gobierno (3 %) o las Naciones Unidas (11 %). Algo más de la mitad (53 %) opinó que las plataformas deberían estar operadas por una combinación de múltiples actores del Gobierno, organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y el sector

privado. Muy pocas personas (4 %) señalaron que las plataformas deberían estar dirigidas solo por organizaciones empresariales.

**Las plataformas deben organizarse en torno a áreas específicas para propiciar un cambio transformador**

Los conocimientos obtenidos de las plataformas establecidas en múltiples contextos de país aconsejan organizar las plataformas en torno a áreas específicas para propiciar un cambio transformador e involucrar a representantes de todos los sectores en dicho sistema. Esto último exige diseñar canales de comunicación sistemática y/o formalizada, incluyendo a líderes estratégicos y expertos y expertas técnicos, con vistas a mejorar la colaboración.

**Los cinco factores clave que propician las plataformas**

A la pregunta de qué se requiere para aumentar la provisión de plataformas eficaces que catalicen y gestionen las cooperaciones en favor de la Agenda 2030, las personas encuestadas y entrevistadas identificaron cinco factores clave.

### **1. Un entorno político propicio**

Es preciso contar con marcos de gobernanza y políticas para estimular la creación de cooperaciones y la acción ciudadana (véase la siguiente sección).

### **2. Recursos suficientes y fácilmente accesibles, incluidas modalidades de financiamiento alternativas**

Es preciso movilizar más recursos y financiamiento para crear plataformas catalíticas que faciliten el intercambio de información y el aprendizaje, y proporcionen los recursos adecuados para cooperaciones eficaces a través de modalidades de financiamiento sostenible.

*“Creo que debemos ser mucho más imaginativos en nuestra percepción del financiamiento... hay otros recursos a los que se puede recurrir... para promover estas plataformas y comunidades de práctica que podrían impulsar la agenda de cooperación”.*

**Mundo académico**



### 3. Sociedad civil y empresas bien organizadas

El nivel de organización de la sociedad civil y las empresas puede influir fundamentalmente en el grado de preparación de la sociedad para participar en las plataformas.

En Alemania, por ejemplo, la sociedad civil / las ONG están eficazmente organizadas en instituciones paraguas para facilitar la representación y participar en las plataformas disponibles. Sin una organización similar, esta participación no es fácilmente replicable. En su lugar, los Gobiernos tal vez deban asignar recursos y apoyar la facilitación para fortalecer las voces de la sociedad civil.

### 4. Desarrollo de capacidades

El desarrollo de capacidades es necesario en todos los sectores, para que los actores mejoren su comprensión de los mecanismos de cooperación eficaces y los implementen.

Un desarrollo de capacidades que posibilite una mejor cooperación no solo es un asunto de interés para instituciones individuales, sino para el conjunto de la sociedad.

*“Cuando hablamos de desarrollar las capacidades estatales, o un Estado capaz, no se trata solo de la administración gubernamental, el funcionariado público y la clase política; nos referimos también a todas estas personas en relación con sus comunidades. ¿Cómo desarrollamos las capacidades de la sociedad, las comunidades y la ciudadanía para involucrarse en el Estado?”*

**Persona experta**

### 5. Comunicación y concienciación, también a través de los medios sociales, dando cabida a la diversidad lingüística

Es necesario un cambio cultural en la apreciación del valor de las CMA para contribuir a los objetivos sociales, a la vez que cultivar la humildad y promover la rendición de cuentas descendente.

*“Creo que, en última instancia, lo que importa es implementar una política de entorno propicio. El concepto de cultura es escurridizo, el 80 % de ella permanece oculto y creo que, mientras no abordemos algunos de esos temas culturales, no avanzaremos tanto como deberíamos. Y dos de esos temas importantes son la humildad y la rendición de cuentas descendente”.*

**Organización no gubernamental internacional**

El documento “Estudios de casos” que acompaña al presente informe incluye un breve estudio de caso sobre el enfoque aplicado por el Gobierno de Jamaica.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Disponible en: <http://partnershipsaccelerator.org/campaign>

## RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

### Gobiernos y Naciones Unidas

- Integrar la participación de múltiples actores y multisectorial a los mecanismos existentes (p. ej., elaboración de planes nacionales de desarrollo; formulación de políticas);
- Brindar apoyo financiero a las plataformas de cooperación de múltiples actores que puedan catalizar la colaboración desde el nivel nacional al local, y/o dirigir el desarrollo de dichas plataformas y desempeñar un rol activo en ellas; cuando proceda, la Oficina del/de la Coordinador/a Residente de las Naciones Unidas deberá desempeñar una función de apoyo;
- Cuando la sociedad civil no esté bien organizada, brindar apoyo / facilitación para intensificar la participación y asegurar que se oigan las voces de las personas más vulnerables.

### Todos los sectores sociales

- Participar activamente en las plataformas de cooperación (también como parte de la organización / gobernanza) y aprovechar todas las oportunidades para involucrarse colaborativamente en el Gobierno en lo relativo a los planes de política y desarrollo.



**Imagen 3: La Zambia Business in Development Facility (ZBiDF) es una plataforma de múltiples actores que apoya el desarrollo de cadenas de suministro agrarias, el turismo y la creación de empleo.**



# 5. Política

## 3.5. Una política nacional favorable y la participación del Gobierno para estimular la colaboración

### A DESTACAR

**Aunque con diferencias regionales significativas, solo el 25 % respondió que el Gobierno se comprometía o colaboraba amplia o plenamente con los actores;** el 28 % indicó que el compromiso era muy limitado o inexistente.

Aunque con una gran variabilidad de un país a otro, **en numerosos lugares la colaboración se ve obstaculizada por limitaciones legales, la falta de voluntad política y la ausencia de una orientación política clara.**

**Son necesarios una mayor regulación gubernamental y un alineamiento político más estrecho para favorecer la colaboración voluntaria,** así como para promover el alineamiento o encontrar conexiones entre las prioridades del sector privado y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### ¿Qué se entiende por políticas favorables?

Los Gobiernos pueden desempeñar un papel crucial tanto a través de sus políticas, que pueden contribuir a facilitar la colaboración, como de sus acciones, para comprometerse con los actores. En la presente sección se considera la utilización de una serie de instrumentos de política, como las transferencias de efectivo, la regulación y las inversiones públicas, para incentivar cooperaciones de múltiples actores estratégicamente necesarias.

La aplicación innovadora de instrumentos de política puede contribuir a incentivar cooperaciones a largo plazo y la inclusión de actores que deban afrontar los costos de un cambio transformador: por ejemplo, se puede recurrir a la regulación y la inversión para incentivar a pequeños agricultores a mejorar las prácticas de ganadería y reducir el uso profiláctico de antibióticos.

### Hallazgos

#### Las políticas y la regulación pueden tanto incentivar como autorizar la participación de los Gobiernos en las CMA

Los Gobiernos disponen de una variedad de instrumentos de política para favorecer la implementación en torno a los ODS mediante cooperaciones de múltiples actores y para asegurar una mayor coherencia política. El diseño y la aplicación de dichos instrumentos dependen en cada caso del contexto de país, los resultados esperados y el público. A continuación, se expone un resumen de los instrumentos de política:

- **Las leyes y las medidas anticorrupción** pueden crear un entorno autorizador para que los actores del Gobierno, de las empresas y de la sociedad civil se involucren activamente en las cooperaciones, así como para que las CMA emerjan y se amplíen en escala.<sup>15</sup> Si se

<sup>15</sup> Entrevista con el profesor Andrew Boraine, profesional de la práctica en materia de cooperación y cambio de sistemas, Ciudad del Cabo.



dan estos factores, pueden crear un entorno atractivo para los negocios y estimular inversiones adicionales.<sup>16</sup> Aquí se incluyen la legislación o las leyes parlamentarias (véase el documento con estudios de casos).

- Mediante **estándares** se puede establecer una visión colectiva para el progreso. Por ejemplo, en Canadá, el código de conducta para la adjudicación (Code of Conduct for Procurement) está concebido para reformar las adjudicaciones y asegurar una mayor transparencia y rendición de cuentas y la conducta ética.<sup>17</sup> Por otro lado, la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) establece normas para productos y servicios a nivel mundial, por ejemplo las Directrices para el cero neto, lanzadas en la 27ª Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP27).<sup>18</sup> No obstante, los estándares de sostenibilidad voluntarios (VSS) han surgido como mecanismo dominante de regulación social y medioambiental, impulsados por actores del sector privado en representación de más de 600 grupos de productos.<sup>19</sup> Aquí se incluyen CMA como la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible (RSPO, por sus siglas en inglés) o el Marine Stewardship Council (MSC).
- La **regulación** crea marcos a través de los cuales se aplican las leyes. Puede incentivar la participación en las CMA y promover la rendición de cuentas. Por ejemplo, la Directiva de la Unión Europea, relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas, exigirá presentar mucha más información sobre los impactos medioambiental y social a lo largo de la cadena de valor de las empresas.

Son necesarios una mayor regulación gubernamental y un alineamiento político más estrecho para favorecer la colaboración voluntaria, así como para promover el alineamiento o encontrar conexiones entre las prioridades del sector privado y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<sup>16</sup> <https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2020/07/SDG-Partnership-Guidebook-1.0.pdf>

<sup>17</sup> <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/cndt-cndct/contexte-context-eng.html>

<sup>18</sup> <https://www.iso.org/netzero>

<sup>19</sup> Schleifer, P. et al. (2022)

### **El nivel de compromiso del Gobierno con los actores para contribuir a la consecución de los ODS en general es deficiente, pero varía significativamente entre las regiones y dentro de ellas.**

Solo el 25 % de los encuestados y encuestadas respondió que el Gobierno se comprometía o colaboraba amplia o plenamente con los actores (p. ej., la sociedad civil, empresas, etc.) para alcanzar los ODS; el 44 % señaló que existía cierto compromiso o colaboración, y el 28 % que era muy limitado o inexistente. Si bien se identificaron diferencias significativas en el involucramiento notificado del Gobierno dependiendo de las regiones geográficas, el volumen de datos en este punto del análisis era muy reducido y, por lo tanto, dificultó la extracción de conclusiones para cada país individualmente.

### **Persisten las barreras para la participación activa del Gobierno en CMA que contribuyen a objetivos sociales.**

A continuación, se resumen los retos clave para la colaboración del Gobierno con otros actores identificados en la encuesta y las entrevistas.

#### **Falta de capacidades e inversión para implementar los ODS**

El efecto silo en los Gobiernos a menudo limita la capacidad administrativa para el financiamiento y la cooperación. En algunos contextos, como consecuencia del limitado apoyo técnico y financiero para la implementación, el apoyo nacional a los ODS fue descrito como palabras vanas.

Esta opinión coincide con los hallazgos del estudio realizado con 192 CMA registradas en la plataforma The Partnership Platform de las Naciones Unidas, que revelan una disminución relativa de la participación de los Gobiernos nacionales en las cooperaciones en materia de desarrollo sostenible de un 21 % desde 2006.<sup>20</sup>

Como consecuencia de la pandemia de COVID-19, muchos Gobiernos reasignaron con rapidez y decisión los fondos y recursos, por lo que se percibe una reducción de la prioridad política de los ODS en algunos contextos.

<sup>20</sup> Glass, L. M., Newig, J. y Ruf, S. (2023)

## **Falta generalizada de conciencia sobre el papel de las CMA**

No obstante, un efecto de la pandemia de COVID-19 fue la estimulación de nuevas CMA en muchos países de todo el mundo. El nivel de amenaza y urgencia dio lugar a que todos los sectores sociales se entendieran como agentes y colaboraran regularmente en CMA, desde cooperaciones a nivel comunitario para la distribución de alimentos a personas vulnerables hasta la colaboración internacional para el rápido desarrollo y la regulación de las vacunas.<sup>21</sup>

No obstante, en general sigue habiendo un déficit de comprensión del papel de las CMA en la movilización de recursos para contribuir a la consecución de los ODS.

*“Muy a menudo, cuando he hablado sobre la posibilidad de cooperar con empresas, los ministros o ministras inmediatamente han pensado en el modelo que les es familiar y que tiene mala reputación; me refiero a las cooperaciones de desarrollo con el sector privado reguladas para implementar infraestructuras o servicios públicos”.*

**Especialista en cooperación**

En este contexto, el desarrollo de una conciencia colectiva y el cambio cultural podrían favorecer aún más la participación del Gobierno. La conciencia social limitada acerca de los ODS o el valor añadido de las CMA para impulsar un cambio transformador fue identificada como un factor que contribuye a la falta de urgencia en la implementación de los ODS, pues restringe la posibilidad de incluir a la sociedad civil y enfoques ascendentes.

Los y las participantes en las entrevistas exigieron la participación activa de los Gobiernos en las CMA y reconocieron la necesidad de realizar esfuerzos sistemáticos de desarrollo de capacidades en los Gobiernos para asegurar la transferencia continua de conocimientos e integrar una cultura institucional de cooperación. Las propuestas al respecto incluyeron la implementación de programas de capacitación breves y accesibles, diseñados a medida de las necesidades específicas de los y las responsables de la

formulación de políticas, y que consideren las barreras de lenguaje y su contexto en evolución.

## **Falta de confianza entre el Gobierno, las empresas y la sociedad civil**

La desconfianza entre los sectores debilita la comunicación entre los actores en diferentes sistemas. Sin embargo, los Gobiernos no proceden a unir sistemáticamente a los grupos de actores, a pesar de que los encuestados y encuestadas concedían a la confianza una importancia esencial. Los Gobiernos deben involucrarse más activamente tanto con las empresas como con la sociedad civil, a nivel nacional y subnacional.

Para ello podrían ser necesarios marcos de política que reconozcan e incluyan mejor a la sociedad civil y las empresas como actores clave en los procesos en torno a los ODS, además de los mecanismos para la participación y el diálogo necesarios.

## **Falta de marcos de política o reguladores**

Los Gobiernos son considerados actores conductores en la promoción de las cooperaciones de múltiples actores. Su poder y su responsabilidad les permiten crear un entorno propicio para las CMA estableciendo sistemas, políticas y una legislación que las facilite. A los propios Gobiernos también les debe estar legalmente permitido participar y comprometerse como socios activos. Mientras que son numerosos los ejemplos de políticas en torno a la participación de las empresas y otros actores en la priorización y la implementación de medidas de desarrollo, faltan todavía disposiciones normativas que orienten y autoricen a los Gobiernos para involucrarse en cooperaciones con el sector privado.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> COVID-19: Seven lessons we have learnt about the present and future of partnering, The Partnering Initiative

<sup>22</sup> Aparte de las cooperaciones de desarrollo con el sector privado reguladas para la implementación de infraestructuras o servicios públicos, que siguen un procedimiento de adjudicación establecido y no son cooperaciones voluntarias. En *The SDG Partnership Guidebook* pueden consultarse las definiciones de diferentes formas de cooperación con empresas.



*“Cuando hablamos de factores propicios, la existencia de marcos reguladores adecuados es, en mi opinión, un factor que se sitúa en la base de la pirámide. Si no se cumple, la cooperación no funciona... Lo primero que hace falta es una legislación propicia y eficaz. De lo contrario, el sector público se verá impedido para cooperar... en este momento, en Costa Rica, parece que estamos trabajando al límite por la insuficiencia y dispersión de reglamentos. No es una situación que promueva la confianza, la ampliación en escala y el impacto de la cooperación. Necesitamos un marco innovador, con visión de futuro”.*

**ONG especializada en cooperaciones**

Determinados entornos políticos alientan activamente a la cooperación para la implementación, ya sea a través de la legislación o de otros incentivos; por ejemplo, en Nepal, las ONG internacionales no pueden implementar directamente medidas, sino que deben trabajar a través de organizaciones locales. En Kenya, los marcos estratégicos claramente definidos y la transferencia de

poder a los parlamentos locales han ayudado a World Vision International a mejorar su participación en cooperaciones locales a nivel provincial.

La política de localización de los ODS implica la innovación y la colaboración con diferentes actores para definir las prioridades. Una implementación descentralizada guiada por marcos y estrategias facilitaría la participación de actores comunitarios relevantes y la movilización de recursos locales, considerando a la vez las necesidades locales. El Gobierno de Jamaica diseñó un entorno regulador para descentralizar la implementación a largo plazo de su plan nacional de desarrollo “Vision 2030 Jamaica – National Development Plan” a nivel subnacional; la “Local Governance Act” (Ley de gobernanza local) crea un marco para la participación y coordinación local a fin de fortalecer la participación de múltiples actores en el desarrollo.

El documento “Estudios de casos” que acompaña al presente informe incluye un breve estudio de caso sobre el enfoque aplicado por el Gobierno de Jamaica.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Disponible en: <http://partnershipsaccelerator.org/campaign>

## RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

### Gobiernos (cuando proceda, con apoyo de las Naciones Unidas)

- **Crear marcos de política que implanten un entorno propicio** para iniciar y mantener las cooperaciones. Estimular la colaboración con los actores y velar por la institucionalización y práctica sistemática de la colaboración.
- **Mobilizar a actores en todos los niveles.** Descentralizar los marcos de política al nivel subnacional. Priorizar el establecimiento de relaciones y confianza con los actores para mejorar la cooperación, facilitar el intercambio de conocimientos y promover la responsabilidad compartida.
- **Crear mecanismos inclusivos para la participación multisectorial:** unir a todos los actores, y hacerlo sistemáticamente.
- **Mobilizar recursos directamente o través de las cooperaciones.** Proporcionar financiamiento e instrumentos financieros para apoyar la colaboración y las iniciativas de cooperación que incentiven la colaboración y ayuden a los actores a implementar sus ideas y proyectos. Involucrar a socios que puedan movilizar financiamiento para proyectos prioritarios.
- **Crear transparencia y confianza, y participar constructivamente.** Establecer mecanismos de revisión para determinar los progresos, evaluar los resultados e identificar las áreas a mejorar. Invertir en proyectos y sistemas que impulsen el cambio cultural y la rendición de cuentas descendente.
- **Se requieren esfuerzos sistemáticos de desarrollo de capacidades,** especialmente en los Gobiernos, para abordar la rotación de personal y asegurar la transferencia continua de conocimientos.
- **Crear conciencia social.** Fortalecer la comunicación y la visibilidad de los ODS y las cooperaciones como ruta hacia un cambio transformador; utilizar los medios sociales e impulsar el desarrollo sostenible en toda la sociedad.



Imagen 4: El empleo de palancas y de recursos públicos, privados y personales confiere a las cooperaciones el poder necesario para transformar.

## LISTA DE VERIFICACIÓN: CÓMO PUEDEN LOS GOBIERNOS NACIONALES PROMOVER LAS COOPERACIONES

Global Forum for



La siguiente lista de verificación reúne una exhaustiva variedad de propuestas formuladas por las personas consultadas para el presente estudio, incluidos los miembros del Foro Mundial de Órganos Consultivos Nacionales sobre los ODS. La lista refleja la experiencia de los y las miembros en la promoción de la participación de múltiples actores a nivel nacional en la planificación, implementación y presentación de informes de los Gobiernos sobre los ODS.

	¿Qué?	¿Cómo?
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Establecer relaciones con representantes de todos los sectores sociales en todos los niveles, desde el nacional al local, e involucrarlos activamente, para contribuir a los planes nacionales / locales de desarrollo</b>	Grupos parlamentarios, mesas redondas, comisiones, grupos de expertos/as, plataformas y grupos de trabajo; promover la localización poniendo énfasis en cuestiones relevantes para la vida cotidiana; hacer narrables y tangibles los ODS, para que la ciudadanía entienda mejor la agenda general de sostenibilidad y se identifique con ella.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Involucrar a actores no estatales en los procesos de toma de decisiones, promover la responsabilidad compartida sobre el logro de los resultados de desarrollo, y adoptar una actitud abierta ante comentarios constructivos y hacia reajustar el curso</b>	Revisión de los proyectos, reuniones de consulta, talleres, procesos de consulta política e información sobre cuestiones clave; mecanismos de revisión colaborativa para determinar y evaluar los progresos e identificar las áreas a mejorar; uso de la tecnología para facilitar la participación, posibilitar la recopilación de datos y el seguimiento eficientes, y apoyar la comunicación y colaboración entre diferentes actores.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Estimular e incentivar la colaboración entre múltiples actores</b>	Directrices, circulares y comunicación activa sobre el valor añadido de las CMA; proporcionar financiamiento para CMA y participar en cooperaciones de desarrollo con el sector privado; establecer estándares para las CMA, a fin de asegurar la práctica sistemática de la colaboración.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Respaldar la participación pública de otros sectores más allá de los ciclos de presentación de informes a corto plazo, como los exámenes nacionales voluntarios</b>	Institucionalizar o encomendar mecanismos permanentes para CMA asesoras; alentar a las CMA a centrarse en cuestiones que requieran un consenso para el cambio transformador; habilitar una unidad de gobierno para desempeñar una función permanente de convocación y comunicación entre los actores y otras partes del Gobierno.

<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Crear confianza en los mecanismos de cooperación público-privada mediante medidas apropiadas de legislación y regulación</b>	Exponer claramente que el Gobierno es capaz de trabajar en cooperación; asegurar que la regulación permite el financiamiento mixto de los proyectos, pudiendo el Gobierno y otros actores aportar recursos; poner a disposición financiamiento para apoyar estos mecanismos; evitar la complejidad excesiva en el proceso de desarrollo de la cooperación.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Desarrollar y mantener las habilidades y capacidades de cooperación en el sector público y más allá del mismo</b>	Establecer una cultura interna de cooperación y rendición mutua de cuentas; fortalecer la cooperación interna y la coordinación política; establecer sistemas para asegurar la transferencia continua de conocimientos en las cooperaciones, aunque se dé rotación de personal; implementar programas de capacitación para el personal y los socios.



## ELEMENTOS TRANSVERSALES

# 6. Financiamiento

### 3.6. Modalidades de financiamiento en favor de la cooperación que consideran las necesidades singulares de las cooperaciones y los enfoques de transformación de sistemas

#### A DESTACAR

**El modo de financiamiento de las cooperaciones debe cambiar para ser a más largo plazo y más flexible, y apoyar las cooperaciones en fases más tempranas.**

**Solo el 24 % de las personas encuestadas consideró las modalidades actuales de financiamiento muy o totalmente eficaces** para maximizar la innovación, la calidad y el impacto de la cooperación.

**El 96 % de los encuestados y encuestadas expresó estar de acuerdo con que adaptar las modalidades de financiamiento** podría mejorar la calidad y el impacto de las cooperaciones y posibilitar una mayor equidad e inclusión.

**Los deseos de localización de las entidades financiadoras se ven socavados por unos requisitos de presentación de informes y rendición de cuentas no adecuados a su fin.**

**Los nuevos tipos de financiamiento público-privado innovador todavía se encuentran en una fase inicial y no se han adoptado.**

#### ¿Qué se entiende por modalidades de financiamiento favorables a la cooperación?

En la mayoría de los casos, las cooperaciones de múltiples actores requieren un financiamiento externo. Las políticas, las modalidades y las normas acerca de cómo, cuándo y a quién se proporciona ese financiamiento pueden influir considerablemente en la calidad, la innovación, la equidad y la inclusividad de una cooperación y, por lo tanto, en su posible nivel de impacto.

solo el 15 % de los encuestados y encuestadas consideró esas modalidades “totalmente eficaces”; por otro lado, el 10 % las consideró “muy eficaces”, el 38 %, “algo eficaces”, un 22 %, “ mínimamente eficaces”, un 12%, “nada eficaces”, y el 4 % contestó “no sé”.

Además, el 96 % de las personas encuestadas convino en que adaptar el modo en que se proporciona el financiamiento podría mejorar la calidad y el impacto de las cooperaciones. En concreto, el 59 % consideró esencial esa adaptación con vistas a maximizar el impacto de las cooperaciones.

#### Hallazgos

##### ✚ Las modalidades de financiamiento tradicionales no son eficaces para maximizar el impacto


A la pregunta sobre la eficacia de las modalidades de financiamiento existentes en lo relativo a la maximización de la innovación, la calidad y el impacto de las cooperaciones,

##### ✚ Los actuales financiamientos plantean todo un abanico de retos

Conforme a las respuestas relativamente homogéneas dadas en la encuesta a una pregunta de opción múltiple sobre los retos del financiamiento actual, estos se pueden clasificar como sigue por orden de importancia:



1. Insuficiente apoyo financiero o de otro tipo para apoyar el proceso de desarrollo de una nueva cooperación hasta el punto de la presentación de una solicitud completa de financiamiento (68 %)
2. El financiamiento es por un período de tiempo demasiado corto para lograr un impacto o una transformación reales (65 %)
3. Las solicitudes de financiamiento exigen un nivel de detalle excesivo y demasiado diseño previo, lo que impide que la cooperación aprenda y evolucione (63 %)
4. Tiempo insuficiente para desarrollar adecuadamente la cooperación antes de tener que presentar una propuesta (63 %)
5. La modalidad de financiamiento anima a los socios a trabajar en paralelo haciendo cada uno lo suyo, en lugar de aportar juntos algo más innovador (59 %)
6. Exigir un socio principal para el financiamiento y la rendición de cuentas crea una jerarquía que pone en entredicho la cooperación equitativa (51 %)

 **Las expectativas de las entidades financiadoras pueden desempeñar un papel importante en la promoción de las CMA**

Estableciendo las cooperaciones como criterio de cualificación para el financiamiento, las entidades financiadoras pueden acelerar el desarrollo de CMA.


*“Seamos sinceros. La mayoría de ONG preferiría simplemente recibir financiamiento para implementar sus programas y evitar la complicación de tener que asociarse y arriesgarse a recibir menos dinero”.*

**ONG de apoyo a la cooperación**

*“¿Qué es lo que ayuda a establecer una cooperación de múltiples actores? Muy claramente, las expectativas de los donantes. Hablemos sin tapujos: cuando los donantes esperan que se establezca una cooperación y presionan explícitamente para ello, es mucho más probable que ocurra”.*

**Organización no gubernamental internacional**

Sin embargo, si esto no se acompaña de otros requisitos y apoyo, podrían resultar cooperaciones solo de nombre en las que los fondos simplemente se dividen entre unos socios que implementan sus propios programas habituales en el marco de un financiamiento paraguas, pero sin generar un valor añadido (es decir, la cooperación no aporta un valor superior a la suma de sus valores individuales).

 **El proceso de desarrollo de una cooperación genera para los socios costos importantes que deben ser financiados para ayudar a asegurar la inclusión y la apropiación local**

Cada etapa del desarrollo de una cooperación de múltiples actores puede consumir un tiempo y recursos financieros considerables. Por ejemplo, la fase inicial de determinación del alcance y diseño puede incluir la realización de un mapeo de problemas y actores clave, así como la celebración de diálogos y mesas redondas de múltiples actores para entender profundamente el sistema contextual, promover el compromiso e identificar a los socios. A continuación, el proceso de desarrollo de la cooperación se puede extender durante meses e implicar costos de facilitación, costos de viaje y alojamiento y una inversión de tiempo por parte de todos los socios. Para cualquier ONG que disponga de un financiamiento básico significativo, esto último puede plantear un reto, pero en particular las ONG locales, más pequeñas, simplemente no serán capaces de realizar la inversión necesaria si no se cubren sus costos.

En definitiva, el financiamiento de las etapas más tempranas de las cooperaciones es esencial para garantizar la inclusión de las voces correctas y su plena participación. Además, es necesario para asegurar que la cooperación atraviese un proceso completo y adecuado de desarrollo, que resultará en más innovación, mejor aceptación, y soluciones basadas en el conocimiento local.

Es importante comprender que no todos los procesos de desarrollo de una cooperación llegarán a buen puerto. Efectivamente, una buena práctica de desarrollo de cooperaciones es la de convenir colectivamente en NO cooperar cuando, por ejemplo, queda claro que los intereses de los socios no están suficientemente alineados, o cuando no existe

suficiente certeza de que la cooperación aportará un valor añadido importante.

*“En mi opinión, la principal dificultad radica en el hecho de que los recursos se requieren sobre todo durante la fase de establecimiento de la organización; y es en esta fase cuando la organización tiene menos capacidad de asegurar o gestionar cualquier financiamiento por terceros. Sería útil contar con mecanismos como una incubadora de CMA para ofrecer estructuras que apoyen a las cooperaciones en su fase de puesta en marcha. Sería interesante examinar si se puede facilitar con este fin financiamiento gubernamental.”*

#### **Organización de múltiples actores**

Uno de los enfoques consiste en repartir el financiamiento para una cooperación en varias etapas, exigiendo para la solicitud un esfuerzo acorde al volumen de financiamiento. Por ejemplo, con unos trámites simplificados, las entidades financiadoras podrían otorgar con relativa facilidad una subvención modesta para la primera etapa de concepción y desarrollo. Las subvenciones de mayor volumen necesarias para la implementación requieren un proceso más riguroso y deben estar basadas en un plan de cooperación trabajado a fondo.

Una de las organizaciones encuestadas creó un proceso de solicitud “blando” para movilizar los fondos con rapidez, el cual exige la solicitud conjunta por parte de al menos dos organizaciones y a la vez incluye requisitos mínimos para la solicitud y la presentación de resultados.

#### **✚ Para generar un cambio transformador, las modalidades de financiamiento deben evolucionar de la inversión a corto plazo a otra a más largo plazo**

Si el objetivo es la transformación de los sistemas, se precisa una inversión a más largo plazo, sostenible y flexible.

En primer lugar, por su propia naturaleza, el cambio de un sistema inevitablemente consume tiempo. A excepción de los más simples, todos los sistemas son no lineales, lo cual conlleva la imposibilidad de predecir al principio con precisión la teoría del cambio. Indefectiblemente, las iniciativas de cambio del

sistema exigen pruebas y adaptaciones, una mejora continua de la comprensión del sistema, iteraciones y la incorporación de actividades adicionales cuando los supuestos (implícitos o explícitos) demuestran ser incorrectos.

Adicionalmente, para asegurar la sostenibilidad, no solo deberán cambiar múltiples elementos del sistema sobre el que influye y al que apoya la cooperación, sino que también los elementos del sistema circundante (desde conductas a inversiones en negocios) requieren tiempo para poder ajustarse y contribuir a reforzar la nueva realidad. Sin una presión continuada que mantenga fijo al recién transformado sistema durante el tiempo suficiente para establecerse, podría con el tiempo simplemente volver a su estado del pasado.

El financiamiento debe ser flexible para poder apoyar adecuadamente las iniciativas cuando estas se adaptan y cambian, y debe ser a más largo plazo a fin de conceder el tiempo necesario para generar el impacto deseado. El financiamiento a más corto plazo a menudo resulta en proyectos piloto insostenibles o programas sencillamente imposibles de ampliar en escala.

*“Con frecuencia, los proyectos se financian para actividades piloto de 1-2 años o, más rara vez, mediante un acuerdo de 3-5 años; pero los ODS a menudo requieren cambiar los sistemas a largo plazo. Para apoyar cooperaciones sólidas en torno a los ODS, hacer posibles progresos significativos y generar el impacto que el mundo necesita, es esencial un financiamiento en períodos de 10 años.”*

#### **Organización no gubernamental internacional**

#### **✚ Las exigencias de localización de las entidades financiadoras se ven socavadas por sus propias exigencias de una presentación de informes y una rendición de cuentas al modo tradicional**

Las cooperaciones de múltiples actores que generan un impacto social o medioambiental a nivel de país se deben desarrollar, en la mayoría de los casos, desde la base, de manera ascendente, tomando plenamente en consideración las necesidades y la comprensión de las experiencias vividas de las personas

sobre el terreno, además de involucrando a quienes previamente podrían haberse descrito como “beneficiarios y beneficiarias”, en lugar de como parte de un sistema y, así, socios en la iniciativa.

Inevitablemente, esto implica trabajar con organizaciones más pequeñas sobre el terreno, y dirigir el financiamiento hacia ellas, de las cuales, muchas, por razones culturales, de recursos, de capacidades o de logística, pueden no ser capaces de presentar los informes necesarios para los mecanismos tradicionales de rendición de cuentas de que disponen muchas entidades financiadoras. Estos mecanismos pueden incluir una dependencia excesiva de los marcos lógicos por parte de los donantes, en el sentido de que el éxito de un programa se vincule a la implementación de las actividades originalmente diseñadas y a la presentación de informes sobre las mismas (lo que no tiene en cuenta la necesidad de iteración), más que al impacto que el programa esté generando.

*“Mientras que a nosotros [personal de una ONG internacional] nos correspondían viáticos, nuestro socio local tenía que presentar un recibo por cada dólar gastado. Esto no solo suponía una enorme pérdida de tiempo; en muchos casos, p. ej., los viajes en taxis locales, sencillamente era imposible de cumplir. Al final no pudieron reclamar una cantidad bastante grande de dinero que se había ido acumulando en muchas, muchas, pequeñas transacciones. El socio que menos se lo podía permitir, de hecho estaba subvencionando la iniciativa por no ser el sistema adecuado a su fin”.*

**Organización no gubernamental internacional**

Cada vez existe más comprensión acerca de que la solución a este problema no consiste en desarrollar las capacidades de las organizaciones más pequeñas para cambiar su práctica de trabajo, ni en recurrir a nuevos sistemas financieros (que pueden ser completamente inadecuados en un determinado contexto), ni en implementar programas a través de enfoques de ayuda tradicionales ajustados a los sistemas de las poderosas entidades financiadoras. Más bien, la solución consiste en que las entidades financiadoras y los receptores trabajen juntos

por encontrar formas de adecuar las exigencias y los procesos de rendición de cuentas de las entidades financiadoras a los contextos de los receptores, a la vez que se siga asegurando la rendición de cuentas a las entidades financiadoras.

### **El financiamiento público-privado innovador sigue sin comprenderse bien y no se utiliza a gran escala**

En el ámbito del desarrollo internacional se ha producido un giro notable en el pensamiento: desde el concepto de “dotación de fondos” para los ODS (es decir, financiar a los actores de desarrollo tradicionales como las Naciones Unidas, ONG y Gobiernos para implementar programas que contribuyan a la consecución de los ODS) hasta el de “financiamiento” (es decir, estructurar diferentes flujos financieros de las finanzas públicas, privadas, nacionales e internacionales en un modelo de inversión mediante el cual se pueda alcanzar un desarrollo colectivo, transformador y sostenible).

Por ejemplo, un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) identifica dos enfoques de financiamiento innovadores a través de los cuales se puede incrementar la participación del sector privado y la acción multilateral para movilizar y apalancar el financiamiento allí donde más grandes son las necesidades. Se trata del financiamiento combinado y las inversiones de impacto social:

**Financiamiento combinado:** se utilizan diferentes instrumentos financieros para compensar las inversiones de alto riesgo por parte de inversores privados. A pesar de existir un creciente interés en el financiamiento combinado, este enfoque no se está promoviendo en toda su extensión en entornos de bajos ingresos o para la consecución de determinados ODS, como agua limpia y saneamiento y educación de calidad.<sup>24</sup> Entre los instrumentos utilizados se incluyen las garantías, las subvenciones, la asistencia técnica, las inversiones de primera pérdida, las líneas de crédito y los bonos.

<sup>24</sup> Morris, R. (2021)



**Inversiones de impacto social:** en ellas se moviliza financiamiento privado para generar soluciones innovadoras en torno a temas sociales, por ejemplo:

- **Bonos ODS:** el Gobierno de Uzbekistán emitió bonos soberanos vinculados a los ODS para inversores de impacto y para compradores institucionales a fin de identificar proyectos elegibles alineados con siete ámbitos de los ODS, incluido un proyecto regional de infraestructura del agua.
- **Bonos de impacto de desarrollo:** cooperaciones entre un pagador de resultados (puede incluir al Gobierno, a un donante bilateral o una fundación filantrópica), un proveedor de servicios y un inversor dirigidas a mejorar los resultados sociales para los usuarios y usuarias de los servicios. Solo se paga por el servicio cuando se obtienen los resultados.<sup>25</sup>

- **Bonos verdes:** el Gobierno de Colombia desarrolló el Marco de Referencia de Bonos Verdes Soberanos de Colombia y emitió bonos por valor de 1,5 billones de COP (aproximadamente 400 millones de USD) para financiar proyectos verdes locales dirigidos a promover el crecimiento con bajas emisiones.<sup>26</sup>

Aunque cada vez se recurre más a formas innovadoras de financiamiento, su potencial no está del todo aprovechado. Por otro lado, también es cierto que incrementar el volumen de este financiamiento no será suficiente si no se abordan además las múltiples limitaciones añadidas que impiden financiar los ODS a nivel de proyectos y empresas. Una de las limitaciones más importantes es la falta de proyectos “financiables” en comparación con el volumen de fondos disponibles.<sup>27</sup>



**Imagen 5: Los bonos verdes son un ejemplo de financiamiento innovador para desbloquear inversiones privadas.**

25 <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/social-impact-bonds/>

26 [Colombia Sovereign Green Bond Framework](#)

27 Carter, P. (2015)

## RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

### Entidades financiadoras

- **Crear mecanismos de financiamiento favorables a la cooperación, incluido el apoyo financiero a las fases cruciales de concepción y desarrollo de las cooperaciones**
  - Desarrollar criterios para el financiamiento dirigidos a maximizar la creación de valor de la cooperación (es decir, generar un valor superior a la suma de los valores individuales) y evitar las cooperaciones que lo sean solo de nombre.
  - Apoyar la inclusión, la aceptación local y una mayor calidad de las cooperaciones propiciando la plena participación de ONG (locales), la sociedad civil, socios del mundo académico a través de subvenciones destinadas a cubrir sus costos de tiempo, viaje y traducción, cuando sea necesario.
  - Para incrementar el rendimiento de las inversiones, brindar apoyo financiero o proporcionar directamente un o una especialista neutral en cooperaciones que pueda facilitar un proceso estructurado para desarrollar cooperaciones inclusivas, equitativas y con posibilidades de éxito.
- **Cuando el objetivo sea la transformación del sistema, crear un financiamiento a más largo plazo y flexible** que conceda el tiempo necesario y apoye las pruebas y las iteraciones requeridas para generar cambios sostenibles.
- **Para contribuir a asegurar la inclusión y la localización**, priorizar a los socios locales y desarrollar con ellos mecanismos de presentación de informes y rendición de cuentas basados en las realidades locales, más que en prácticas internacionales tradicionales inapropiadas sobre el terreno.
- **Explorar nuevas formas de financiamiento innovador para movilizar inversiones privadas a través de CMA para los ODS.**
- **Brindar apoyo a las cooperaciones para desarrollar una teoría del cambio clara e implementar sistemas de seguimiento, revisión y evaluación** que optimicen continuamente los resultados de la cooperación y permitan analizar el rendimiento de las inversiones.

### Receptores de subvenciones

- **Trabajar con la entidad financiadora** para promover su comprensión sobre la importancia de las modalidades de financiamiento favorables a la cooperación.
- **Con otras organizaciones receptoras, trabajar con espíritu de colaboración**, no de competencia, para presentar a las entidades financiadoras propuestas conjuntas con un valor añadido claro demostrado y abandonar la mentalidad de “suma cero”.
- **En caso de subvenciones en cascada desde ONG más grandes a ONG más pequeñas que trabajan sobre el terreno**, ejercer presión en contra de las exigencias de la propia entidad financiadora relativas a una presentación de informes y una rendición de cuentas al modo tradicional e inadecuadas para el contexto local, y facilitar un debate con ONG locales para desarrollar enfoques apropiados.





## ELEMENTOS TRANSVERSALES

# 7. Confianza y responsabilidad social

### 3.7. Responsabilidad social colectiva y confianza entre todos los sectores sociales para generar una motivación compartida y como lubricante para contribuir a hacer realidad las cooperaciones.

#### A DESTACAR

**Aunque con grandes variaciones regionales, las cooperaciones de múltiples actores en general encuentran un obstáculo en la falta de confianza entre los diferentes sectores de la sociedad.**

Los países encuestados calificaron como **“limitado”, “cero” o “negativo” el nivel de confianza** entre el Gobierno y la sociedad civil (61 %); entre el gobierno y las empresas (54 %); y entre las empresas y la sociedad civil (61 %).

Existen grandes diferencias entre los países en lo que respecta al conocimiento sobre los ODS, por lo que el grado en que los diferentes sectores se sienten responsables de contribuir a los ODS varía mucho.

#### ¿Qué importancia tienen la confianza y la responsabilidad colectiva?

La confianza está claramente establecida como factor de éxito, y la falta de la misma puede limitar los resultados de cualquier cooperación. Aunque es importante admitir que las cooperaciones no siempre se inician con un alto grado de confianza entre los socios (se desarrolla con el tiempo, trabajando juntos), un déficit de confianza constituye un obstáculo importante para la cooperación. La falta de confianza puede darse por un cúmulo de malas experiencias o por competencia, por recelo debido a la falta de transparencia, o simplemente por sentir que no todos están del mismo lado o unidos en un empeño común.

A fin de ofrecer una motivación fuerte para involucrarse en una CMA, las organizaciones y las personas deben ser conscientes de los ODS (o de un objetivo de la cooperación que contribuya a los ODS), además de sentir un

determinado nivel de responsabilidad colectiva para contribuir a la implementación.

#### Hallazgos

##### **Diferentes sectores sociales no necesariamente sienten estar del mismo lado**

La encuesta sirvió para explorar la percepción de confianza entre diferentes sectores sociales: entre Gobierno y sociedad civil, Gobierno y empresas, y empresas y sociedad civil. Los datos al respecto varían significativamente entre los países, pero de media una minoría de los encuestados y encuestadas indicó que existía una confianza significativa o total entre los sectores mencionados (37 %, 39 % y 34 % respectivamente). Se calificó sistemáticamente como “limitada” hasta “negativa” la confianza entre la sociedad civil y las empresas (61 %) y entre la sociedad civil y el Gobierno (61 %),

pero también entre el Gobierno y las empresas (54 %).

Aunque los datos proceden de diferentes países, los resultados en general son coherentes con los del informe mundial 2023 *Edelman Trust Barometer*, que analiza 28 países.<sup>28</sup>

Merece destacarse que, según dicho informe, por tercer año consecutivo la institución en la que más se confía son las empresas. Estas relevaban a las ONG, que tuvieron el honor de ocupar ese puesto durante los primeros 19 años del informe, el cual subraya que la creciente desconfianza en los Gobiernos a nivel mundial hace crecer las expectativas en torno al sector privado como líder del desarrollo sostenible. Además, destaca la creciente polarización en las sociedades. Si bien es cierto que la pandemia de COVID-19 promovió temporalmente la unidad, en general las personas cada vez se sienten menos unidas en un empeño común.

Las personas participantes en nuestro estudio reiteraron la necesidad de una mayor transparencia, confianza y tolerancia, y de una comunicación y acción mucho más decididas para generar confianza activamente.

Nuestros hallazgos confirman los de otros informes recientes, que hacen hincapié en la fragilidad de la confianza y su importancia para propiciar las cooperaciones de múltiples actores.

El informe *The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review*, de 2021, identifica la confianza como factor esencial para la cooperación eficaz entre instituciones estatales en materia de protección de la biodiversidad. Por ejemplo, establece un paralelismo entre el aumento de la desconfianza mutua y la erosión de la gestión colectiva de los recursos de uso común, es decir, bienes de uso común de propiedad pública o privada limitados, como el agua, la leña, los medicamentos y el pescado, que pueden estar restringidos espacialmente y gestionados a nivel local.

#### **Generar confianza es un proceso activo**

Muchas personas perciben la confianza como un elemento necesario, pero no invierten tiempo ni recursos para generarla. Superar la

falta de confianza o el recelo exige esfuerzos de facilitación y de participación, y una mejora de la transparencia y la rendición de cuentas.

Son necesarios mecanismos de inclusión que puedan contribuir a generar confianza e institucionalizar la informalidad a través de la consulta, la información de retorno, la traducción de documentos a diferentes lenguas y la creación de espacios donde los socios puedan reunirse fuera de los entornos formales.

En los proyectos “Escudo Mundial contra los Riesgos Climáticos” y “The InsuResilience Global Partnership”, se generó confianza mediante una serie de procesos que requirieron tiempo y paciencia: i) facilitación de traducciones a otras lenguas para promover la comprensión y la accesibilidad; ii) período de consulta para involucrarse con los socios y actuar conforme a la información de retorno; iii) avanzar al ritmo de los socios; y iv) organización de reuniones presenciales.

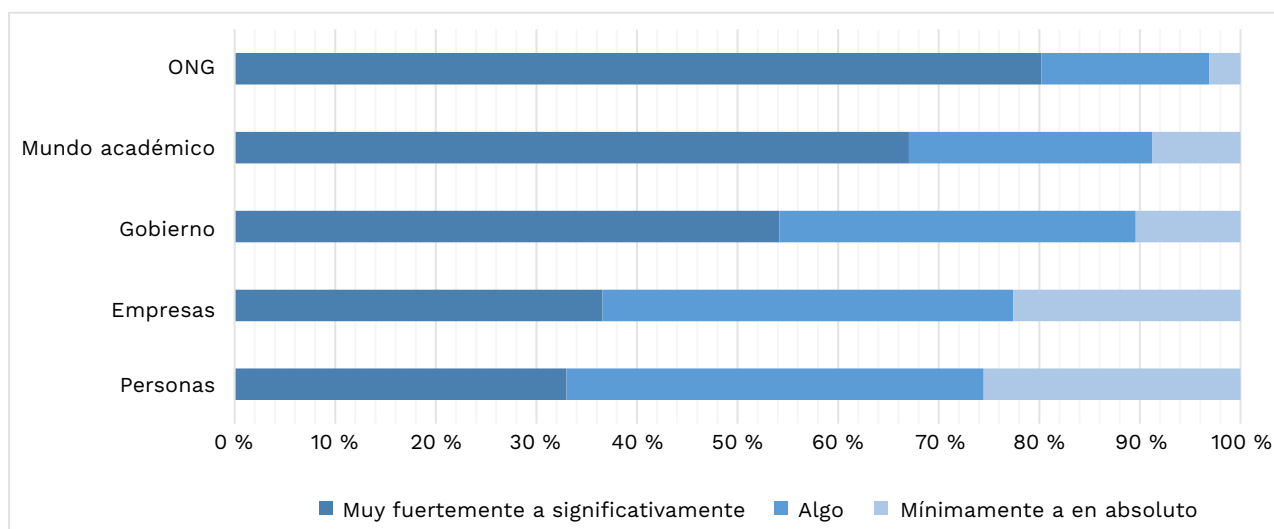
#### **Es necesario superar los estereotipos negativos**

Para superar la desconfianza entre los sectores es necesario mejorar la comprensión del valor que poseen los aportes de los demás sectores, a la vez que abordar las percepciones y los estereotipos existentes.

Por ejemplo, es posible que un Gobierno sea considerado restrictivo, burocrático, lento o excesivamente político. La otra cara de la moneda es que cooperar con el Gobierno puede ser la única vía para lograr una sostenibilidad a gran escala o a largo plazo, y es completamente adecuado tener que pasar por un proceso burocrático para que el Gobierno asigne un volumen importante de recursos públicos y se asegure la buena gobernanza.

Del mismo modo, podría considerarse que las empresas están motivadas por los beneficios. Eso, aunque cierto, obviaría el hecho de que además de generar beneficios, las empresas pueden al mismo tiempo tener un impacto social o medioambiental positivo. Efectivamente, la inclusión de un aspecto comercial puede conducir a soluciones ampliables en escala y autofinanciadas como, por ejemplo, la venta de paneles solares a través de una red de empresarios y empresarias rurales.

<sup>28</sup> <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>



**Figura 6: En el país en el que se encuentra, ¿en qué medida cree que los siguientes sectores son conscientes y sienten la responsabilidad de contribuir a la acción por el clima y los ODS?**

La transparencia acerca de la motivación y los beneficios públicos y privados que se esperan obtener es esencial.

*“Diría que habitualmente hay una gran desconfianza entre el sector privado y la sociedad civil, pensando esta última que el primero solo está interesado en el ecoblanqueo. Pero creo que mediante estándares transparentes de presentación de informes podremos salir de esta dualidad o este conflicto entre los dos grupos de actores”.*

**Sector de la política**

La transparencia promueve la confianza tanto en el concepto como en los resultados de las cooperaciones de múltiples actores. La comunicación y la visibilidad en torno a los procesos y progresos de la cooperación deben ser abiertas y accesibles a todos y todas. Estas perspectivas reconocen la rendición de cuentas como concepto fundamental de los procesos corporativos y legislativos.<sup>29</sup>

**La responsabilidad social en la acción por el clima / los ODS no se percibe como homogéneamente distribuida**

En la clasificación por sectores se consideró que las personas y las empresas tenían un menor grado de conciencia y sentido de la responsabilidad para contribuir a la acción por

el clima o los ODS que otros actores (véase Figura 6).

Es importante admitir un probable sesgo hacia la perspectiva de las ONG en esta cuestión. No obstante, los hallazgos de las entrevistas y la encuesta respaldan la evidencia de la bibliografía, que sugiere que una comprensión fragmentada de los ODS es uno de múltiples factores que, entre todo un mosaico de barreras, obstaculiza la formación de CMA.<sup>30</sup>

Nuestros hallazgos confirman que los ODS, así como el papel que las CMA pueden desempeñar para contribuir a su implementación, no se conocen de manera generalizada en toda la sociedad. Por ello, mejorar la comunicación sigue siendo una necesidad constante para las cooperaciones con objetivos sociales. Los y las participantes en el estudio hicieron hincapié en el valor de medir o evaluar el impacto de las CMA respecto de los resultados para comunicar historias de éxito.

*“[La comunicación] es un factor clave porque todo se trata de relaciones, a diferentes niveles, a nivel mundial pero también a nivel local. La comunicación permanente es uno de los aspectos realmente importantes”.*

**Cooperación**

29 La Torre et al. (2020)

30 Banerjee et al. (2020)

Otro aspecto a tener en cuenta está relacionado con la percepción, en el caso de cooperaciones entre el Gobierno y las empresas.

*“Siempre que se utiliza el dinero de contribuyentes en una cooperación con una empresa que factura 60 millones de USD, existen tensiones. Se actúa en una zona gris, y el Gobierno debe justificar en cada conversación la adicionalidad del presupuesto. Sin embargo, formar una cooperación con una empresa puede conducir a que se aporten inversiones para reducir los riesgos o se añada a un proyecto un elemento nuevo que no se implementaría sin la participación del sector privado. Esto es una cuestión fundamental”.*

**Empresa**

## RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

### Gobiernos

- **Sensibilizar y concienciar:** crear conciencia sobre los ODS a través de planes de estudios escolares, campañas en los medios de comunicación en torno a los “objetivos de las personas”, involucramiento de un grupo de adalides de personas influyentes de entre las empresas y la sociedad civil, etc.
- **Crear confianza con otros sectores, y aceptar la acción colectiva,** involucrando a todos los sectores en la definición de las prioridades nacionales y subnacionales de desarrollo a través de procesos inclusivos y transparentes (p. ej., asambleas ciudadanas, consultas regulares con grupos empresariales y organizaciones paraguas de la sociedad civil, etc.).
- **Desarrollar regulaciones claras** (en concertación con todos los grupos de actores) para el involucramiento del Gobierno en las CMA con el fin de asegurar la transparencia y evitar acusaciones de corrupción.

### Cooperaciones

- **Asegurar una cultura de transparencia y apertura,** tanto interna como externamente. Comunicar el impacto social / medioambiental de las CMA, además de los beneficios económicos / para el sector privado, a fin de demostrar el carácter ventajoso para todos los actores de las CMA.

## ANEXO 1: METODOLOGÍA Y PERSONAS ENTREVISTADAS

---

### Enfoque

---

El presente informe se basa en los resultados de una encuesta mundial y de entrevistas semiestructuradas a expertos y expertas, incluidos representantes de toda la gama de actores y todos los niveles abordados por el informe. Asimismo, cuando procede, se recurre a la bibliografía relevante existente para interpretar los resultados. Las recomendaciones se han formulado sobre la base de estos datos y la experiencia de las organizaciones de los autores y autoras.

### Encuesta mundial

---

#### Diseño de la encuesta

---

La encuesta, dirigida a personas con experiencia de trabajo en cooperaciones de múltiples actores, fue creada en KoboToolbox. Se puso a disposición en **español, francés e inglés**, y se invitó a la participación distribuyéndola a través de las redes de las cuatro organizaciones socias: ONU DAES, Cooperaciones2030, The Partnering Initiative y Foro Mundial de Órganos Consultivos Nacionales sobre los ODS.

Las secciones y las preguntas de la encuesta fueron diseñadas en consonancia con los diferentes niveles del ecosistema de cooperación, con el objetivo de dar una respuesta general a las siguientes preguntas:

- **Personas:** ¿Cuán extendidas están las capacidades profesionales de cooperación?
- **Organizaciones:** ¿En qué medida están preparadas las organizaciones para poder cooperar?
- **Cooperaciones:** ¿En qué medida están establecidas las cooperaciones conforme a los estándares de buenas prácticas?
- **Plataformas:** ¿Qué mecanismos existen para involucrar a los actores y catalizar la colaboración?
- **Política (y confianza):** ¿Qué papel desempeñan el Gobierno y las políticas, y qué nivel de confianza existe entre los diferentes sectores de la sociedad?
- **Financiamiento:** ¿En qué medida favorecen las actuales modalidades de financiamiento el trabajo en cooperaciones?

Las personas participantes en la encuesta fueron invitadas a responder a todas las secciones con las que estuvieran más familiarizadas, pero sus respuestas no fueron tenidas en cuenta si habían respondido “sin experiencia” a la pregunta “¿Cómo calificaría su nivel de experiencia trabajando estrechamente con cooperaciones de múltiples actores (CMA)?”.

Fueron entregadas 322 respuestas, de las cuales se retiraron 27 duplicaciones. Además 35 participantes adicionales fueron excluidos o excluidas por no tener experiencia con cooperaciones de múltiples actores, **quedando así finalmente 260 respuestas únicas para el análisis.**

#### Características de las personas encuestadas

---

Las personas encuestadas indicaron tener una experiencia notable en el ámbito de las CMA. Gran parte señaló que tenía una experiencia “muy considerable” (más de 5 años) en el trabajo con CMA (44 %), seguida de la experiencia “considerable” (de 2 a 5 años) (25 %), “significativa” (de 1 a 2 años) (20 %) y “limitada” (menos de 1 año) (12 %). Además, la mayoría de las personas encuestadas indicó desempeñar un papel importante en el desarrollo o la gestión de las cooperaciones en nombre de su organización (54 %).

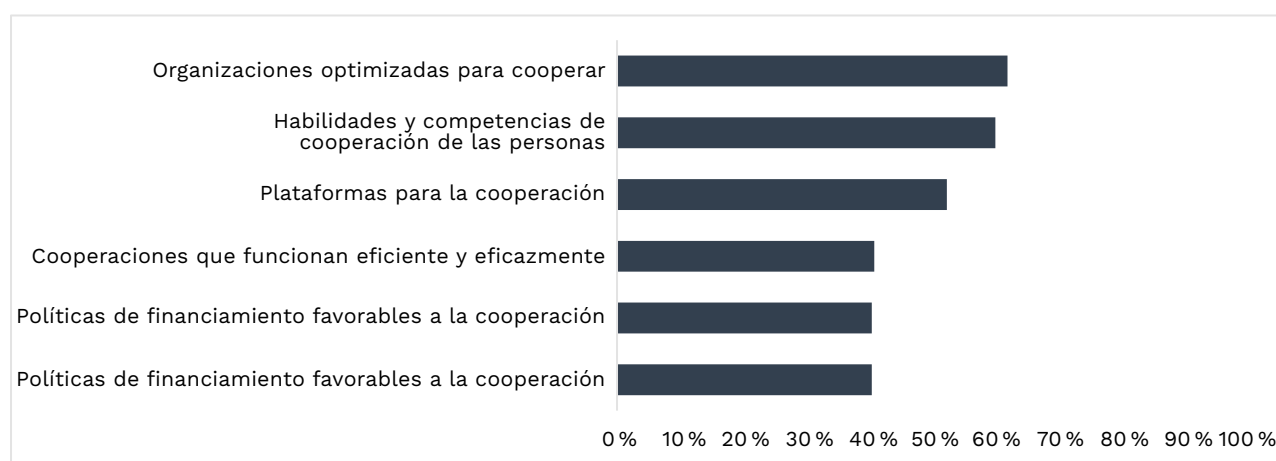
Las respuestas a la encuesta cubren un área geográfica amplia. En términos de regiones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la encuesta ha alcanzado a participantes de las regiones



de África (37 %), América (16 %), Europa (14 %), Pacífico Occidental (10 %), Asia Sudoriental (10 %) y Mediterráneo Oriental (5 %). Un 8 % adicional fue identificado como perteneciente a cualquier país (internacional).

La mayoría de las respuestas provino de ONG u organizaciones de la sociedad civil (57 %), y entre un 2 y 7 % de otro tipo de organizaciones. La encuesta fue rellena por representantes de organizaciones activas a nivel nacional (41 %) e internacional (35 %), y en menor medida de organizaciones activas a nivel regional (14 %) y sub-regional (11 %).

El rango de respuestas a las diferentes secciones de la encuesta varió entre el 40 % y el 60 %. Las personas encuestadas mostraron un mayor interés en responder a las secciones sobre “Organizaciones optimizadas para las cooperaciones” (62 %) y “Personas con aptitudes y competencias profesionales para cooperar” (60 %), que a las secciones sobre las plataformas (52 %), las cooperaciones (41 %), el financiamiento (40 %), y las políticas y la confianza (40 %). Teniendo en cuenta que la mayoría de las respuestas procede de ONG y la sociedad civil, es importante para la interpretación mencionar que el 12 % de las respuestas relativas a la sección sobre el Gobierno provino de actores gubernamentales, y el 16 % de las respuestas a la sección sobre financiamiento fueron dadas por encuestados y encuestadas que se definieron a sí mismos como socio (entidad financiadora) de la cooperación gubernamental para el desarrollo o como empresa. Se presentan datos estadísticos descriptivos de la encuesta. La existencia de asociaciones se ha comprobado mediante el chi cuadrado de Pearson ( $\chi^2$ ), con el programa estadístico Stata.



**Figura 7: Porcentaje de personas encuestadas que han respondido a cada sección, conforme a los diferentes niveles del ecosistema de cooperación (%). Se ha permitido responder a múltiples secciones.**

## Entrevistas

### Diseño

Se realizaron más de 20 entrevistas a representantes de los siguientes sectores: mundo académico, cooperaciones, Gobiernos, Naciones Unidas, empresas, ONG y sociedad civil. Se utilizó una guía de entrevista semiestructurada basada en la siguiente pregunta: “¿Cómo podemos acelerar la utilización de CMA existentes y nuevas para mejorar la implementación de los ODS y los objetivos climáticos, en todos los sectores y niveles, para 2030 y más allá?”

A través de preguntas específicas se determinó el nivel de conocimiento de los y las participantes sobre temas generales como los siguientes: marcos de política, financiamiento, facilitación, coordinación y mecanismos inclusivos para la participación, desarrollo de capacidades, y seguimiento y evaluación. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas, y posteriormente sintetizadas sobre la base de los principios del análisis de datos cualitativos mediante un marco temático.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Ritchie, J., Spencer, L. y O'Connor, W. (2003)

## Características de los y las participantes en las entrevistas

---

Los y las participantes fueron identificados deliberadamente como expertos y expertas en la materia, y las entrevistas se diseñaron para generar lecciones aprendidas y sintetizar las perspectivas acerca de lo que se requiere para crear un entorno propicio para CMA en apoyo a los ODS y más allá. El presente informe incorpora las perspectivas de expertos y expertas independientes y del mundo académico (3); de representantes de políticas (6) —Organización Mundial de la Salud (OMS), Gobierno de Jamaica, German Council for Sustainable Development (RNE), Sustainable Development Council of Sri Lanka, Finnish National Commission on Sustainable Development y Nepal SDGs Forum—; de representantes del sector privado (3) —Unilever, Grupo Deutsche Post DHL y Mott MacDonald—; de representantes de ONG (3) —World Vision, ALIARSE (Fundación para la Sostenibilidad y Equidad) y Aldeas Infantiles SOS Internacional—; y de las cooperaciones específicas (6) mencionadas más abajo.

## Cooperaciones descritas en las entrevistas:

---

- **Global Battery Alliance (GBA):** Cooperación de más de 140 empresas, Gobiernos, actores del mundo académico y de la industria y organizaciones no gubernamentales que trabaja por asegurar que en la producción de baterías no solo se fomenten las energías verdes, sino también se respeten los derechos humanos y se promuevan la salud y la sostenibilidad medioambiental:  
<https://www.globalbattery.org/>.
- **TRANSFORM:** Iniciativa conjunta de Unilever, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Commonwealth y Desarrollo (FCDO) del Reino Unido y EY, que se propone brindar apoyo a empresas de impacto visionarias en África, Asia y más allá. Se ensayan y amplían en escala nuevas soluciones que abordan retos medioambientales, mejoran la salud y el bienestar y construyen economías inclusivas:  
<https://www.transform.global/>.
- **“Strengthening Capacities for Policy Planning for the Implementation of the 2030 Agenda in Indonesia and in the Global South” (Fortalecimiento de las capacidades de planificación de políticas para la implementación de la Agenda 2030 en Indonesia y el Sur Global):** Proyecto encargado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, cuyo objetivo es reforzar las capacidades de actores estatales y no estatales para implementar la Agenda 2030 en Indonesia, y en cooperaciones Sur-Sur y triangulares:  
<https://www.giz.de/en/worldwide/90222.html>.
- **Cooperación GoTeach:** Aldeas Infantiles SOS Internacional y el Grupo Deutsche Post DHL cooperan para empoderar a personas jóvenes de 15 a 25 años de edad de todo el mundo, ayudándolas a desarrollar competencias laborales y a prepararse para el empleo o el emprendimiento. La cooperación fue lanzada en 2011 bajo el paraguas del programa GoTeach del Grupo Deutsche Post DHL, y desde entonces se ha expandido a 53 países:  
<https://www.sos-childrensvillages.org/our-international-corporate-partners-dpdhl>
- **InsuResilience Global Partnership (Asociación Mundial InsuResilience para Financiación y Seguros contra Riesgos Climáticos y de Desastres):** Cooperación que reúne a países del V20 y del G20+, actores de la sociedad civil, organizaciones internacionales, y actores del sector privado y del mundo académico, y que con más de 120 socios trabaja en torno a una visión común para fortalecer la resiliencia de los países en desarrollo y proteger las vidas y los medios de subsistencia de las personas pobres y vulnerables frente a los impactos de las perturbaciones climáticas y los desastres propiciando respuestas más rápidas y fiables, y económicamente eficientes:  
<https://www.insuresilience.org/about-us/>
- **Fondo Fleming Fund sobre resistencia antimicrobiana:** Programa de UK Aid que apoya a hasta 25 países de África y Asia para abordar la resistencia antimicrobiana. Se trata de un fondo gestionado por el Departamento de Salud y Asistencia Social del Reino Unido, que invierte en el fortalecimiento de sistemas de vigilancia mediante una cartera de subvenciones nacionales y regionales, proyectos mundiales y sistemas de becas.  
<https://www.flemingfund.org/>

## Limitaciones de nuestro enfoque

---

Este informe no incluye un resumen sistemático de la bibliografía ya publicada, en parte debido a la amplitud de la cuestión planteada por el informe en un tema en rápida evolución. Además, la motivación ha sido proporcionar un informe accesible y con recomendaciones para múltiples actores antes de la celebración del período de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2023. En este sentido, se ha adoptado un enfoque basado en los conocimientos especializados de los coautores y coautoras, que abarca múltiples perspectivas de los diferentes niveles socioecológicos, sectores y geografías.

Entendemos que, aunque amplía el alcance, la invitación abierta a participar en la encuesta conlleva el riesgo de un sesgo de las personas encuestadas hacia aquellas con un interés previo en el tema y conocidas por las redes de distribución. El informe ha identificado que, en todas las secciones de la encuesta, el mayor número de respuestas proviene de las ONG, lo cual probablemente cree un sesgo hacia esta perspectiva. En los casos en que haya sido relevante, se ha procurado estratificar las preguntas por tipo de persona encuestada u otras características, utilizando el test de chi cuadrado de Pearson ( $\chi^2$ ) para las variables categóricas. Sin embargo, el número reducido de preguntas significa que la estratificación no siempre estaba suficientemente sustentada, por lo que no se ha incluido en el informe. Se ha procurado reconocer cualquier riesgo de sesgo en la interpretación, y se han triangulado los resultados de la encuesta con los hallazgos de las entrevistas semiestructuradas.

## Personas entrevistadas y colaboradoras

---

### Deseamos transmitir nuestro agradecimiento a las siguientes personas:

Felipe Victoria y Edith Cecchini, Ocean Conservancy

Joanna Pyres, Partnership Brokers Association

Ian de Villiers, World Vision

Anouk Heilen, Unilever

Arjun Bhattarai, NGO Federation of Nepal

Carlos Rodríguez, ALIARSE

Chamindry Saparamadu, Sustainable Development Council of Sri Lanka.

Christoph Selig, Grupo Deutsche Post DHL

Delia Kaiser, InsuResilience Global Partnership

German Council for Sustainable Development (RNE)

Eeva Furman, Finnish National Commission on Sustainable Development

Iris Van Der Veken, Watch & Jewellery Initiative 2030

Inga Petersen, Global Battery Alliance

Leda Stott, Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano, Universidad Politécnica de Madrid

Marvel Ledo, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Profesor Andrew Borraine, Ciudad del Cabo

Stella Pfisterer, Rotterdam School of Management, Erasmus University

Susanne Novotny, Aldeas Infantiles SOS Internacional

The Sustainable Development Goals Secretariat, Planning Institute of Jamaica.

Toby Leslie, Fleming Fund

Lisa Hawkes, TRANSFORM y Unilever

Qaiser Munir Pasha, OMS, Oficina Regional para el Mediterráneo Oriental

Zahid Torres-Rahman, Business Fights Poverty

Zulazmi Zulazmi, GIZ Indonesia

Jim Thompson, Office of the Director of National Intelligence, EE. UU.

Aitor Llodio y Danielle Jeanpierre, ALIARSE

## ANEXO 2: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea General de las Naciones Unidas, Consejo Económico y Social (2023). *Progresos realizados para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible: hacia un plan de rescate para las personas y el planeta*. Informe del Secretario General (edición especial). A/78/80. Disponible en: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2023/secretary-general-sdg-report-2023--ES.pdf> (consultado el 27 de agosto de 2023).

Carter, P. (2015). *Why subsidise the private sector? What donors are trying to achieve, and what success looks like--Research reports and studies*. Disponible en: <https://policycommons.net/artifacts/4420747/why-subsidise-the-private-sector-what-donors-are-trying-to-achieve-and-what-success-looks-like/5217366/> (consultado el 13 de septiembre de 2023).

Glass, L. M., Newig, J. y Ruf, S. (2023). "MSPs for the SDGs – Assessing the collaborative governance architecture of multi-stakeholder partnerships for implementing the Sustainable Development Goals", *Earth System Governance*, 17, artículo 100182, DOI: [10.1016/j.esg.2023.100182](https://doi.org/10.1016/j.esg.2023.100182)

Horan, D. (2019). "A New Approach to Partnerships for SDG Transformations", *Sustainability*, 11(18), artículo 4947. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11184947>

IPCC (2023). *Summary for Policymakers. En: Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [equipo principal de redacción, H. Lee y J. Romero (edición)]. IPCC, Ginebra, Suiza, pp. 1-34, DOI: [10.59327/IPCC/AR6-9789291691647.001](https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647.001)

Morris, R. (2021). *Closing the SDG Financing Gap in the COVID-19 era*. Organización para

la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en: <https://www.oecd.org/dev/OECD-UNDP-Scoping-Note-Closing-SDG-Financing-Gap-COVID-19-era.pdf>

ONU DAES (2013). *TST Issues Brief: Means of Implementation; Global Partnership for achieving sustainable development*. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=111&nr=2079&menu=1565> (consultado el 27 de agosto de 2023).

Ritchie, J., Spencer, L. y O'Connor, W. (2003). "Carrying out Qualitative Analysis", *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*, pp. 219-262.

Schleifer, P., Brandi, C., Verma, R., Bissinger, K. y Fiorini, M. (2022). "Voluntary standards and the SDGs: Mapping public-private complementarities for sustainable development", *Earth System Governance*, 14, artículo 100153. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2022.100153>

Stibbe, D. y Prescott, D. (2020). *The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals*. The Partnering Initiative y ONU DAES. Disponible en: <https://sdgs.un.org/publications/sdg-partnership-guidebook-24566>

Thorpe, J., Sprenger, T., Guijt, J. y Stibbe, D. (2022). "Are multi-stakeholder platforms effective approaches to agri-food sustainability? Towards better assessment", *International Journal of Agricultural Sustainability*, 20(2), pp. 168-183.





Imagen 6: António Guterres, Secretario General de las Naciones Unidas, en su discurso de apertura del Fin de Semana de Acción sobre los ODS Septiembre de 2023 (fotografía: TPI)