



## Factores de éxito para unas cooperaciones de múltiples actores (CMA) eficientes, eficaces y sostenibles

Las cooperaciones de múltiples actores (CMA) encierran un enorme potencial de operar cambios en la sociedad y abordar retos globales complejos, siempre que tengan éxito. Lo que nos lleva a la pregunta de cómo pueden las CMA asegurarse el éxito a largo plazo.

Esta guía presenta seis factores de éxito fundamentales para las CMA y ofrece una sucinta visión general de los elementos necesarios para una CMA eficaz y sostenible.

### Estrategia y planificación comunes

- **Elaboración de objetivos claros:** Cada actor de una CMA tiene sus propios intereses y objetivos, que pueden diferir de los del resto de partes involucradas. El reto consiste en acordar unos objetivos comunes y viables para la cooperación que no solo consideren el beneficio común de la cooperación, sino también el valor añadido individual para las partes involucradas. La elaboración conjunta y en pie de igualdad de los objetivos, así como de una visión clara, requieren compromiso y responsabilidad compartida por parte de los socios de la cooperación (véase el documento *Colaboración en pie de igualdad en CMA*, 2025). El acuerdo sobre estrategias, con cadenas de resultados articuladas e hitos, crea un marco de actuación concreto y ofrece claridad y seguridad sobre la forma de proceder conjunta de la CMA tanto a los socios de la cooperación como a terceras partes y al público en general. Solo mediante una definición clara de los objetivos, la visión y las estrategias es posible determinar también los recursos que se necesitan o que hace falta crear para la implementación.
- **Responsabilidad en pie de igualdad:** En las CMA, las soluciones se desarrollan de manera conjunta y cocreativa, y las decisiones se negocian y se toman entre actores en pie de igualdad. La mayoría de las veces existen determinadas estructuras de conducción en las que están representados los distintos grupos de actores. La colaboración en el marco de las CMA implica poner en común las competencias y los recursos de los actores, tener en cuenta sus diferentes puntos de vista, equilibrar sus intereses, compartir los posibles riesgos y asumir conjuntamente la responsabilidad. Por lo tanto, se necesitan, sobre todo en la fase inicial, actores comprometidos que, conformando un “grupo central”, impulsen conjuntamente el desarrollo y la implementación de la CMA.
- **Apoyo de alto nivel:** El éxito de la CMA depende también de actores externos que no están involucrados directamente en la cooperación. Particularmente en el contexto político, el apoyo público brindado por personas influyentes puede contribuir a la consecución de los objetivos de una cooperación. El apoyo de alto nivel ayuda a mantener el impulso político en torno a un tema y facilita la movilización de recursos públicos y privados. Si en la CMA no están ya involucrados ministerios, grandes empresas u otros actores con un grado de influencia similar, las partes involucradas deberían analizar para qué instituciones puede ser relevante su tema y de qué manera se las podría involucrar con vistas a incrementar la influencia y la eficacia de la CMA. Además de los valedores y valedoras externos, también es clave para el éxito de la CMA el apoyo de alto nivel dentro de las organizaciones socias. Sin este respaldo, sus representantes apenas podrán invertir tiempo y recursos suficientes en su compromiso con la CMA o justificar la colaboración con actores que tienen intereses opuestos.

## Gestión de cooperación

- **Incorporación de actores relevantes:** Colaborar en CMA con actores de diversos ámbitos de la sociedad no constituye un fin en sí mismo, sino que sirve para integrar todos los conocimientos especializados, las competencias y los puntos de vista relevantes con vistas a hallar soluciones eficaces para retos complejos. En las CMA no se trata necesariamente de alcanzar el mayor número posible de partes involucradas, sino de que colaboren, en particular, aquellos actores capaces de contribuir al desarrollo y a la implementación de soluciones. Por consiguiente, debe analizarse, en primer lugar, qué recursos y qué conocimientos se necesitan para materializar estos objetivos y qué grupos se ven directamente “afectados” por el tema. Cuando confluyen los actores relevantes, las CMA tienen un enorme potencial de operar cambios. Y, a la inversa, la credibilidad y la capacidad de actuación de una CMA pueden resentirse si no cuentan con determinados actores importantes (véase el documento [Resultados de las CMA](#), 2024, pág. 15 y ss.).
- **Trato apreciativo:** Una condición esencial para el éxito de las CMA radica en asegurar un nivel mínimo de confianza entre las partes involucradas. Normalmente, esta confianza solo se desarrolla con el paso del tiempo. Contribuyen a alcanzarla un trato mutuo apreciativo y en pie de igualdad, pero también los primeros éxitos de la cooperación. Mientras que un trato respetuoso en pie de igualdad puede crear confianza, esta puede volver a perderse rápidamente debido a la falta de comunicación constructiva, fiabilidad y transparencia. También el nivel interpersonal contribuye decisivamente al éxito de las CMA.
- **“Lenguaje” común:** A menudo, las cooperaciones en las que participan organizaciones pertenecientes a los mismos grupos de actores sociales ya resultan complicadas de por sí. Pero los retos de las CMA son aún mayores, pues los actores no solo traen diferentes concepciones de los objetivos y los problemas, sino también diferentes condiciones marco organizativas, identidades, lógicas de actuación, conceptos, etc. Se debería identificar y abordar conscientemente estas diferencias de “cultura” y “lenguaje”, para así llegar a una comprensión unificada de la naturaleza del problema que se desea resolver, así como a una visión común. En este sentido, resulta muy útil la elaboración conjunta de la visión, los objetivos y una estrategia (véase el documento [Los resultados de las CMA](#), 2020).

## Conducción y recursos

- **Secretaría neutral:** Las CMA son cooperaciones complejas que requieren altas dosis de comunicación, coordinación y gestión de procesos. Por esta razón, una CMA debería disponer, como muy tarde a partir de la transición de la fase 2 (diseño) a la fase 3 (implementación), de una secretaría debidamente dotada, con al menos una persona responsable exclusivamente de la coordinación y la gestión de procesos. Mientras que el tamaño y las funciones de la secretaría pueden variar de una CMA a otra, en todos los casos es imprescindible que actúe de forma neutral. Solo así podrá generarse credibilidad tanto hacia adentro como hacia afuera. Y, para ello, es necesario que la estructura de gobernanza de la CMA contemple unas reglas claras en relación con la conducción de la secretaría.
- **Estructuras inclusivas y transparentes de conducción y de toma de decisiones:** Las CMA se caracterizan por una cooperación en pie de igualdad entre todos los socios involucrados. En concreto, esto significa que se han establecido unas estructuras de gobernanza y unos procesos transparentes que garantizan a todos los actores un acceso en pie de igualdad a los procesos de toma de decisiones. Para que la conducción de la CMA pueda funcionar mediante procesos de negociación, estos deben darse en un diálogo respetuoso y en pie de igualdad que posibilite el aprendizaje conjunto y una ponderación e integración justas de los diferentes intereses. Para ello, la información relevante para la toma de decisiones debe ser accesible a todos los socios de la cooperación. A menudo, también es necesario crear las capacidades que permitan a los actores participar en pie de

igualdad. Además, los distintos grupos de actores trabajan a diferentes velocidades, por lo que también hacen falta ciertas dosis de comprensión y, dado el caso, medidas de compensación. Este enfoque de gobernanza inclusiva y transparente asegura la legitimidad, la confianza y la eficacia de la cooperación.

- **Dotación sostenible de recursos:** Si bien las CMA encierran un enorme potencial para la superación de retos complejos, en la mayoría de los casos demandan un gran volumen de recursos financieros y de personal, que varían en función de los objetivos y el alcance de la cooperación. Muchos de los factores de éxito aquí descritos —como las estructuras de conducción, la comunicación interna

y externa, la gestión o el seguimiento— se deben calcular como partidas de costos. Es conveniente comprobar con regularidad si el presupuesto del que se dispone es suficiente para cubrir las actividades y aspiraciones de la CMA. Lo ideal es que una CMA no sea excesivamente dependiente de una única fuente de financiamiento, a fin de limitar las influencias unilaterales, aun cuando estas sean meramente potenciales o supuestas. En cualquier caso, aquellas expectativas u obligaciones que estén asociadas a un apoyo financiero deberán ponerse en claro desde el primer momento. Además de los fondos necesarios, también debe tenerse en cuenta el volumen de tiempo y de personal que va a requerirse de cada uno de los actores involucrados, a fin de que todos los socios de la cooperación puedan cumplir con sus respectivos roles.

## Gestión de procesos

- **Orientación a resultados:** Centrar la atención en la implementación y en unos resultados medibles contribuye directamente al éxito de una cooperación. Para asegurar a largo plazo el compromiso de los actores con la cooperación, es imprescindible que los recursos empleados guarden relación directa con los resultados intencionales.
- **Roles claros:** En una CMA ideal, se involucrará a todos los actores necesarios para lograr un resultado deseado, y cada socio de la cooperación realizará aportes específicos y relevantes. Los aportes y las obligaciones deberán estar claramente definidos. En este sentido, cada socio de la cooperación debería asumir el rol que mejor se corresponda con sus habilidades y capacidades. Así se aprovechan eficazmente las competencias. Los roles y obligaciones establecidos conjuntamente forman parte

de la estructura de conducción y deberían plasmarse en un acuerdo escrito, como, por ejemplo, un memorando de entendimiento. Cuanto más clara y vinculante sea la formulación de dichos roles y obligaciones, más fácil resultará llevar a cabo y exigir una rendición de cuentas recíproca.

- **Transparencia:** Una comunicación permanente y económicamente eficiente entre los socios de la cooperación, así como entre estos y la secretaría, refuerza la eficacia de la cooperación. La transparencia es decisiva, y los canales y plataformas de comunicación empleados deben ser o hacerse accesibles en la misma medida para todos los actores. Solo así es posible garantizar que todos los actores toman decisiones bien informadas y se interrelacionan como socios en pie de igualdad.

## Seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEL)

- **Seguimiento del proceso y de los resultados:** El seguimiento del proceso y de los resultados permite a la CMA identificar con rapidez las nuevas circunstancias y retos que vayan surgiendo y adaptar correspondientemente su estrategia y su forma de proceder. Al mismo tiempo, es importante contar con unos mecanismos de seguimiento, evaluación y aprendizaje (mecanismos MEL, por sus siglas en inglés) transparentes y participativos a la hora de

comprobar si la CMA funciona adecuadamente y si se están siguiendo los procesos de cooperación, comunicación y conducción establecidos.

También una autoevaluación regular puede proporcionar información abundante y, a la vez, contribuir a la cohesión y la colaboración en el seno de la CMA (véase el documento [Autoevaluación de las CMA](#), 2023).

- Procesos de aprendizaje y desarrollo de capacidades:** La finalidad de las actividades MEL consiste en extraer de los éxitos y los fracasos lecciones útiles para el trabajo futuro, implementando para ello procesos de aprendizaje participativo. Mediante el seguimiento y la evaluación, se respalda, además, el desarrollo de las capacidades necesarias en la CMA. En un contexto de condiciones y retos cambiantes, es necesario identificar de manera continua los déficits de capacidades —a nivel individual y organizacional— y abordarlos adecuadamente (véase el documento [Resultados de las CMA, 2024](#), pág. 18). Se incrementa, así, la eficacia de la cooperación y se reducen los problemas que puedan derivarse de una distribución desigual de las capacidades.
- Comunicación externa:** Los informes sobre experiencias y resultados son importantes tanto para los actores involucrados como para los donantes y la opinión pública (especializada). Mediante dichos informes se visibilizan los resultados y se refuerzan el respaldo y el apoyo. Un manejo abierto y transparente de los resultados resulta esencial para la legitimidad de las CMA.

En este contexto, la comunicación debería adaptarse en función del grupo destinatario: mientras que los donantes prefieren un informe formal, para el público general se prestan más las historias ilustrativas y con un toque personal.

## Contexto

- Análisis del contexto:** Los temas y los objetivos de una CMA se enmarcan siempre en un contexto más amplio. Ya en la fase de puesta en marcha, es sumamente importante realizar un análisis exhaustivo del contexto y evaluar las actividades de otros actores pertenecientes al mismo ámbito temático. También en esta labor debería darse una colaboración entre diferentes actores —conformando, por ejemplo, un pequeño “grupo central” de actores comprometidos—, con vistas a reunir, en la medida de lo posible, toda la información y todos los puntos de vista relevantes y desarrollar una comprensión compartida del contexto. Así pueden evitarse la duplicidad de estructuras, las dinámicas competitivas y la fragmentación. Además, pueden considerarse las normativas, los marcos y las

legislaciones locales, nacionales o mundiales que sean relevantes, como, por ejemplo, en el caso de una contribución explícita a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- Intercambio de experiencias y creación de redes con otras iniciativas:** El intercambio de experiencias y la creación de redes con otras iniciativas relevantes —y, en especial, con otras CMA— es conveniente para todos los actores de las CMA. De este modo, se fomenta el aprendizaje recíproco y aumentan las posibilidades de lograr resultados transformadores. Por ejemplo, los eventos relevantes ofrecen una ocasión para el conocimiento mutuo.

### Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad: Bonn y Eschborn, Alemania

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

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

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

**Responsable:** Susanne Salz, Bonn

**Autores:** Dr. Minu Hemmati, Berlín y Mona-Lisa Limbach, Bonn

### Diseño/diagramación

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

### Por encargo de:

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

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

Bonn, 2024

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

Por encargo de



Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo