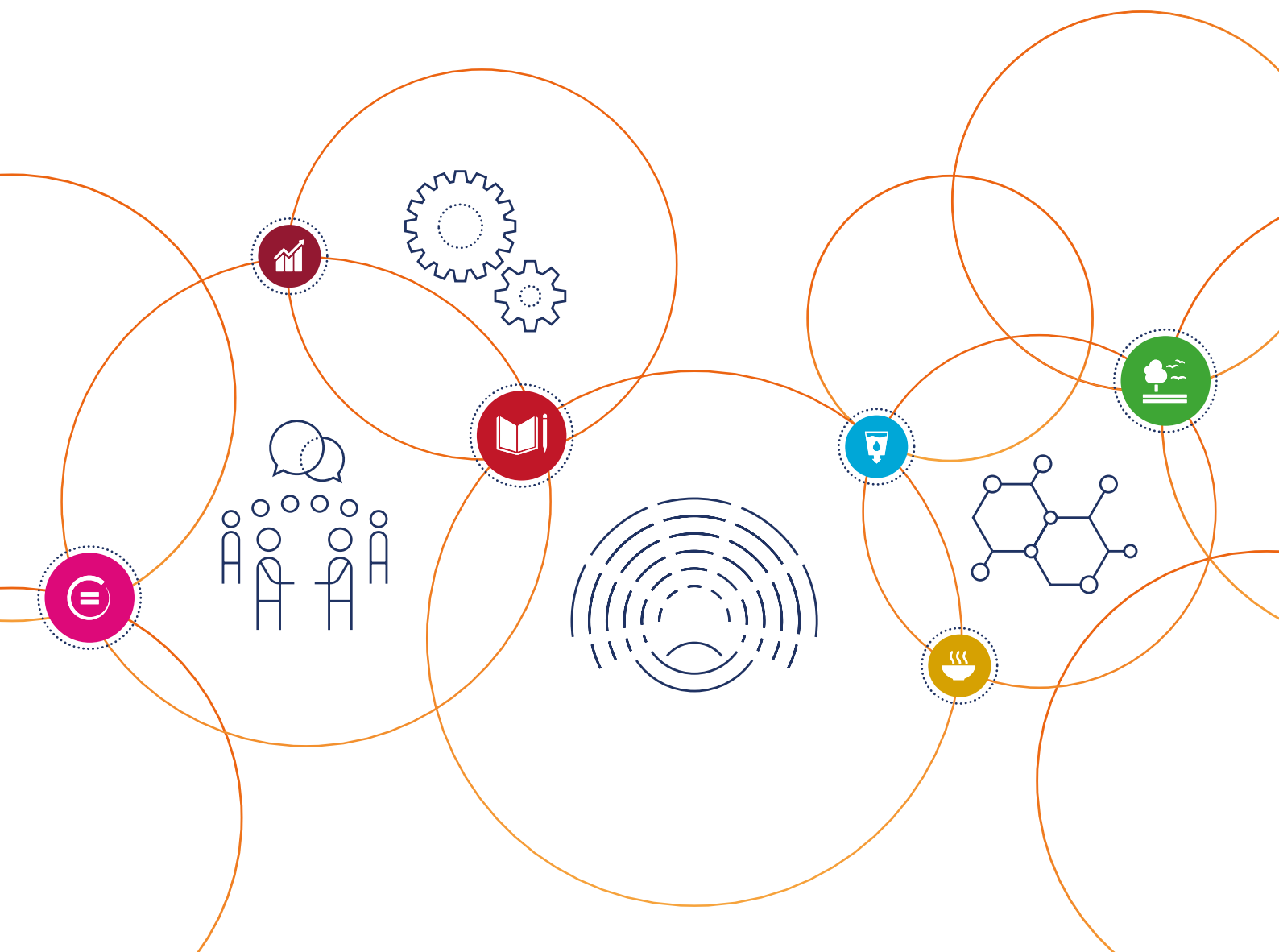


Colaboración en pie de igualdad en cooperaciones de múltiples actores (CMA)

Una guía práctica



Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad

Bonn y Eschborn, Alemania

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

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Alemania

T +49 228 44 60 3539
F +49 228 44 60 803539

E info@partnerships2030.org
I www.cooperaciones2030.org

Responsable

Susanne Salz y Jan Lukas Nienhaus, Bonn

Autora

Dr. Minu Hemmati, Berlin

Diseño/diagramación

DIAMOND media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid,
www.diamond-media-pr.de

Por encargo de:

Ministerio Federal de Cooperación Económica y
Desarrollo de Alemania (BMZ)
Unidad G 40 Políticas de cooperación con
la sociedad civil, organizaciones privadas

Bonn, 2024

Por encargo de

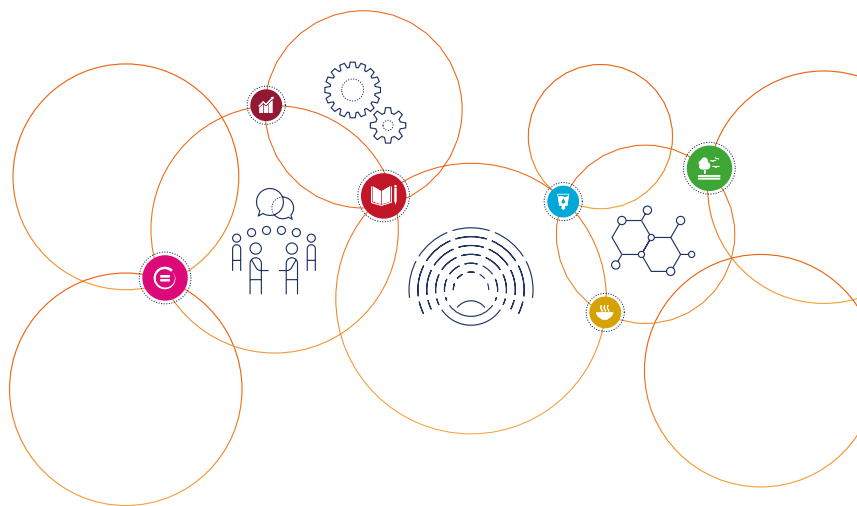


Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	4
Introducción	5
1. Causas de los desequilibrios de poder	6
2. ¿En qué consiste una colaboración en pie de igualdad?	7
3. ¿Por qué es la colaboración en pie de igualdad tan importante para el éxito de las CMA?	9
4. Fomento de la colaboración en pie de igualdad en las CMA	11
4.1 Nivel individual	12
4.2 Relaciones	13
4.3 Estructuras y procesos	14
4.4 La cultura de la colaboración en pie de igualdad	16
5. Métodos, formatos y herramientas adecuados	17
6. Fomento de la colaboración en pie de igualdad por parte de actores individuales de las CMA	20
7. Bibliografía y metodología	22
Bibliografía citada	22
Métodos y bibliografía complementaria	22
Autoría y agradecimientos	23

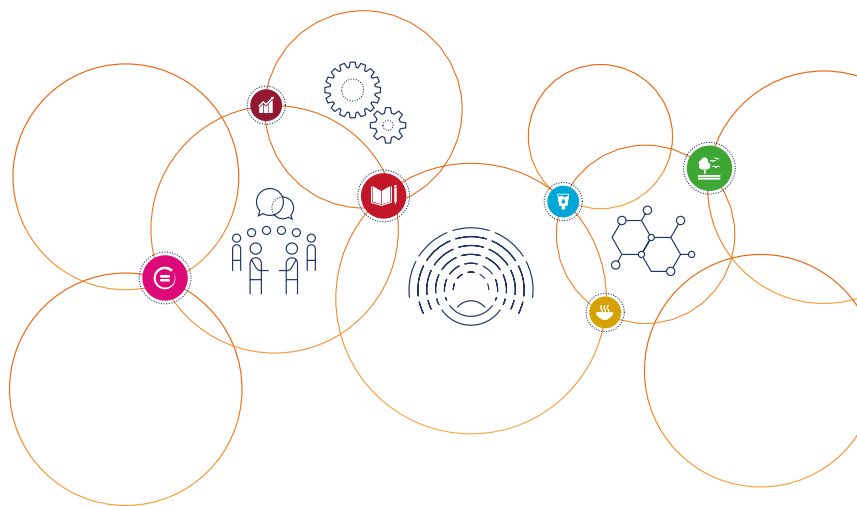
Resumen



Los elementos básicos de una colaboración en pie de igualdad en cooperaciones de múltiples actores (CMA) son los siguientes:

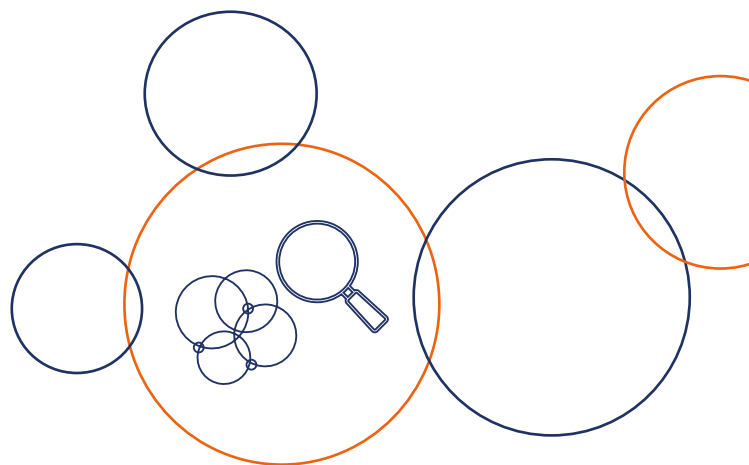
- La colaboración en pie de igualdad constituye un factor clave para el éxito sostenible de las CMA y para la implementación de la sostenibilidad en general — no se pueden alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) sin **el ODS 10 (Reducción de las desigualdades)**.
- No se trata de igualdad en el sentido de homogeneidad, sino de **igualdad de valor dentro de la diversidad** (obviamente, sin menoscabo de la igualdad ante la ley).
- **Respeto, confianza e igualdad** están estrechamente interrelacionados. Contribuyen a crear una atmósfera de franqueza y colaboración.
- **La confianza es compleja:** confiamos en el carácter y/o en las competencias. Puede existir confianza entre personas, instituciones y/o grupos de actores.
- La base del respeto y la igualdad en el trato mutuo son **la voluntad común** de alcanzar algo destinado al bien común y el hecho observable de que **todos y todas contribuyen** con lo que puedan y de forma que les sea posible.
- Las CMA son **espacios para el aprendizaje:** la colaboración en pie de igualdad se debe aprender y desarrollar en común.
- La colaboración en pie de igualdad no es un estado que se alcanza una vez de forma definitiva, sino un objetivo por el que hay que **esforzarse continuamente**.
- Para poder lograr una colaboración en pie de igualdad entre actores diversos de diferentes partes del mundo, con diferentes recursos y capacidades, también es necesario analizar explícitamente las causas de los desequilibrios de poder.
- Existen **muchas posibilidades** de fomentar e integrar a largo plazo la colaboración en pie de igualdad en las CMA: desde el desarrollo individual de las partes implicadas hasta el fortalecimiento de una cultura de colaboración en pie de igualdad, pasando por el trabajo en las relaciones entre dichas partes y la creación de estructuras y procesos adecuados.
- **Todos los socios de una CMA** pueden y deben contribuir a fomentar, fortalecer y mantener la colaboración en pie de igualdad.

Introducción



La presente guía tiene por objeto ayudar a las cooperaciones de múltiples actores (CMA) a fortalecer la colaboración en pie de igualdad entre todos los actores involucrados, ya que ello supone un factor decisivo para el éxito de las CMA. En primer lugar, esbozaremos brevemente las causas de los desequilibrios de poder. Seguidamente, describiremos la colaboración en pie de igualdad y resumiremos sus resultados positivos en las CMA. A continuación, debatiremos sobre cómo se puede fomentar la colaboración en pie de igualdad en diferentes niveles (individuo, relaciones, estructuras y procesos, cultura) y presentaremos métodos, formatos y herramientas adecuados. En la última sección se describe someramente cómo los y las diferentes titulares de roles pueden reforzar la colaboración en pie de igualdad en las CMA. En la sección dedicada a la bibliografía y la metodología se recogen, además de las publicaciones citadas, recopilaciones de métodos y textos de profundización.

1. Causas de los desequilibrios de poder



Las CMA no existen de forma independiente y aislada, sino que están inmersas en las condiciones desiguales dentro de y entre las sociedades. En las CMA, los desequilibrios de poder son igual de relevantes que en el conjunto de la cooperación internacional para el desarrollo. No obstante, las interrelaciones a menudo son más complejas, ya que confluyen actores diferentes y en mayor número, con diferentes cuotas de poder, algunas de las cuales son decisivas en ciertas situaciones e irrelevantes en otras.

En todas las cooperaciones de múltiples actores existen desequilibrios de poder: los actores involucrados cuentan con más o menos recursos y capacidades para hacer valer sus intereses. En especial, se dan desequilibrios de poder entre actores del Sur y del Norte global, así como entre actores de diferentes ámbitos de la sociedad, por ejemplo, empresas del sector privado y grupos de la sociedad civil (organizaciones no gubernamentales (ONG)).

La brecha de poder entre el Sur y el Norte global es el resultado, entre otras cosas, de desigualdades históricas, económicas y geopolíticas. Un gran número de países en el Sur global están en desventaja debido a su pasado colonial y su dependencia económica. Los países donantes ostentan una posición dominante debido a su mayor acceso a los recursos financieros, al conocimiento y a la tecnología.

De forma similar, las empresas del Norte global dominan en las cadenas de suministro y valor —que a menudo se extienden por todo el mundo—, sobre todo frente a empresas, sindicatos y otros actores de países en el Sur global. No obstante, las brechas entre el Norte y el Sur también son frecuentes entre otros actores, como ONG, redes de mujeres o sindicatos: el origen de esas brechas está en los fondos disponibles, el tamaño de las entidades y el acceso al conocimiento y a la tecnología.

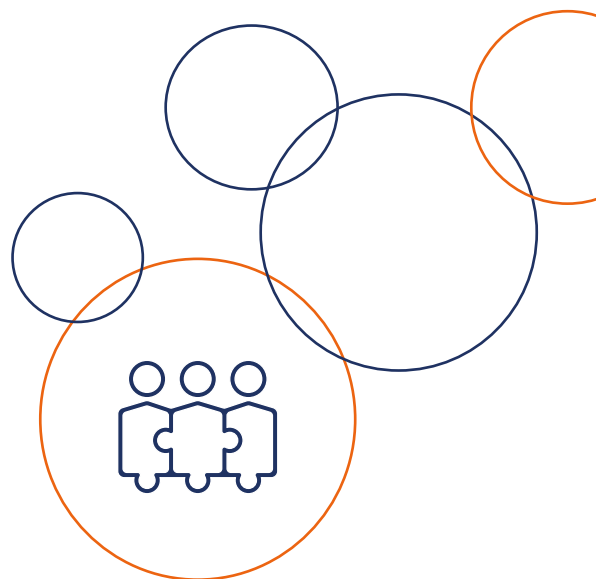
Las diferencias culturales y las preconcepciones entre actores amplían los desequilibrios de poder, ya que los Gobiernos y otros actores del Norte global a menudo proyectan sus ideas acerca del desarrollo en los países contraparte y en los actores de dichos países, sin tener en cuenta suficientemente las necesidades locales.

Sin embargo, también existen otras diferencias de poder intergrupales, con gran capacidad de influencia, basadas en aspectos culturales, históricos y/o en las convicciones. Entre las características más importantes que suelen estar relacionadas con las brechas de poder y la discriminación se cuentan el sexo, la pertenencia étnica, el nivel educativo, la edad y el estatus económico.

Además, si concurren varias de estas características, se pueden ver potenciadas las brechas de poder y el trato desfavorable. Este hecho se describe en la ciencia feminista mediante el concepto de “interseccionalidad”: diversos motivos de discriminación pueden interactuar y reforzarse recíprocamente, por lo que no deberían considerarse de manera aislada. Un tratamiento interseccional se centra en la perspectiva de los grupos marginados y tiene en cuenta la interacción de diferentes desigualdades, a fin de identificarlas y abordarlas de forma holística.

Habida cuenta de que un gran número de CMA se crean para combatir las injusticias sociales y, al mismo tiempo, superar las desigualdades, es más que evidente que los desequilibrios de poder en las CMA no deberían convertirse en tabú. Su análisis y tratamiento comunes constituye la base de una colaboración fructífera y en pie de igualdad. A este respecto, se debería actuar con cautela, pero también con determinación y aplicando un enfoque basado en valores: los actores poderosos a menudo deberán ganarse antes la confianza de las instancias menos poderosas y deberán renunciar a parte de su poder si se pretende alcanzar la igualdad de derechos.

2. ¿En qué consiste una colaboración en pie de igualdad?



La colaboración en pie de igualdad entre representantes de intereses con diferente origen, conocimientos, poder y facultades constituye una base importante para el éxito de las CMA. Por ese motivo, Cooperaciones2030 ha incluido esta característica en la **definición de CMA**:

“Una cooperación de múltiples actores (CMA) es una forma de cooperación que presenta las cuatro características siguientes: **actores de al menos tres ámbitos diferentes** (Estado, sector privado, sociedad civil, comunidad científica) colaboran **en pie de igualdad de forma organizada y a largo plazo** con el fin de realizar una **aportación orientada al bien común**.”¹

¿Pero cómo va a funcionar eso de “colaborar en pie de igualdad” cuando la ministra de un país industrializado se sienta con el representante de un pueblo indígena de la cuenca del Amazonas? ¿O cuando el director general de una multinacional colabore con una pequeña agricultora del África subsahariana? ¿O cuando la jefa de una confederación de sindicatos europea deba ponerse de acuerdo con el Gobierno de distrito de un país en desarrollo asiático, con la red local de derechos de las mujeres y con un catedrático estadounidense?

Los diferentes actores no solo tienen perspectivas totalmente diferentes, sino que también existe una enorme variación en cuanto al grado y al tipo de influencia que ejercen sobre los cambios que desea alcanzar la CMA correspondiente. Disponen de recursos como poder político, dinero, control sobre las inversiones, acceso a la innovación, conocimientos, aptitudes y habilidades, así como presencia en los medios y redes en diferentes ámbitos de la sociedad. Las causas históricas y culturales de los desequilibrios son fundamentales, y no basta con reunir a los actores en torno a una mesa. Al igual que de los conflictos, es necesario tomar nota de los desequilibrios de poder y lidiar con ellos, a fin de alcanzar los resultados deseados.

En lo que respecta a los desequilibrios de poder entre actores, la aportación orientada al bien común de las CMA es de suma importancia: la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas está orientada al bien común de todos y todas a nivel mundial. Esto incluye también orientar la cooperación para el desarrollo a los objetivos de los países contraparte que se hayan formulado localmente, comprender las injusticias existentes, fomentar la creación de valor local en países del Sur global, movilizar capital local para proyectos y, con ello, asegurar, asimismo, la propiedad local de innovaciones y soluciones.

¹ Anteriormente, en lugar de la expresión “colaboran en pie de igualdad” la frase se formulaba como “unen fuerzas en pie de igualdad”, que es adecuada sobre todo en alemán. En los otros idiomas utilizados en el marco de Cooperaciones2030 –inglés, francés, español– esta expresión no se conoce o se su uso es menos frecuente. La nueva expresión “colaboran en pie de igualdad” se asemeja en mayor medida a la formulación utilizada en inglés, francés y español. Esta adaptación lingüística no supone cambio alguno en cuanto a la orientación de la labor de Cooperaciones2030.

La colaboración en pie de igualdad nunca es fácil de implementar. Incluso aunque los miembros más poderosos de una CMA o aquellos con mayor poder de imposición deseen una mayor igualdad de derechos, a menudo les resulta difícil dar un paso al lado. Además, los otros miembros o la secretaría suelen considerarlos más importantes o existe el temor a que se retiren, por lo que se da más peso a sus afirmaciones. Los actores menos poderosos son reacios a expresar públicamente sus percepciones, necesidades, propuestas e ideas. A ello se añade que fuera de las CMA siguen existiendo desequilibrios de poder entre los actores, aun cuando en la CMA se reduzcan o se mantengan bajo control.

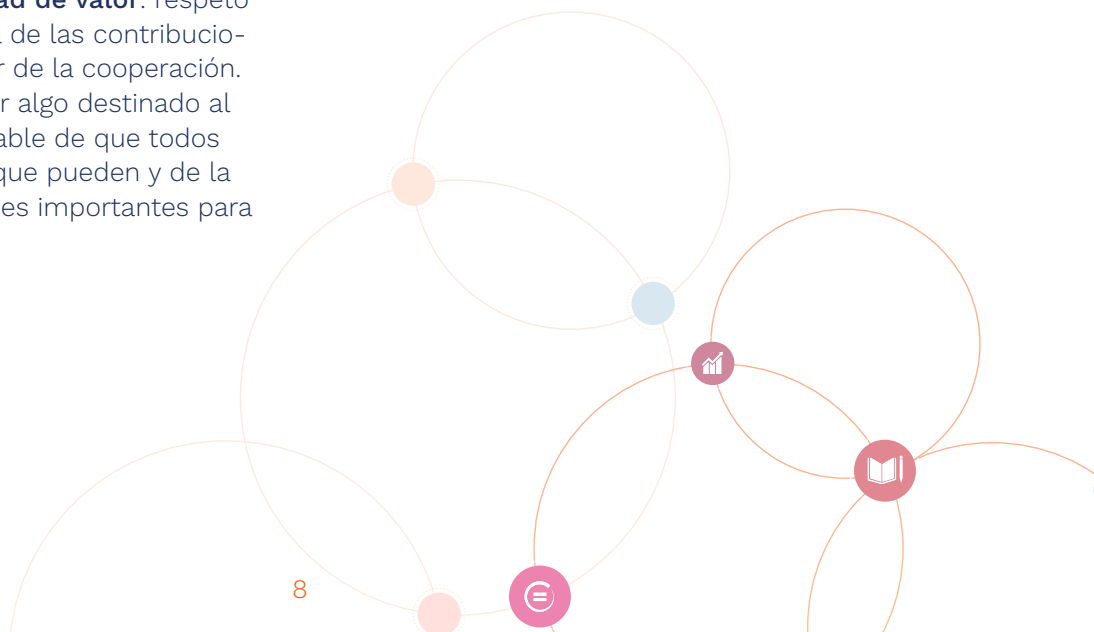
Por ese motivo, la colaboración en pie de igualdad es probablemente un objetivo que no se puede alcanzar de manera definitiva, sino al que se deberá aspirar continuamente en las CMA. La experiencia demuestra al menos que son muchas las cooperaciones que, en el transcurso de la colaboración, requieren una y otra vez apoyo para afrontar de manera constructiva las brechas de poder y alcanzar la colaboración en pie de igualdad (o un mayor grado de esta).

Diversidad e igualdad de derechos: La colaboración en pie de igualdad no significa que todos y todas tengan los mismos conocimientos o puedan contribuir con los mismos recursos. Los socios son diversos y contribuyen de forma diferente a la colaboración. Algunos socios cuentan con conocimientos técnicos específicos y sus consejos serán más tenidos en cuenta que los de otros socios que no dispongan de tales conocimientos. Por tanto, no se trata de igualdad en el sentido de homogeneidad, sino de **igualdad de valor**: respeto por la diversidad y la diferencia de las contribuciones y su integración en la labor de la cooperación. La voluntad común de alcanzar algo destinado al bien común y el hecho observable de que todos los socios contribuyen con lo que pueden y de la forma que sea posible son bases importantes para la igualdad en el trato mutuo.

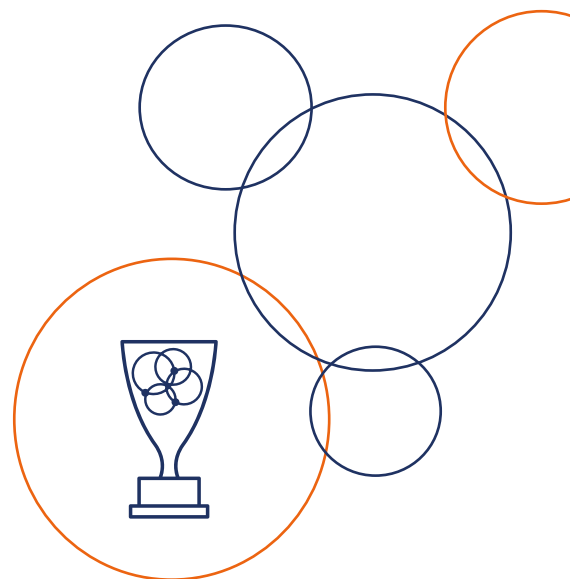
Esto, a su vez, constituye una importante base para la **confianza, pues confianza e igualdad de derechos** están estrechamente interrelacionadas: ambas generan una dinámica positiva en las CMA, creando una atmósfera de franqueza y colaboración que fomenta el éxito de las cooperaciones.

La confianza tiene muchas facetas y se sustenta en diferentes cualidades y observaciones. Por norma general, la confianza se puede referir al carácter y/o a las competencias de otras personas: en relación con el carácter, se confía en motivos positivos y en una actuación íntegra (sinceridad, equidad, autenticidad). Confiar en las competencias quiere decir confiar en las aptitudes, habilidades y conocimientos de otros y otras, en los resultados alcanzados hasta la fecha y en su reputación. Se puede confiar en las competencias de personas u organizaciones sin confiar en su carácter (*“saben hacerlo, pero no lo hacen, o solo lo hacen en su propio beneficio”*) y a la inversa (*“quieren lo correcto, pero no tienen capacidad para ello”*).

Además, se debería tener presente que en las CMA se trata de relaciones (de confianza y/o desconfianza) entre los y las representantes individuales de los miembros, entre las organizaciones implicadas y entre los grupos de actores representados. A este respecto, es perfectamente posible que varíe el grado de confianza, y las ambiguas relaciones resultantes a veces suponen un reto para las partes implicadas: de esta manera, posiblemente se desarrollan relaciones de confianza entre las diferentes personas, pero entre sus organizaciones o grupos de actores no se genera confianza.



3. ¿Por qué es la colaboración en pie de igualdad tan importante para el éxito de las CMA?



Tanto la investigación como los métodos e instrumentos de eficacia probada en los ámbitos de la sostenibilidad, la cooperación internacional para el desarrollo y la gobernanza ponen de relieve la importancia de la colaboración en pie de igualdad en las CMA. Entre otros, son relevantes los aspectos siguientes:

La inclusividad (en el sentido de integración y apreciación de la diversidad), la transparencia, la equidad y la confianza mejoran la **comunicación** entre socios e incrementan la disposición a colaborar. La comunicación igualitaria facilita el intercambio libre de ideas e información, haciéndola así más eficaz. Esto redundará, entre otras cosas, en que se tengan en cuenta los conocimientos y las ideas de todos los actores de la CMA y se integren en el desarrollo de estrategias y actividades. Sobre la base de conocimientos más amplios y diversos, es posible tomar mejores **decisiones**. Además, se desarrolla una mayor **creatividad**: a partir del intercambio de diferentes perspectivas y experiencias de los socios pueden surgir soluciones innovadoras que, de otro modo, podrían pasarse por alto. Así, la colaboración en pie de igualdad en su conjunto contribuye a mejorar la **creación de valor de la diversidad** en las CMA.

Mediante la colaboración en pie de igualdad se crean **buenas relaciones a largo plazo** entre los socios, las cuales son decisivas para el éxito a largo plazo de las CMA.

La colaboración en pie de igualdad con titulares de derechos locales es sumamente importante, pues solo el intercambio abierto e igualitario permite a los donantes (o a las CMA) **comprender** la situación del país o de los y las titulares de derechos y, por ende, el **contexto del trabajo**.

La colaboración en pie de igualdad fomenta el sentimiento de **responsabilidad compartida**. Todos los socios contribuyen a la planificación, implementación y evaluación de las actividades, lo que incrementa la eficacia y sostenibilidad de la cooperación.

Cuando los socios se profesan confianza mutua, tienen una mayor disposición a **afrontar riesgos en común**. Por tanto, también se pueden probar medidas cuya probabilidad de éxito no esté clara, experimentar conjuntamente con mayor facilidad y aprender en común de las experiencias.

Las cooperaciones en las que se colabora de manera igualitaria suelen ser **más flexibles** y presentar una mayor capacidad de adaptación. Gracias a una comunicación abierta, los socios pueden reaccionar en común ante los cambios y modificar sus estrategias en función de las necesidades.

Una colaboración en pie de igualdad facilita la **identificación y resolución de conflictos** dentro de las CMA. Los socios pueden trabajar conjuntamente en la resolución de problemas con el fin de superar obstáculos y alcanzar objetivos comunes.

La colaboración en pie de igualdad contribuye a que las CMA y sus actividades sean percibidas como **legítimas** y justificadas —tanto por las partes involucradas como por terceros ajenos. Esto también es decisivo para el éxito a largo plazo de la cooperación.

Finalmente, la colaboración en pie de igualdad en las CMA puede contribuir a largo plazo a reforzar la **reputación de las CMA** y hacerlas atractivas también para aquellos grupos que hasta la fecha reaccionaban con escepticismo al respecto —por ejemplo, titulares de derechos marginados y marginadas que mantienen una postura crítica respecto a la colaboración con el Estado o el sector privado, entre otras cosas, debido a la brecha de poder.

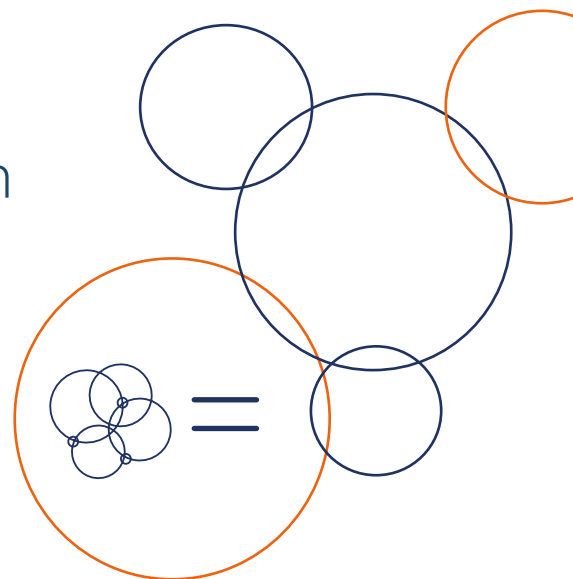
→ La colaboración en pie de igualdad ejerce una influencia positiva sobre aspectos importantes y factores de éxito de las CMA. Al mismo tiempo, la colaboración en pie de igualdad contribuye a la implementación del Objetivo de Desarrollo Sostenible 10 (ODS 10: **Reducción de las desigualdades**).



“No dejar a nadie atrás” es un principio rector de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Subraya la obligación de garantizar que todas las personas, independientemente de su sexo, edad, origen, aptitudes, estatus social o económico, puedan beneficiarse de las ventajas del desarrollo sostenible. No se debe dejar a nadie atrás por motivos de discriminación o trato desfavorable, y todos y todas deben tener acceso de forma igualitaria a los recursos, las oportunidades y los servicios. El principio de “no dejar a nadie atrás” exige medidas específicas para brindar apoyo a aquellas personas que sufren en mayor medida la pobreza, la desigualdad y la discriminación y garantizar que se tienen en cuenta sus necesidades y derechos. Para las CMA, eso significa que, al realizar el mapeo de partes interesadas, se tenga en cuenta realmente a todos los y las titulares de derechos y actores y se colabore con todos y todas.²

² En la guía **Resultados de las cooperaciones de múltiples actores – Resultados sociales, ecológicos y económicos a nivel local** (Cooperaciones2030, 2024) se resumen los resultados alcanzados y se brindan recomendaciones sobre cómo fomentar en especial la colaboración de las CMA con titulares locales de derechos, por ejemplo, mediante el desarrollo específico de capacidades y enfoques multinivel.

4. Fomento de la colaboración en pie de igualdad en las CMA



Existe una serie de medidas que pueden contribuir a fomentar la colaboración en pie de igualdad en las CMA y asegurarla a largo plazo. Las CMA deberían aplicar dichas medidas de manera específica para hacer frente a sus desequilibrios de poder. Las posibilidades abarcan desde el trabajo en el desarrollo individual de las partes implicadas hasta

la creación de una cultura de colaboración en pie de igualdad, pasando por la mejora de las relaciones dentro de la CMA y la creación de estructuras y procesos adecuados. Estos diferentes niveles o dimensiones se solapan en parte y están interrelacionados.³ En el gráfico siguiente se clasifican los diferentes puntos de partida:



³ El gráfico se basa en un modelo desarrollado en 2007 por Philip Thomas y la Generative Change Community, una red de profesionales de la práctica del diálogo. Integra dos enfoques: por un lado, la investigación sobre conflictos sociales y la transformación de conflictos, que identifica cuatro dimensiones en las que es necesario realizar cambios para superar conflictos de manera permanente (Lederach et al., 2007); por otro lado, los cuatro cuadrantes de la "teoría integral" de Wilber (2003). En el modelo de Thomas, esto se utiliza para explicar las dimensiones del cambio, y cada cuadrante representa una dimensión determinada: el cambio en las personas, relaciones, estructuras y procesos y en la cultura. Este enfoque se ha utilizado aquí con el fin de resumir las diferentes posibilidades que existen con el fin de fortalecer la colaboración en pie de igualdad.

Las CMA deberían entenderse como **espacios de aprendizaje**: la colaboración en pie de igualdad no es algo que pueda darse por sentado, al contrario, debe crearse y practicarse de forma consciente y específica en cada CMA. Reconocer esto de manera explícita y entender las CMA como espacios de aprendizaje facilita el proceso: es una tarea común; nada tiene que ser perfecto desde el principio; al contrario, se puede aprender de los fallos y los errores; y se pueden transferir más fácilmente las propias experiencias, de modo que los y las demás se puedan beneficiar de ellas.

4.1 Nivel individual

A menudo los actores saben relativamente poco sobre otros grupos de actores, pero es posible que tengan ideas estereotipadas o incluso prejuicios. Por ese motivo, la **información y capacitación** sobre diferentes grupos de interés y titulares de derechos son un importante elemento de las CMA, sobre todo al principio. Lo mejor es que se brinde a todas las partes implicadas la oportunidad de presentarse y presentar su trabajo y sus ideas sobre la CMA, de modo que queden patentes sus conocimientos, sus motivaciones y sus objetivos y recursos. En este contexto, se debería dejar tiempo suficiente para las consultas y el diálogo, fomentando así un intercambio sobre los diferentes intereses y posibles contribuciones a la CMA. También se pueden mejorar y reforzar las capacidades comunicativas (en particular, la escucha) y las competencias de negociación para posibilitar que haya más intercambios igualitarios y negociaciones en pie de igualdad.

A nivel individual, es importante, además, generar una mayor conciencia de las **suposiciones y modelos mentales** que los actores pueden albergar. Esto incluye las ideas sobre diferentes grupos de actores o sobre la diferente valoración de diferentes tipos de conocimientos o sobre cómo lograr cambios de forma eficaz y eficiente. Para los actores de una CMA resulta más sencillo colaborar de manera igualitaria si tienen claro cuáles son sus propias suposiciones, maneras de pensar y valores morales. Esto se puede fomentar en una CMA aplicando, entre otros, métodos lúdicos, como, por ejemplo, los juegos de rol o el método del mapeo de la empatía.



Método del mapeo de la empatía

Este método (en inglés *empathy mapping*) se utiliza en diferentes ámbitos, como el *marketing* y el diseño de la experiencia del usuario, con el fin de desarrollar un entendimiento profundo de las necesidades, motivaciones, emociones y comportamientos de las personas o los grupos de personas. En este contexto, por lo general se observan cuatro áreas:

1. ¿Qué piensa la persona? (pensamientos)
2. ¿Qué siente la persona? (sentimientos)
3. ¿Qué dice la persona? (afirmaciones)
4. ¿Qué hace la persona? (comportamientos)

Las respuestas a estas preguntas pueden visualizarse como “mapas gráficos de la empatía”. Por ejemplo, se puede distribuir a los actores aleatoriamente en pequeños grupos, de forma que cada grupo elabore en una pizarra o un rotafolio un mapa de la empatía relativo al grupo de actores que le haya tocado por sorteo. De este modo, por una parte, se toma conciencia de las ideas estereotipadas y, por otra, se tiene mayor claridad sobre lo que sienten otros actores, lo que piensan y por qué se comportan de una determinada forma. De manera lúdica y con sentido del humor, el ejercicio a menudo lleva a reírse en común sobre las representaciones, lo que refuerza la confianza y la cohesión.

Además, una buena dosis individual de **autoconfianza y autoestima** mejoran la capacidad de aceptar y respetar a otras personas y grupos y sus diferencias. La diversidad y la diferencia se perciben como algo menos amenazador si se es consciente de las propias fortalezas. También por ese motivo es importante cuidar el trato respetuoso con los y las demás, reconocer explícitamente las contribuciones y “celebrar” en común los avances y los éxitos: todo ello refuerza la autoestima de todas las partes implicadas y su cohesión.

Asimismo, el apoyo a **la salud psíquica y el crecimiento espiritual** pueden ser también componentes útiles de las CMA y, al mismo tiempo, fortalecer la colaboración en pie de igualdad. La salud psíquica engloba aspectos como el bienestar mental, la estabilidad emocional, el crecimiento personal y la resiliencia ante situaciones de estrés. El crecimiento espiritual se refiere a la búsqueda de sentido, valores y una finalidad en la vida, al sentimiento de unión con algo superior y al desarrollo de paz interior y serenidad. Alimentar y fomentar estas dimensiones se puede lograr, entre otras cosas, a través de la meditación, la reflexión, la autorreflexión, las prácticas de conciencia plena y los rituales comunitarios. Se trata de cultivar un estado de equilibrio, de satisfacción y de crecimiento, lo cual engloba también el sentimiento de unión con el mundo, la naturaleza y la comunidad de personas que disfrutan de igualdad de derechos. Guardar silencio en torno a una hoguera, dialogar sobre cuestiones existenciales, realizar ejercicios de reflexión individuales en la sala de grupo: estos y otros métodos similares pueden utilizarse en las reuniones de las CMA.

4.2 Relaciones

Fortalecer las relaciones entre los actores implicados es de suma importancia para el éxito de las CMA. Al fin y al cabo, en las CMA suelen confluír numerosos actores que previamente no tenían ningún tipo de contacto o incluso mantenían una relación de conflicto. Mediante una gran diversidad de métodos y posibilidades es posible fomentar el conocimiento mutuo, el desarrollo de un entendimiento recíproco y la creación de confianza, reforzando así la igualdad en las relaciones.

El **conocimiento mutuo** es decisivo para poder aprovechar realmente la gran variedad de posibles contribuciones al éxito de la cooperación. En este contexto, se reducen las ideas estereotipadas y los prejuicios, los actores pueden aprender más sobre el tema de la CMA y posibles vías de solución y adquieren más conocimientos sobre los recursos y las posibles contribuciones de los demás actores. Además, el conocimiento mutuo refuerza el respeto y la confianza mutuos: si se conocen los intereses, las motivaciones y los objetivos de los y las demás, se puede predecir mejor su comportamiento.

A la hora de diseñar las reuniones de las CMA se deberían incluir siempre en la planificación **elementos informales**, como pausas con paseos en común, desplazamientos en común para visitar proyectos, retiros de órganos de dirección, entre otros (véase también la guía sobre la **gestión de conflictos**, que también aborda la prevención de conflictos mediante la creación de confianza a largo plazo). Cuando una reunión empieza por la mañana, los y las participantes viajan en la víspera, y así tienen la oportunidad de conocerse un poco mejor en la cena común y de profundizar en sus relaciones.

Con el fin de fortalecer la colaboración en pie de igualdad y la creación de confianza, resultan útiles todos los métodos que contribuyen a la **asunción de roles sociales**, es decir, que ayudan a meterse en la piel de otros actores y comprender mejor sus percepciones, necesidades, intereses y propuestas. Para tal fin son adecuadas, por ejemplo, las rondas de presentación en las que cada persona presenta a otra, o las constelaciones sistémicas y los juegos de rol.



Constelaciones: “Constelación sistémica” es un término genérico para procedimientos en los que los miembros de un sistema son colocados y vinculados entre sí en el espacio. De este modo es posible visualizar y tomar conciencia de la influencia que ejercen entre sí los miembros. Esto se puede ampliar también a los objetivos y los factores de éxito de una CMA, a fin de identificar las competencias y contribuciones de los miembros a los objetivos de esta. Asimismo, se puede aplicar el procedimiento para comprobar si participan todos los socios necesarios y se cumplen todas las condiciones con vistas a implementar la teoría del cambio, así como para planificar su implementación. El método incluye la identificación de objetivos, actores, competencias y contribuciones, que se presentan conjuntamente en la sala. Para ello se utilizan símbolos y marcas, con el fin de visualizar los objetivos, así como los actores y sus competencias y contribuciones. A continuación, se reflexiona en común sobre la disposición creada con vistas a identificar

fortalezas y posibles áreas de desarrollo. El método también se puede utilizar para visualizar el entramado de poder.

El reconocimiento explícito de las diferentes contribuciones de los miembros de las CMA reviste especial importancia de cara al fomento de una colaboración en pie de igualdad: ¿qué contribuciones y recursos (p. ej., dinero, poder de decisión, acceso a los medios, redes, movilización, ideas creativas) pueden interactuar para alcanzar los objetivos de la CMA y de qué modo pueden hacerlo? La observación de una constelación puede poner de manifiesto que todas las diferentes contribuciones son importantes y de qué modo lo son.

La sensibilidad y la preparación meticulosa y profesional son esenciales en las constelaciones para que todos los y las participantes se sientan bien y se puedan utilizar los resultados de manera constructiva (véase también Müller-Christ y Pijetlovic, 2018).

En el seno de las CMA, se debería mantener en todas las reuniones y en todos los procesos un **intercambio abierto e igualitario**, pues esto sirve también para el afianzamiento a largo plazo de unas buenas relaciones y una colaboración en pie de igualdad. Debe tratarse siempre de un intercambio de conocimientos recíproco: todos los actores tienen importantes conocimientos técnicos que aportar, todos los actores deben seguir aprendiendo. A este respecto, se deberían reconocer y utilizar para el trabajo de las CMA diferentes formas de conocimiento.

Si el intercambio se estanca, algunos actores ostentan una posición dominante o hay actores que se retiran, el órgano de dirección y/o la secretaría deben actuar para contrarrestar esta situación. Para ello se puede recurrir a conversaciones individuales aclaratorias, así como a métodos y formatos adecuados para la cooperación en grupos, a menudo dirigidos por moderadores y moderadoras externos.

4.3 Estructuras y procesos

Las CMA requieren estructuras y procesos de gobernanza y de colaboración cotidiana que creen igualdad de derechos, colmen las brechas de poder y aseguren la equidad. Estas estructuras y procesos deberían desarrollarse **siempre en común** y tener por objeto, entre otras cosas, la representación, la toma de decisiones, la planificación del trabajo, la planificación financiera, el seguimiento y los procesos de aprendizaje. Estas bases se sientan durante las fases de puesta en marcha y diseño de las CMA, pero también son importantes durante las fases de implementación y de perfeccionamiento con vistas a aprender de las experiencias reales. La participación y la creación conjunta legitiman a las CMA y su labor, también de cara al exterior. Se debería evitar toda clase de “participación fingida”.

Con vistas a superar en particular los desequilibrios de poder originados por motivos históricos, se deberían tener en cuenta los aspectos siguientes: la decisión acerca de a quién se invita o no a participar en la CMA debe tomarse de forma transparente y conjunta. **Inclusión y exclusión** constituyen decisiones importantes e influyen de forma duradera en las relaciones de poder dentro de la CMA. Si se desea, deberían disponerse espacios y procesos adecuados e independientes para el involucramiento de grupos marginados.

Se debería involucrar a todos los socios en el **establecimiento de la gobernanza de la CMA** (estructuras y procesos) y todos los grupos de actores (importantes) deberían estar representados en los procesos y los **órganos de decisión**. Los órganos deberían estar compuestos de tal forma que ningún grupo de actores por sí solo tenga una posición dominante. Cada socio debería tener un voto. La secretaría y/o el órgano de dirección deberían organizar elecciones justas y se debería garantizar una observación de dichas elecciones por parte del conjunto de los socios o por parte de ombudsmán adecuados o adecuadas.

En los órganos de decisión se pueden reservar plazas para determinados grupos, con el fin de garantizar que siempre estén representados. Además, algunas CMA siguen la regla de no permitir que los donantes de la cooperación formen parte del órgano de decisión superior, a fin de limitar el poder de dichos donantes al nivel visible.

En el marco de su labor de seguimiento, las CMA deberían informar sobre todos los aspectos de la participación y la creación conjunta por parte de todos los actores, especialmente por parte de los y las titulares de derechos locales.

Con el fin de brindar a todos los socios la oportunidad de, dado el caso, poder abordar en confianza las desigualdades percibidas, deberían habilitarse **canales protegidos para la información de retorno, mecanismos de reclamación y personas de confianza** (ombudsmán) (véase también [Cooperaciones de múltiples actores \(CMA\) y derechos humanos](#)).

Los miembros de las CMA deberían definir conjuntamente los **recursos de la CMA** (p. ej., dinero, tiempo de trabajo, instalaciones y otros aportes en especie) y de qué modo desean decidir en común sobre el uso de dichos recursos. Esto incluye también establecer en común cómo se elaboran y deciden los presupuestos y cómo se pueden captar otros recursos. A este respecto, debería quedar sólidamente asentada la inversión en procesos de creación conjunta.

En los órganos, grupos de trabajo y proyectos de las CMA se deberían preparar las decisiones mediante borradores o propuestas y su respectivo debate. En ese aspecto el **intercambio abierto e igualitario** es el elemento más importante. Todos y todas deberían poder aportar de forma igualitaria sus posicionamientos, intereses y preguntas sin resolver, y sentirse cómodos y cómodas al hacerlo. Además, en todas las actividades de las CMA debería seguirse la norma de que las **soluciones y conocimientos del Sur global o de actores marginados** se integren de manera explícita y proactiva. En lugar de enfoques de solución universales, deberían tenerse en cuenta las condiciones contextuales específicas de cada caso. Los actores del Sur global deberían poder poner en marcha y diseñar por su cuenta proyectos también in situ, sin que se les impongan cuáles deben ser los objetivos, los métodos y los miembros.

A menudo, los órganos de las CMA trabajan con el objetivo de alcanzar consensos y solo llevan a cabo votaciones cuando no es posible alcanzar dicho consenso. La experiencia demuestra que el intercambio abierto e igualitario lleva con mayor probabilidad a un consenso en el sentido de soluciones ventajosas para todas las partes, es decir, que pueda tener lugar realmente la creación de valor derivado de la diversidad que caracteriza a las CMA. No obstante, si en ocasiones fueran necesarias las negociaciones o votaciones, se deberán organizar y dirigir de forma justa.



Habida cuenta de las diferentes posiciones, puntos de vista e intereses de los actores de las CMA, resulta esencial contar con mecanismos para la toma de decisiones en las CMA que funcionen bien, especialmente cuando se abordan cuestiones complejas. En [estos consejos prácticos](#) de Cooperaciones2030 se presentan someramente ejemplos concretos de primeros pasos que pueden dar las CMA y sus órganos para concebir la toma de decisiones de forma más eficaz y eficiente. Las **ágiles herramientas de decisión del “liderazgo colegiado”** pueden facilitar la toma de decisiones igualitaria.

4.4 La cultura de la colaboración en pie de igualdad

Mediante su puesta en práctica continuada en el marco de las cooperaciones y la revisión consciente de los hábitos de pensamiento y conducta, las CMA pueden trabajar a medio y largo plazo en la creación de una cultura de colaboración en pie de igualdad que pueda convertirse en un sólido fundamento permanente en el seno de las CMA.

Los grupos, las organizaciones y los ámbitos de la sociedad se caracterizan por seguir patrones de pensamiento y conducta colectivos. A menudo, estos patrones están profundamente arraigados y pueden suponer un obstáculo a la hora de aceptar las ideas de otros actores o asumir nuevas ideas. También por ese motivo, el conocimiento mutuo y la creación de confianza son tan importantes: pueden ayudar a cuestionar los patrones habituales y promover nuevos enfoques de pensamiento y formas de actuar. Ello permite reaccionar de manera más flexible, creativa y eficaz ante los retos.

La superación de un discurso simplista y sesgado implica un esfuerzo consciente por adoptar perspectivas más diferenciadas y equilibradas y la elevación del diálogo a un nivel que permita una observación más amplia. Se trata de fomentar un **discurso más profundo y con mayor riqueza de matices**, que dé cabida a puntos de vista diferentes e interrelaciones complejas. El manejo sensible del lenguaje y las imágenes permite evitar la reproducción de estereotipos y estructuras de poder heredados. En este sentido, conceptos como “creación de capacidades” o “empoderamiento” pueden parecer paternalistas, porque evocan que hay actores situados en un nivel inferior que necesitan ser “elevados”.

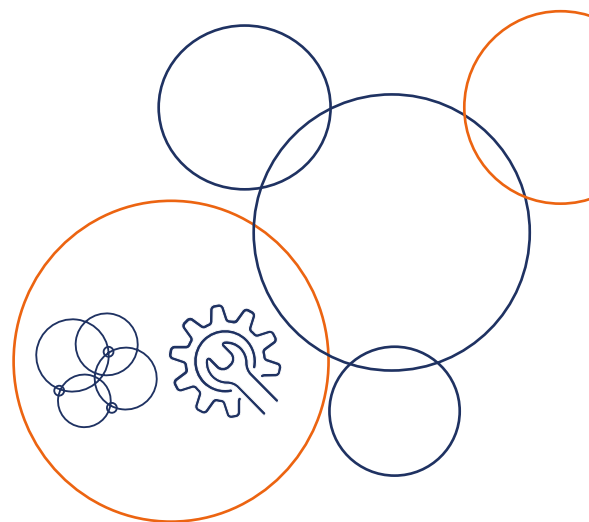
Como alternativa, los actores pueden analizar las realidades históricas y los pasados coloniales y desarrollar en común imágenes y un lenguaje que sean acordes con la colaboración en pie de igualdad en las CMA.

De forma similar a un compromiso con la justicia de género (véase también [El enfoque de género en las cooperaciones de múltiples actores \(CMA\)](#)), las CMA también pueden desarrollar y publicar una declaración explícita respecto a la colaboración en pie de igualdad. El compromiso público para con el involucramiento igualitario de todos los actores y, especialmente, el de los titulares de derechos locales, puede, por un lado, fomentar el diálogo dentro de las CMA con el desarrollo de la declaración y, por otro, crear unas expectativas externas que ejerzan una conveniente presión.



Un **ejemplo** interesante de colaboración de actores muy diferentes con grandes brechas de poder es el African Community Conservation Forum 2023, en el que se elaboró la **“Naivasha Vision”** con el fin de fomentar proyectos colaborativos de protección de la naturaleza en África. En una breve [entrevista en vídeo](#) con el catedrático Domenico Dentoni (Montpellier Business School), Resson Kantai-Duff, directora de la organización keniana **Maliasili**, señala las estrategias y métodos utilizados en este contexto.

5. Métodos, formatos y herramientas adecuados



Para la colaboración en una CMA resultan adecuados, en particular, los procedimientos, métodos e instrumentos que facilitan y respaldan la colaboración en pie de igualdad y la profundización del conocimiento mutuo en el seno de grupos diversos, tanto en encuentros presenciales como en el marco de la colaboración virtual. El uso de métodos creativos y visualizaciones también es recomendable para grupos con diferentes lenguas maternas o diferentes lenguas de trabajo. Por último, los métodos e instrumentos no deberían ser muy costosos, ya que la mayoría de las CMA deben economizar sus recursos.

Existe un gran número de estudios, guías, manuales y compendios basados en web con métodos de colaboración en grupos pequeños y grandes (véase la bibliografía), por ejemplo, en el ámbito de la pedagogía y psicología organizacional, pero también en el área especializada de la moderación, cada vez más profesionalizada. Se han desarrollado numero-

sos métodos y herramientas para el trabajo en y con grupos grandes y pequeños, con el fin de permitir, apoyar y reforzar la comunicación, la participación y la colaboración en pie de igualdad. Por este motivo, también las CMA contratan con frecuencia a moderadores y moderadoras profesionales externos.

Para elegir métodos de trabajo adecuados en las CMA, resulta decisivo que todas las partes implicadas tengan la oportunidad de preparar meticulosamente sus contribuciones (en su caso, incluso consultando previamente a sus miembros), que todos y todas puedan hablar y ser escuchados y escuchadas de manera igualitaria y que el grupo haga un esfuerzo por integrar las contribuciones diversas en un concepto compartido y un procedimiento común. Esto no siempre es posible, pero es importante intentarlo conjuntamente antes de que el grupo elija unas opciones y descarte otras, o de que se formen diferentes grupos de trabajo de los que no formen parte todos y todas.

Utilizar formatos, métodos e instrumentos como los siguientes:

- Narración apreciativa de historias (*appreciative storytelling*)
- Espacio abierto (*open space*)
- World Café
- Pecera
- Método de los 4 cuadrantes
- Constelación sistémica
- Rich Picture
- Matriz de influencia-interés
- Visualización
- Métodos creativos
- ...

Para dar pasos en común como los enumerados a continuación:

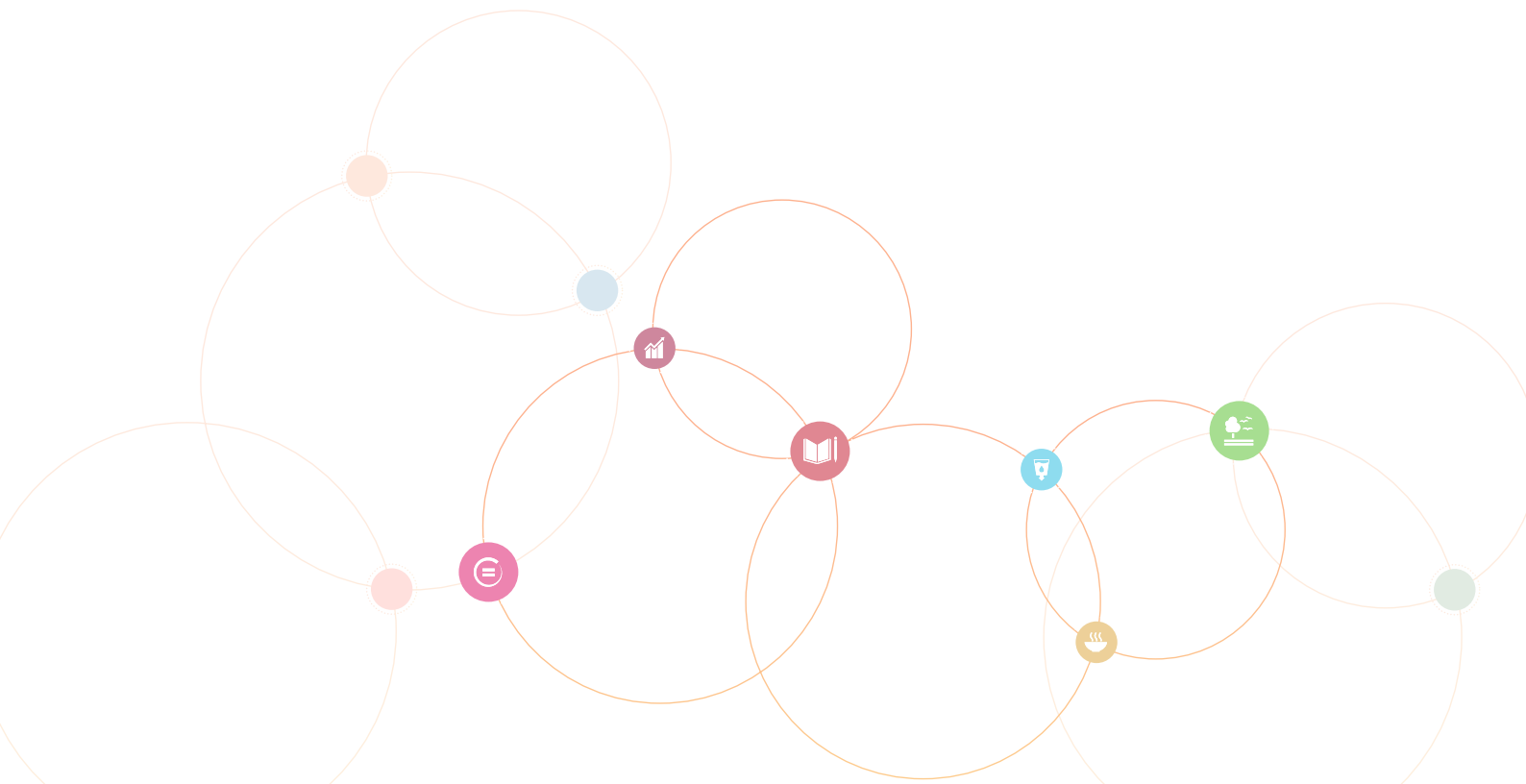
- Desarrollar la visión, los objetivos, la gobernanza
- Explorar las dimensiones del cambio y desarrollar una teoría del cambio o una narrativa del impacto
- Comprender el sistema que desea cambiar la CMA
- Mapeo de partes interesadas
- Análisis de partes interesadas
- Autoevaluación y procesos de aprendizaje
- ...


... y de ese modo fomentar la colaboración en pie de igualdad.

Un gran número de moderadores y moderadoras utilizan, por ejemplo, los siguientes métodos de eficacia probada:

- La **narración apreciativa de historias** alienta a los y las participantes a adoptar perspectivas positivas, al destacar y compartir aquello que marcha bien, en lugar de concentrarse (solamente) en los problemas y los retos. En una CMA este método también resulta adecuado para conocerse mejor en la fase inicial.
- El **método del espacio abierto** es adecuado para tratar cuestiones complejas en un grupo diverso de representantes de intereses. Gracias a la autoorganización en grupos pequeños, se genera una dinámica positiva y una responsabilidad compartida en relación con los procesos y resultados. Este instrumento es útil especialmente en las fases tempranas de una CMA, cuando todo gira en torno a la exploración, la resolución de problemas y la planificación.
- El **World Café** es un formato sencillo y flexible para el trabajo en grandes grupos: en grupos pequeños que se van alternando, pueden encadenarse diálogos para intercambiar conocimientos y explorar problemas y posibilidades de actuación.
- La **pecera** facilita los diálogos en grupos grandes, ya que la conversación se mantiene en un pequeño círculo interno, mientras que el resto del grupo escucha y observa desde el círculo externo. No obstante, todos y todas pueden participar activamente en el diálogo sentándose en el círculo interno y saliendo nuevamente de él. Este método es adecuado para el debate sobre temas controvertidos y el intercambio de conocimientos técnicos, sobre todo si no se desea o no se puede trabajar en pequeños grupos paralelos.
- Asimismo, se recomienda adquirir determinados hábitos en las reuniones de las CMA con grupos de tamaño pequeño a mediano como, por ejemplo, el **check-in** (actividad de apertura) y el **check-out** (actividad de cierre). En el **check-in**, todos y todas tienen la oportunidad de expresarse brevemente, ya sea sobre cómo se encuentran o sobre cuestiones que sean actualmente de su interés. El **check-out** llevado a cabo al final de una sesión es un espacio para la información de retorno y la reflexión en el que los miembros pueden compartir de nuevo sus pensamientos. Ambas prácticas contribuyen a fomentar una comunicación abierta, a incrementar el nivel de compromiso de los socios y a asegurar que se tengan en cuenta los pensamientos y sentimientos individuales. Al término de una sesión o de un taller, también puede ser útil el método del **closing circle** (círculo de cierre).
- Las CMA deberían integrar en su trabajo el aprendizaje común ya desde el principio. Para tal fin, Cooperaciones2030 ha desarrollado una **herramienta de autoevaluación** en forma de una lista de verificación, que ayuda a estimar el estado de desarrollo de una CMA. Sobre la base de las fases típicas de toda CMA, se pueden evaluar los hitos y avances importantes, comprobando hasta qué punto se ha completado la fase actual o qué queda tal vez por desarrollar o reforzar. La herramienta se complementa con una propuesta de programación para el uso de la herramienta en el grupo.
- Explorar en común **las dimensiones del cambio** con ayuda del **método de los 4 cuadrantes** puede respaldar el conocimiento mutuo, así como el análisis de problemas y posibles estrategias de cambio de las CMA.

- La **elaboración común de una teoría del cambio** (TdC) requiere una comunicación abierta y la puesta en común de las diferentes perspectivas de los actores. Para ello existen diferentes métodos, a menudo respaldados mediante visualizaciones y el apoyo profesional de moderadores y moderadoras y diseñadores y diseñadoras gráficos. Cooperaciones2030 ha desarrollado una herramienta adecuada para CMA en el marco de un proyecto de investigación de acción (véase también [Resultados de las cooperaciones de múltiples actores – visual y herramienta](#)).
 - Para el **mapeo de sistema(s) y actores** existen diferentes instrumentos (véase, por ejemplo, Brouwer y Brouwers, 2017; Retolaza Eguren, 2022). Este mapeo es importante sobre todo durante el desarrollo de CMA. No obstante, los análisis y visualizaciones de actores o sistemas también se pueden repetir en el curso de una CMA si cambian las condiciones o se incorporan nuevos actores en el plan. También en este contexto, la clave para que la contribución a la CMA sea sostenible y útil es la ejecución conjunta e igualitaria.
 - La asociación Charta der Vielfalt e.V. ha publicado en alemán el documento de trabajo *Wheel of Privilege & Power* (La rueda de los privilegios y del poder). Este documento se presta para reflexionar sobre y visibilizar el (propio) poder y las atribuciones de poder en la sociedad debido a diferentes características. La herramienta se puede utilizar en un taller o de manera individual.
- A esto se suma que los grupos de trabajo dentro de una CMA necesitan **áreas de trabajo comunes** que resulten accesibles y útiles en igual medida para todos los miembros. Aquí se cuentan también los canales de comunicación y las carpetas digitales, que en ocasiones exigen buenas conexiones a Internet y la transferencia de grandes volúmenes de datos, lo que no es accesible o no es asequible para todos y todas.



6. Fomento de la colaboración en pie de igualdad por parte de actores individuales de las CMA



Los distintos actores y socios de las CMA deberían, en el marco de sus tareas y su participación en la CMA, contribuir de diferentes maneras a fomentar la colaboración en pie de igualdad en el seno de esta:



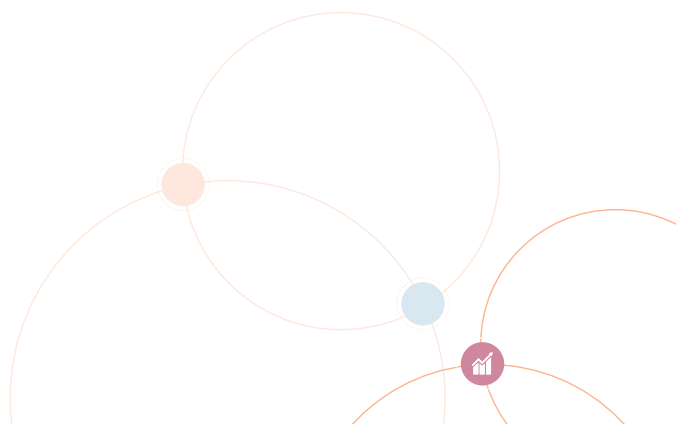
Los miembros del **órgano de dirección** (comité conductor, comité de dirección o similar) debería...

- ... dar siempre buen ejemplo y mostrar respeto, ofrecer un trato de confianza y practicar la escucha atenta y una colaboración en pie de igualdad. Los miembros del órgano de dirección son objeto, por norma general, de la atenta observación de todos los socios y es mucho lo que pueden lograr manteniendo una conducta ejemplar, tanto en el seno de la CMA como en sus propias organizaciones.
- ... no escatimar en tiempo y esfuerzos para conocerse mejor mutuamente, también de manera informal, en reuniones personales, retiros, cenas comunes en las reuniones, etc.
- ... comunicar de cara al exterior el tipo de colaboración llevada a cabo en el órgano de dirección, reflexionar sobre sus experiencias en el proceso de conocimiento mutuo y compartirlas siempre que ello sea útil para la colaboración en pie de igualdad en la CMA.



Todos los socios de una CMA deberían...

- ... desarrollar y mantener una actitud personal de respeto, franqueza y aprendizaje con todos los socios de la CMA y comunicarlo también en sus propias organizaciones.
- ... intervenir cuando otras personas muestren un comportamiento dominante o irrespetuoso. Para tal fin, en su caso, es posible dirigirse a las personas afectadas e intentar hablar con ellas, acudir a los moderadores o moderadoras correspondientes, involucrar a la secretaria o al órgano de dirección o recurrir a los mecanismos de reclamación y a los o las ombudsmen.





La **secretaría** debería...

- ... velar por que todos los socios se involucren de manera igualitaria en todos los ámbitos de la CMA, teniendo en cuenta las condiciones específicas (p. ej., medios de comunicación requeridos, tiempos de consulta necesarios, etc.)
- ... gestionar de manera imparcial los procesos y estructuras de gobernanza. Si se produjeran intervenciones o intentos de influencia inapropiados por parte de socios o donantes individuales, este hecho se podrá tratar en el órgano de dirección y, en su caso, previamente con algunos o algunas miembros de dicho órgano.
- proponer y coordinar el uso de herramientas para el seguimiento y el aprendizaje. A este respecto, deberían considerarse tanto indicadores de la consecución de objetivos como la calidad de las relaciones (confianza, igualdad de derechos). Aquí se ofrece una herramienta para la autoevaluación de las CMA.
- crear un contingente de moderadores y moderadoras adecuados que puedan respaldar la labor de la CMA en las reuniones y eventos.
- incluir los posibles costos de las medidas destinadas al fomento de la colaboración en pie de igualdad en la planificación presupuestaria y hacer las correspondientes propuestas al órgano de dirección (p. ej., actividades de conocimiento mutuo, retiros, moderación, procedimientos de seguimiento y aprendizaje, etc.).
- velar por que sus colaboradores y colaboradoras reciban formación en conducción de diálogos y métodos de moderación, pues, aparte de las reuniones oficiales, la secretaría también realiza numerosas funciones de moderación en una CMA.



Muchas CMA contratan a **moderadores y moderadoras**, en la mayoría de los casos para determinadas reuniones, como las asambleas anuales o las reuniones de los órganos, sobre todo cuando surgen conflictos. Los moderadores y moderadoras de las CMA deberían...

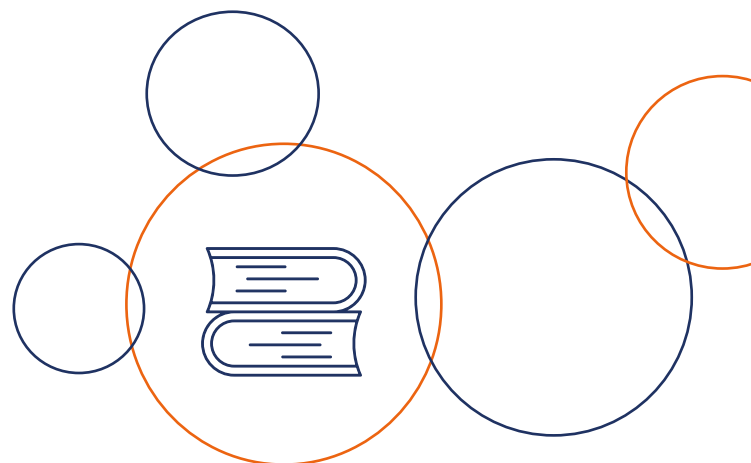
- ... estar familiarizados con el modo de trabajar de las CMA, con la colaboración entre diferentes sectores de la sociedad y con cuestiones relativas a los objetivos de sostenibilidad.
- ... apoyar de manera específica la colaboración en pie de igualdad, aplicar los métodos adecuados de manera flexible y dar ejemplo personalmente de que todos los y las participantes tienen el mismo valor.
- ... velar por que las reuniones y eventos también incluyan elementos informales en las actividades de conocimiento mutuo. Esto se aplica, sobre todo, en las fases iniciales de las CMA, pero también posteriormente, si se suman nuevos miembros.
- ... ser evaluados por los miembros, de modo que todas las partes implicadas estén de acuerdo con la selección del personal y de los métodos de moderación.



Las personas que brindan apoyo y los donantes de las CMA deberían...

- ... exigir estructuras y procesos de gobernanza que fortalezcan la colaboración en pie de igualdad.
- ... integrar en sus evaluaciones de proyecto procesos e indicadores que reflejen la colaboración en pie de igualdad.

7. Bibliografía y metodología



Bibliografía citada

Brouwer, H., Brouwers, J. (2017): *The MSP Tool Guide. Sixty Tools to Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships*, CDI Wageningen.

Lederach, J. P., R. Neufeldt, et al. (2007): *Reflective Peacebuilding: A Planning, Monitoring, and Learning Toolkit*, The Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, Universidad de Notre Dame.

Müller-Christ, G., Pijetlovic, D. (2018): *Komplexe Systeme lesen: Das Potential von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis*, Springer Gabler, Heidelberg.

Cooperaciones2030 (2021): *Cooperaciones de múltiples actores (CMA) y derechos humanos*, Bonn.

Cooperaciones2030 (2024): *Colaboración en las cooperaciones de múltiples actores (CMA): la gestión de conflictos*, Bonn.

Cooperaciones2030 (2023): *¿Dónde estamos? Autoevaluación de las CMA en sus fases típicas*, Bonn.

Retolaza Eguren, I. (2022): *Multistakeholder process facilitation. A toolkit*, Rikolto, Leuven.

Thomas, P. (2007): *Four dimensions of broad, sustainable change (manuscrito sin publicar)*, The Generative Change Community.

Wilber, K. (2003): *Introduction to Integral Theory and Practice: IOS Basic and the AQAL Map*.

Métodos y bibliografía complementaria

Los siguientes sitios web y publicaciones ofrecen acceso a diferentes métodos de trabajo para grupos grandes y pequeños, que pueden ayudar a las CMA en la colaboración en pie de igualdad y en la creación de confianza:

Germanwatch (2022): *Rechteinhaber*innen wirksam in Multi-Stakeholder-Initiativen einbeziehen*. Bonn / Berlin

Germanwatch (2021): *Erfolgsbedingungen für transformative Multi-Akteurs-Partnerschaften*. Bonn / Berlin

Asociación Internacional de Facilitadores (IAF): www.iaf-world.org (página inicial del sitio web) y <https://www.iaf-world.org/site/pages/methods-library> (sección de métodos)

Institute for Development Studies [sitio web del IDS "Participatory Methods"](https://www.ids.ac.uk/participatory-methods)

Hemmati, M., Schmidt, C. (2020): *"Prozess-Wegweiser Kommunalen Klimaschutz"* <https://prozess-wegweiser.de>

Krogerus, M., Tschäppeler, R. (2023): *Zusammenarbeiten. Ein Wegweiser, um gemeinsam Grosses zu erreichen*. Zürich / Berlin: Kein & Aber

Liberating Structures <https://www.liberatingstructures.com>

Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación (NCDD, por sus siglas en inglés): www.ncdd.org (página inicial del sitio web) y <https://www.ncdd.org/rc-browse> (sección de recursos).

Hunjan, R., Pettit, J. (2011): *Power: a practical guide for facilitating social change*. Carnegie United Kingdom Trust

Larson, A.M., Sarmiento Barletti, J.P. (2023): *So you want to host a multi-stakeholder platform? Designing meaningful, inclusive spaces for transformative change*. Centro para la Investigación Forestal Internacional y Centro Internacional de Investigación Agroforestal (CIFOR-ICRAF).

La CMA [Global Health Hub Germany](#) nombra explícitamente la colaboración en pie de igualdad en sus estatutos.



Información adicional y apoyo

Puede consultarse información adicional sobre las CMA en nuestro sitio web: www.partnerschaften2030.de/es/ (versión reducida en español) y [Our Services](#) (sección sobre los servicios ofrecidos, en la versión en inglés).

En Cooperaciones2030 también podemos brindarle asesoramiento individualizado. No dude en contactar con nuestro equipo mediante la dirección de correo electrónico info@partnerschaften2030.de o el teléfono +49 228 4460-3539.

Autoría y agradecimientos

La presente guía ha sido redactada por la Dra. Minu Hemmati. En la exhaustiva labor de investigación y en la implementación del grupo focal, ha prestado apoyo Anna Rabus como pasante. El equipo íntegro de Cooperaciones2030 y, en particular, Mona-Lisa Limbach y Susanne Salz (directoras del proyecto), así como Andrea Bruestle y Lena Keller-Bischoff, de la Iniciativa para cadenas de suministro agrícola sostenibles (INA, por sus siglas en alemán), han contribuido con revisiones y un asesoramiento de gran utilidad. En abril de 2024, se presentó un borrador de la guía en la Conferencia [CSSI2024](#) "Power and Inclusion in Cross-Sector Social Interactions". En agosto de 2024, el borrador se debatió en un grupo focal y queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los y las participantes que han compartido sus experiencias y conocimientos: Dra. Angeliki Balayannis (Universidad de Wageningen, Países Bajos); Resson Kantai Duff (Maliasili, Kenya); Berns Komba Lebbie (Land for Life, Sierra Leona); Emilienne de León (Alianza Global por los Cuidados, México); y Arif Neki (Alianzas estratégicas de las Naciones Unidas y SDG Partnership Platform, Kenya).