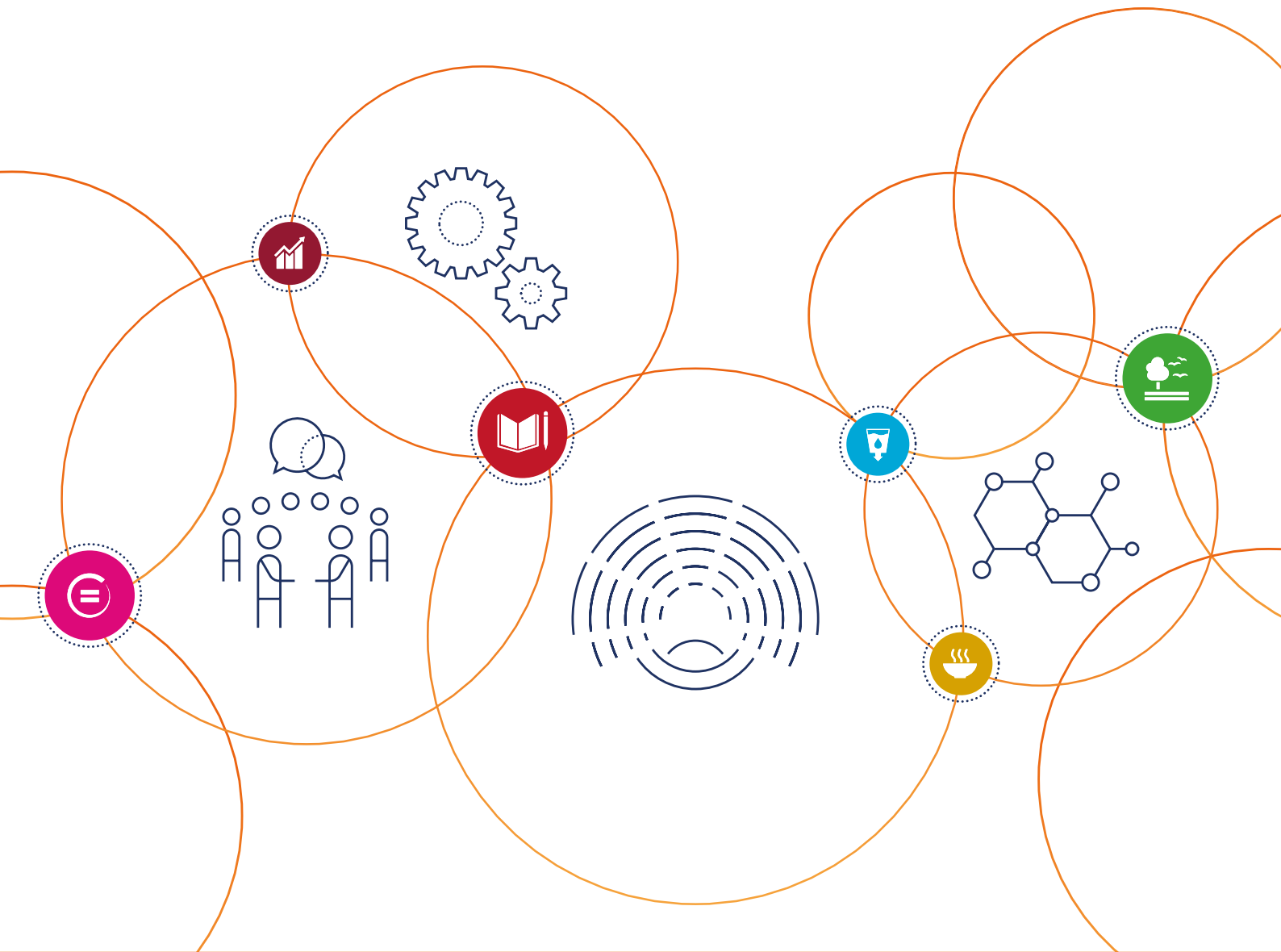


Estructuras de gobernanza de cooperaciones de múltiples actores (CMA)



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

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

Responsable

Susanne Salz, Bonn

Autora

John Contentius, Bonn

Diseño/diagramación

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

Por encargo de:

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

Bonn, 2025

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

Por encargo de

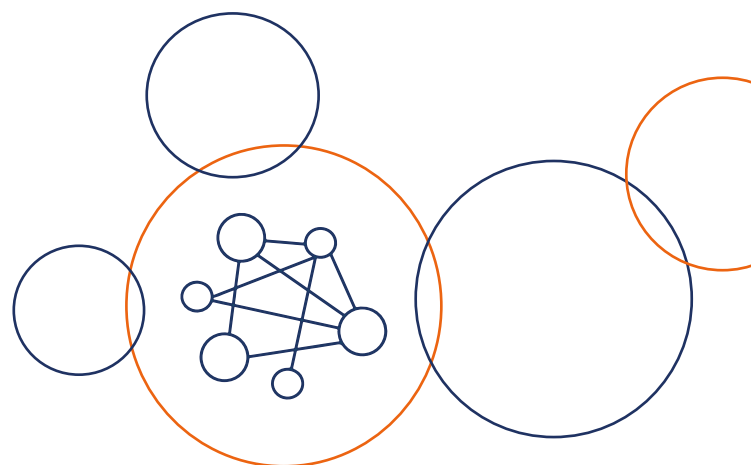


Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	4
Estructura de gobernanza: forma de organización de una CMA	4
Funciones de la estructura de gobernanza	5
Toma de decisiones y procesos de conducción conjuntos	5
Cooperación en pie de igualdad	5
Confianza, legitimidad y credibilidad	5
Organización y elementos de una estructura de gobernanza	7
Asamblea de miembros	7
Comité conductor	7
Secretaría	8
Grupos de trabajo	8
Grupo asesor de sondeo	8
Rol de los donantes de fondos de fomento	8
Factores de éxito de las estructuras de gobernanza	11
Grado de institucionalización	11
Participación y representación de los grupos de actores	11
Forma de toma de decisiones	12
Transparencia	12
Legitimidad	12
Pasos y herramientas para establecer una estructura de gobernanza	13
Establecer una estructura de gobernanza	13
Acuerdo por escrito	13
Reflexión periódica	14
Bibliografía	14
Autoría y agradecimientos	15

Introducción



Las cooperaciones de múltiples actores (CMA) agrupan las competencias y recursos de diferentes grupos de actores —Estado, sociedad civil, sector privado y comunidad científica— en una forma de organización a largo plazo, formalizada y en pie de igualdad. Esta forma de organización se denomina también estructura de gobernanza.

La estructura de gobernanza reviste una gran importancia como marco formal de una CMA, ya que cumple funciones esenciales y determina en gran medida el éxito de una CMA. Las estructuras de gobernanza pueden variar considerablemente según el número y tipo de actores, las actividades (planificadas), las necesidades y los contextos de cada CMA (“la función determina la forma”).

La elección de la forma de organización adecuada, así como su implementación y aplicación, pueden suponer retos para una CMA. Esta publicación proporciona ayuda describiendo la importancia y las funciones de la estructura de gobernanza para una CMA y presentando diversos elementos. Además, aborda los factores de éxito y ofrece consejos para una estructura de gobernanza funcional.

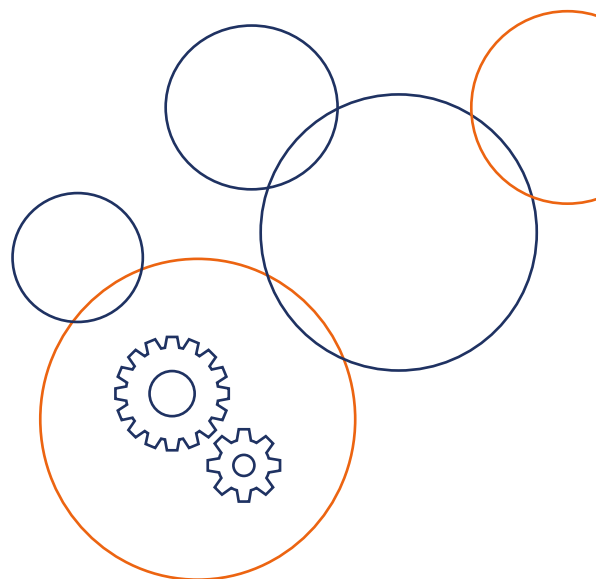
Estructura de gobernanza: forma de organización de una CMA

El término “gobernanza” se define de manera distinta según el contexto. En general, la gobernanza describe la manera en que las personas toman decisiones colectivas y coordinan acciones en beneficio de la comunidad. Las sociedades se apoyan en numerosos mecanismos diferentes de toma de decisiones y, de este modo, se mueven en una red compleja de estructuras de gobernanza que abarca distintos niveles y sectores.

La estructura de gobernanza de una CMA se refiere a la forma de organización formalizada y a largo plazo de este tipo de cooperación, y su establecimiento constituye un paso esencial en la formación de una CMA. La estructura de gobernanza no solo determina cómo se organiza la cooperación y la toma conjunta de decisiones, sino que además cumple muchas otras funciones esenciales.

Junto con la forma jurídica y de financiamiento elegida, la estructura de gobernanza es uno de los tres elementos que conforman la **institucionalización** de una CMA. Dado que estos tres elementos se condicionan mutuamente, la estructura de gobernanza debe estar en consonancia con la forma jurídica y con el modelo de **financiamiento**. Por ejemplo, la estructura de gobernanza y el financiamiento de una asociación difieren de los que se organizan para una fundación. Una agrupación de actores dentro de una CMA se distingue de otras **formas de cooperación en pie de igualdad** por su estructura de gobernanza formalizada.

Funciones de la estructura de gobernanza



Toma de decisiones y procesos de conducción conjuntos

La estructura de gobernanza de una CMA define la manera en que los miembros toman decisiones y conducen los procesos. Para ello, los actores acuerdan una estructura de órganos adaptada específicamente a la CMA. Dentro de esta estructura, los miembros asumen determinadas funciones con competencias, responsabilidades y atribuciones específicas.

Cooperación en pie de igualdad

En una CMA, los miembros **cooperan en pie de igualdad** y aportan sus distintas perspectivas. Este principio de igualdad debe reflejarse también en la estructura de gobernanza, o garantizarse a través de ella. En la práctica, esto significa, ante todo:

- **Representación:** La igualdad entre los grupos de actores debe reflejarse en la composición de los respectivos órganos.
- **Participación:** Todos los actores involucrados deben poder participar en la toma de decisiones en pie de igualdad, mediante voz, voto y procesos transparentes.
- **Fomento de la cooperación:** La cooperación en pie de igualdad debe promoverse activamente, por ejemplo, mediante reuniones periódicas, consultas o talleres conjuntos.

Confianza, legitimidad y credibilidad

Una función importante de la estructura de gobernanza de una CMA es fortalecer la confianza, la legitimidad y la credibilidad tanto dentro como fuera de la CMA. Una estructura de gobernanza adecuada a las necesidades y acordada de forma conjunta proporciona transparencia a las decisiones, los procesos y los procedimientos. Al respetar los miembros las decisiones adoptadas —y, con ello, reconocer la legitimidad de las acciones de otros actores—, se fomenta la confianza dentro de la CMA. Los mecanismos de gobernanza transparentes aumentan la credibilidad de la cooperación de cara al exterior. Además, fomentan la interacción con los actores del entorno de la CMA, ya que solo si las personas de contacto y las responsabilidades son visibles para terceros se pueden establecer canales de comunicación eficaces.

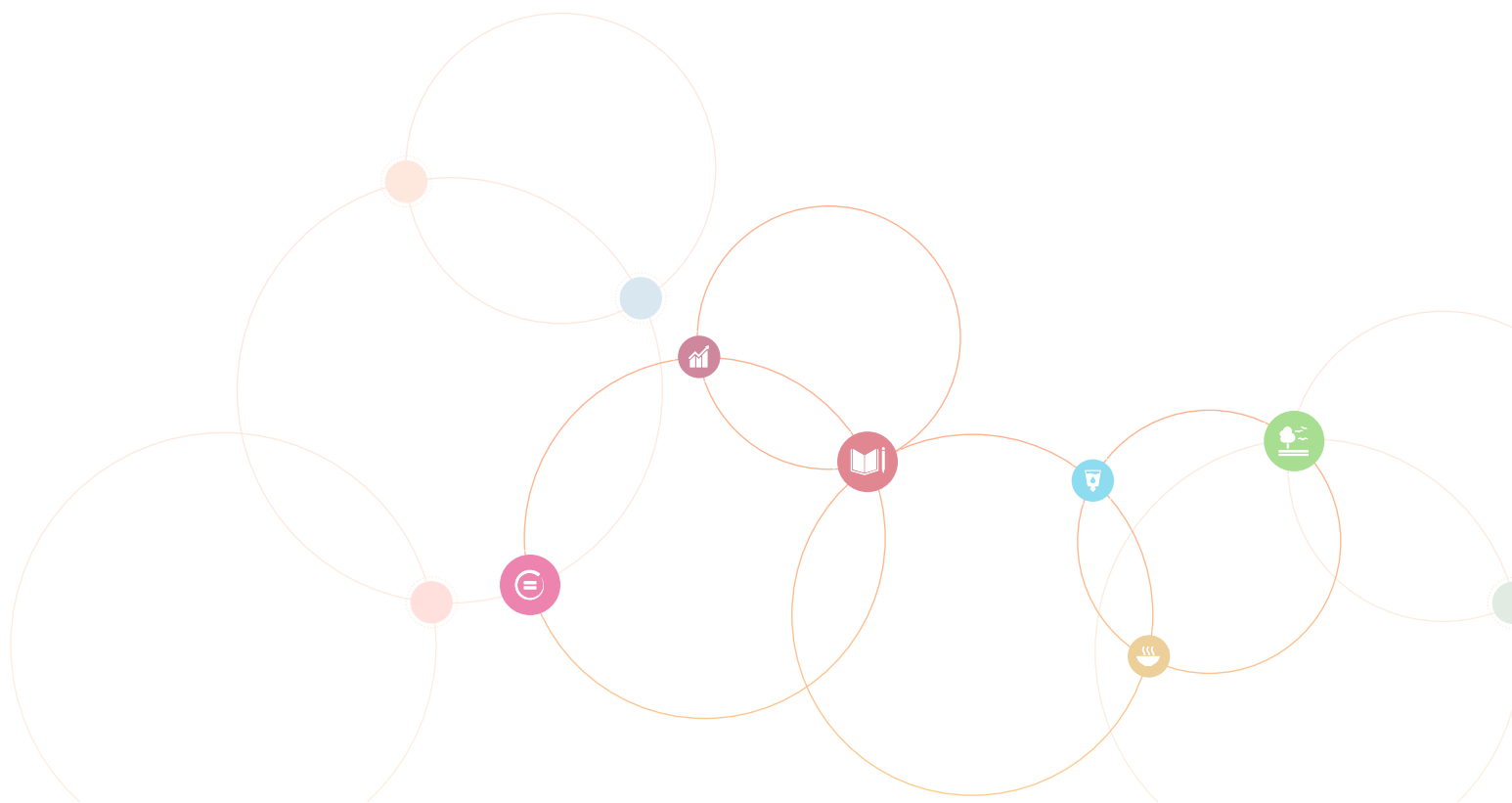
Una estructura de gobernanza funcional permite que los miembros intercambien información de manera regular sobre nuevas situaciones y desafíos, y que surjan impulsos para iniciar procesos conjuntos de aprendizaje y cambio. Es preciso formalizar el proceso para gestionar las críticas internas y externas. Estos procesos pueden referirse, por ejemplo, a la orientación estratégica de la CMA, a sus objetivos, actividades o formas de trabajo. Además, dado que el entorno, los actores y los desafíos de una CMA cambian constantemente, esta debe permanecer siempre abierta a la adaptación y al desarrollo continuo para asegurar su sostenibilidad. La estructura de gobernanza desarrollada y acordada conjuntamente cumple

una función importante en estos procesos: al haber consensuado previamente los mecanismos y procedimientos, los miembros reconocen una cierta legitimidad en los posibles procesos de cambio y toma de decisiones, lo que permite que estos se desarrollen, en la medida de lo posible, de forma ordenada y eficiente.

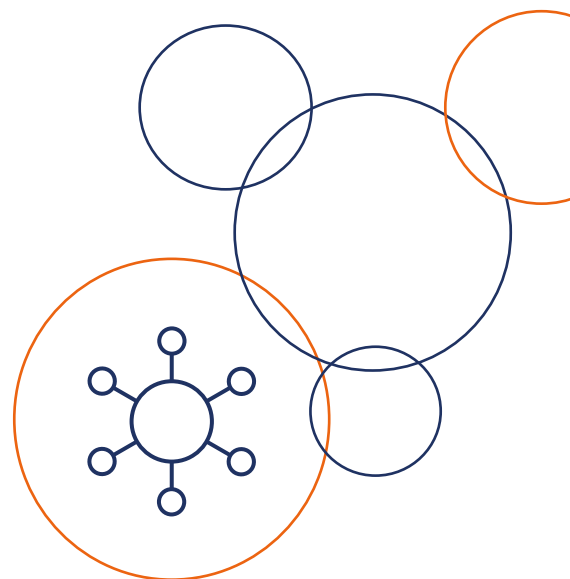
Esto también reviste gran importancia para la resolución de conflictos dentro de una CMA. Por ello, parte del proceso de establecimiento de una estructura de gobernanza debería ser la creación de mecanismos conjuntos para una **resolución de conflictos** justa y constructiva. En este contexto, por ejemplo, los miembros podrían considerar *a priori* el formato y el momento en que se abordarán los conflictos, así como quién se encargará de moderarlos.

Si la CMA atraviesa procesos de cambio de gran alcance o si se han alcanzado los objetivos de la cooperación, puede producirse una terminación planificada, un proceso de transformación o una reorientación. En este caso, resulta útil que la CMA ya cuente con distintos **escenarios** y que el proceso esté definido en la estructura de gobernanza. Por ello, al establecer la estructura de gobernanza, una CMA debería definir con claridad los procedimientos y las funciones dentro de un posible proceso de transformación y recogerlos en los documentos de gobernanza.

Además, las CMA deberían reflexionar periódicamente sobre sus estructuras de gobernanza institucionalizadas y adaptarlas. Para ello, los miembros pueden verificar, por ejemplo, si los procesos establecidos de cooperación, comunicación y conducción funcionan según lo previsto y, en caso necesario, adaptarlos. Estas adaptaciones no deben contradecir los principios de la cooperación en pie de igualdad.



Organización y elementos de una estructura de gobernanza



Dado que el enfoque de las CMA se aplica en un amplio abanico de ámbitos temáticos, las cooperaciones resultantes también son muy variadas. Por eso, en relación con el modelo organizativo, no existe una estructura de gobernanza tipo “talla única”, que pudiera aplicarse a todas las CMA. No obstante, se pueden identificar algunas estructuras ampliamente difundidas y órganos típicos de las CMA que presentamos a continuación. En general, se aplica la siguiente regla de oro: “tan complicado como sea necesario, pero tan simple como sea posible”. La estructura de gobernanza debería mantener el mayor grado de simplicidad posible. Sobre todo en la fase inicial de una CMA y en las cooperaciones de pequeño tamaño, cabe la posibilidad de emplear versiones reducidas de los órganos correspondientes.

Asamblea de miembros

La asamblea de miembros —que también se conoce como asamblea general, asamblea de socios, junta general o junta de miembros— normalmente comprende a todos los actores que actúan como miembros o participantes de la CMA. Es un espacio de encuentro e intercambio entre los actores y constituye el fundamento de la CMA gracias a las asambleas generales que se celebran de manera presencial o digital normalmente una o dos veces al año. Este órgano tiene también, entre otras, las siguientes funciones:

- Elegir al comité conductor.
- Encomendar al comité conductor el mandato relativo a la orientación estratégica.

- Aprobar y firmar los compromisos (voluntarios) (por ejemplo, el memorando de entendimiento o los términos de referencia, que definen las tareas y obligaciones de los miembros).

Comité conductor

El comité conductor —conocido también como consejo directivo, junta directiva o comité de dirección, entre otros— está conformado, en la mayoría de los casos, por las instancias de decisión de la CMA. El comité presenta a menudo una composición paritaria de los actores de los distintos grupos de miembros —Estado, sector privado, sociedad civil y comunidad científica— para reflejar el principio de la participación en pie de igualdad en la estructura de gobernanza, aunque también debería tener en cuenta otras dimensiones de la diversidad. El comité conductor es responsable de la orientación estratégica de la cooperación. Este órgano tiene también otras funciones, entre ellas:

- Establecer el mecanismo de toma de decisiones (consenso, votación por mayoría, derecho de veto, etc.).
- Adoptar decisiones.
- Definir la estrategia de la cooperación.
- Encargar a la secretaría el trabajo administrativo y logístico.
- Informar a los miembros sobre decisiones, acuerdos etc.

Si procede, encomendar a los grupos de trabajo el mandato relativo al trabajo sobre contenidos.

Secretaría

La secretaría es el órgano neutral de una CMA. En las CMA más pequeñas, esta función la asumen a veces uno o dos socios, mientras que en las CMA más grandes suele crearse una nueva organización o unidad organizativa. A menudo, la secretaría es el primer punto de acceso para los miembros y las personas interesadas. La secretaría es designada oficialmente por el comité conductor y asume habitualmente las siguientes funciones en el marco de la gobernanza:

- Acompañamiento del proceso.
- Tareas administrativas y de logística.
- Administración del presupuesto.
- Trabajos preparativos y posteriores de las asambleas de los miembros y de las reuniones del comité conductor.
- Asistencia al comité conductor en la toma de decisiones.
- Procesamiento de los informes del comité conductor y de la asamblea de miembros.
- Si procede, labor de información y divulgación.

Grupos de trabajo

Algunas CMA incluyen entre los órganos de su estructura de gobernanza grupos de trabajo en los que se elaboran y preparan contenidos concretos. A menudo, los miembros forman grupos de trabajo voluntariamente y en función de sus intereses. La labor de estos grupos libera a la secretaría del trabajo relativo al contenido, lo que contribuye a asegurar la neutralidad. Los grupos de trabajo suelen encargarse de aportar y preparar los contenidos para el comité conductor y, en su caso, para la asamblea de miembros (informes, propuestas de resolución, recomendaciones, etc.), o de planificar e implementar actividades, por ejemplo. Si la secretaría participa en la labor de los grupos de

trabajo, es fundamental que exista una descripción clara de las funciones para preservar la neutralidad de la secretaría. Un mandato claramente definido es esencial para los grupos de trabajo, a fin de evitar solapamientos con otros órganos.

Grupo asesor de sondeo

Un grupo asesor de sondeo (también conocido como consejo consultivo, comité de asesoramiento estratégico o panel de personas expertas) es un órgano consultivo sin capacidad de decisión, creado para integrar perspectivas externas, conocimientos especializados o reflexiones críticas en el proceso de conducción. Sirve para aportar retroalimentación estratégica y para valorar tendencias, riesgos y oportunidades desde una perspectiva externa. En especial en ámbitos complejos o políticamente sensibles, puede contribuir a garantizar la calidad y reforzar la legitimidad de la CMA. Por ejemplo, en discusiones sobre información sensible, intereses estratégicos o desafíos particulares de un sector, el grupo asesor de sondeo puede ofrecer un espacio de intercambio confidencial y anonimizado. Como en los demás órganos, la composición, el mandato y la periodicidad del trabajo del grupo asesor de sondeo deben estar claramente definidos y comunicarse de manera transparente para evitar solapamientos o incertidumbres.

Rol de los donantes de fondos de fomento

Una fuente de tensión importante para muchas CMA es el rol de las entidades donantes. Aunque las CMA se basan en el principio de la participación en pie de igualdad de todos los actores, los donantes pueden ejercer una influencia considerable en las decisiones estratégicas u operativas a través de su apoyo financiero. Como en todos los demás órganos, el rol de los donantes debe estar claramente definido y documentado en lo referente a la transparencia, la rendición de cuentas y la igualdad. Es fundamental que su integración estructural no socave la exigencia de conducción participativa que caracteriza a la CMA. A fin de hacer transparente esta relación de tensión, se han establecido diversos modelos sobre cómo integrar a los donantes en la estructura de gobernanza:

Donantes en calidad de observadores

En algunas CMA, los donantes participan en las reuniones del comité conductor como miembros asesores, pero sin derecho a voto. Este estatus de observador les permite aportar sus perspectivas sin influir de manera dominante en las decisiones formales.

Foro de donantes u órgano de donantes

Otro modelo consiste en la creación de un órgano separado de donantes, destinado al intercambio, la coordinación y el asesoramiento estratégico.

Este órgano mantiene un diálogo con el comité conductor, pero permanece independiente a nivel operativo.

Mandato temporal en el comité conductor

En determinados casos, los donantes también se integran en el comité conductor con un mandato limitado o con responsabilidades específicas, por ejemplo, en cuestiones presupuestarias o para la concertación de cofinanciaciones.

En la práctica, las estructuras de gobernanza de las CMA adoptan formas muy diversas, en función



Formas jurídicas y órganos

Según la forma jurídica elegida para la CMA, existen distintos órganos que son habituales o incluso obligatorios.

En el caso de una **sociedad (de responsabilidad) limitada**, se requiere una o varias personas gerentes, ya sea provenientes de los actores de la CMA o de partes terceras externas. La gerencia está sujeta a las instrucciones de los socios. Estos últimos conforman su voluntad mediante decisiones mayoritarias en la asamblea de socios. Además, los socios pueden establecer un consejo de vigilancia que supervise a la gerencia en el ejercicio de sus funciones. Esta estructura básica está reglamentada de manera similar en todo el mundo.

Si la CMA se constituye como una **asociación registrada**, la estructura dependerá del país en el que esté inscrita. Aun así, la asamblea de miembros y el consejo directivo son órganos, *de facto*, estándar a nivel mundial. En algunos países, estos órganos se complementan con un comité de control o de vigilancia. En Alemania, por ejemplo, la ley solo exige la existencia de un consejo directivo que represente externamente a la asociación y sea elegido por la asamblea de miembros. La asamblea de miembros es el órgano supremo de la asociación.

Si la CMA se constituye como **fundación**, sus métodos de trabajo y procedimientos básicos se establecen en unos estatutos. Las fundaciones suelen tener al menos un órgano obligatorio: el patronato, que dirige la fundación, la representa legalmente y vela por el cumplimiento de los fines fundacionales. En muchos países existe, además, un órgano de control, como un consejo consultivo o de vigilancia, que supervisa y asesora al patronato y debe aprobar las decisiones importantes. También pueden crearse órganos opcionales, como los consejos asesores, los comités especializados o las comisiones de adjudicación, que asumen principalmente funciones asesoras o técnicas, pero no tienen capacidad de decisión propia. La relación entre estos órganos es jerárquica y funcional: el patronato gestiona, el órgano de control supervisa y legitima, y los consejos consultivos ofrecen apoyo técnico o estratégico.

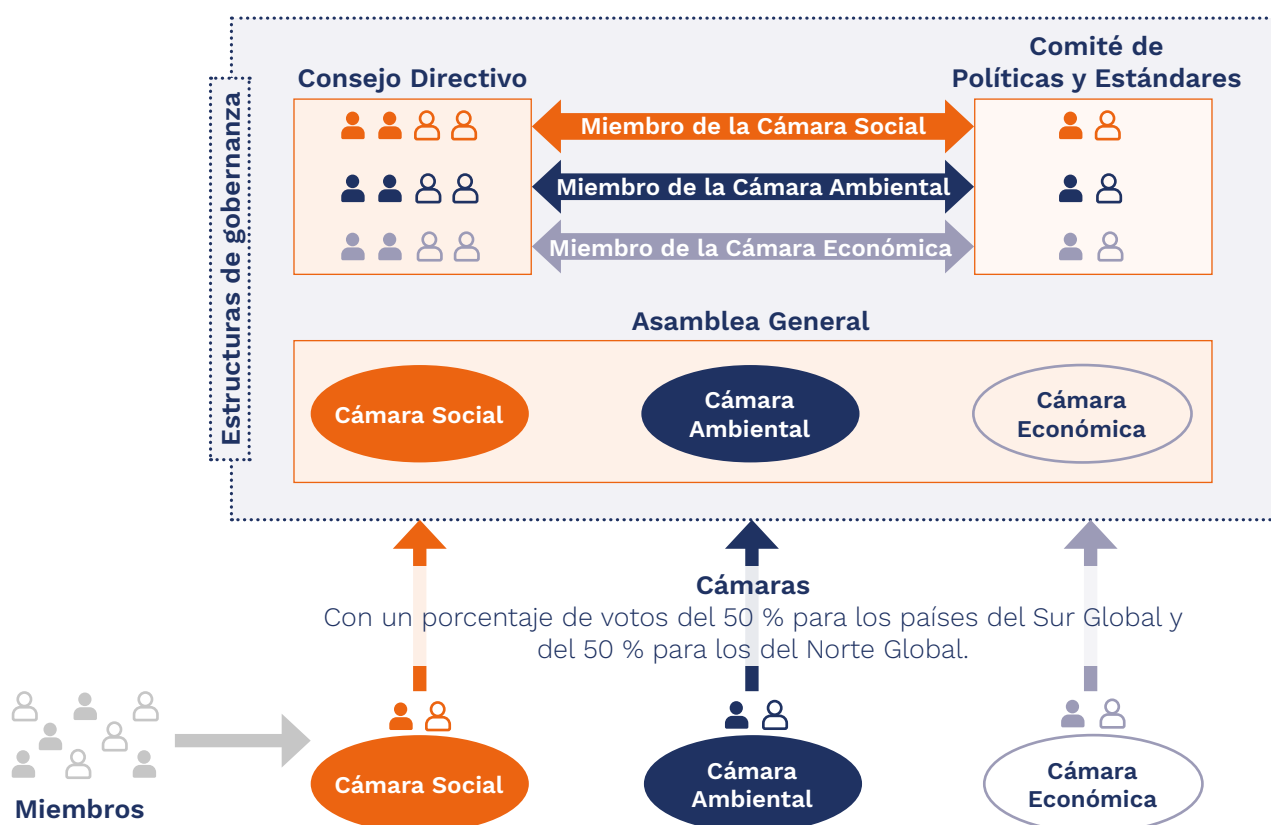
del sector, el tamaño, los objetivos y el tipo de cooperación, y en consonancia con la forma jurídica y el modelo de financiación elegidos. El

siguiente ejemplo representa una posible forma y no pretende ser de aplicación universal.



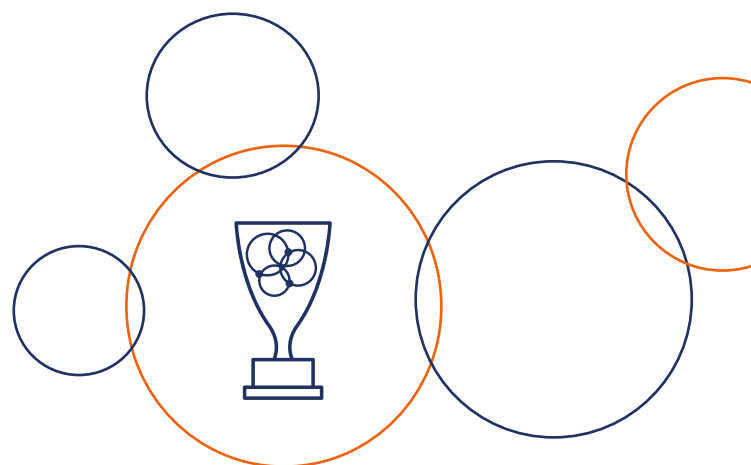
Ejemplo práctico: Forest Stewardship Council (FSC)

El FSC está registrado en Alemania como *GmbH* (sociedad de responsabilidad limitada). La estructura de gobernanza de la organización está compuesta por la Asamblea General, el Consejo Directivo, el Comité de Políticas y Estándares y el director o la directora general. Los miembros de FSC Internacional proceden de todo el mundo y representan tanto al Sur como al Norte global. En función de sus fines principales, solicitan la membresía en una de las tres cámaras existentes: la social, la ambiental o la económica. Estas cámaras son esenciales a la hora de garantizar que todas las partes interesadas estén representadas en igualdad de condiciones en los procesos de toma de decisiones y de adopción de resoluciones. Por ejemplo, a cada una de las cámaras del FSC le corresponde el 33,3 % de los votos en cualquiera de los asuntos que atañen a la organización. Dentro de cada cámara, los votos se ponderan de tal forma que tanto al Norte como al Sur global les corresponde el 50 % de los votos. El Consejo Directivo está compuesto por doce representantes —cuatro por cada cámara—, que se eligen para mandatos de cuatro años. El Comité de Políticas y Estándares es el órgano responsable de elaborar y revisar las directrices, los estándares y procedimientos del FSC, entre otros documentos. Está compuesto por seis miembros del FSC: dos por cada una de las tres cámaras.



Leyenda: El Sur y el Norte global se representan, respectivamente, con figuras rellenas y vacías.

Factores de éxito de las estructuras de gobernanza



Una CMA se diferencia de otras formas de organización colectiva en que reúne a diversos grupos de actores, cuyas distintas perspectivas e intereses deben armonizarse entre sí. Esta característica particular plantea desafíos complejos para las CMA y, por lo tanto, también para sus estructuras de gobernanza.

Grado de institucionalización

Uno de los desafíos consiste en determinar el grado de institucionalización adecuado para el número y la composición de los miembros. Si la estructura de gobernanza es demasiado detallada y ejerce una regulación excesiva, existe el riesgo de que los procesos y las dinámicas se ralenticen, o incluso ni siquiera lleguen a poner en marcha. Por otro lado, una estructura poco desarrollada puede dar lugar a una falta de claridad en las responsabilidades y poner en riesgo el principio de igualdad o la sostenibilidad de la CMA. Sin embargo, debe tenerse en cuenta la siguiente observación derivada de la práctica de diversos grupos de actores: aunque los procedimientos formalizados son imprescindibles para el funcionamiento de una CMA, muchas decisiones también se negocian previamente mediante procesos informales.

Participación y representación de los grupos de actores

El principio de **cooperación en pie de igualdad** implica, para la estructura de gobernanza, la participación y la representación en condiciones de igualdad de todos los grupos de actores en los respectivos órganos de trabajo y de toma de decisiones de la CMA. En las CMA internacionales, también es esencial tener en cuenta los distintos países o regiones. La experiencia práctica muestra que es prácticamente imposible lograr una verdadera igualdad entre los miembros, entre otros motivos, debido a las diferencias de recursos entre ellos o a la dependencia financiera de los donantes. Por ello, y para cumplir de la mejor manera posible con el principio de igualdad, es especialmente importante garantizarlo, en la medida de lo posible, mediante estructuras y procedimientos internos que contrarresten las desigualdades de poder existentes. Para poder asegurar una participación y representación en pie de igualdad en los órganos de gobernanza, los órganos de trabajo y de decisión deberían estar conformados de manera paritaria según los distintos grupos de actores, y todos los grupos deberían contar con las mismas posibilidades de participación. Asimismo, se debe prestar especial atención a la participación en pie de igualdad de personas de grupos diversos y potencialmente afectados por desventajas estructurales. La **publicación sobre género en cooperaciones de múltiples actores** muestra cómo puede lograrse una participación equitativa entre los géneros.

Forma de toma de decisiones

Otra dificultad consiste en elegir una forma de **toma de decisiones** que sea lo más inclusiva posible y, al mismo tiempo, eficiente. Los dos principios que rigen la estructura de gobernanza —inclusión y efectividad— entran en conflicto: El principio de igualdad sugiere que todos los grupos de actores deben tener las mismas posibilidades de participar en el proceso de toma de decisiones. En lugar de negociar compromisos —exponiéndose a reflejar únicamente el poder de negociación de algunos actores—, las decisiones deberían adoptarse por consenso siempre que sea posible. Esto aumenta la legitimidad interna y externa de una CMA.

Básicamente se distinguen tres formas clásicas de toma de decisiones:

- Todos los grupos de actores de la CMA participan obligatoriamente en la toma de decisiones y ningún grupo puede ser invalidado (derecho de veto, decisión por consenso).
- Todos los grupos de actores de la CMA participan obligatoriamente en la toma de decisiones, pero algunos pueden ser invalidados (decisiones por mayoría).
- No todos los grupos de actores de la CMA participan necesariamente en la toma de decisiones.

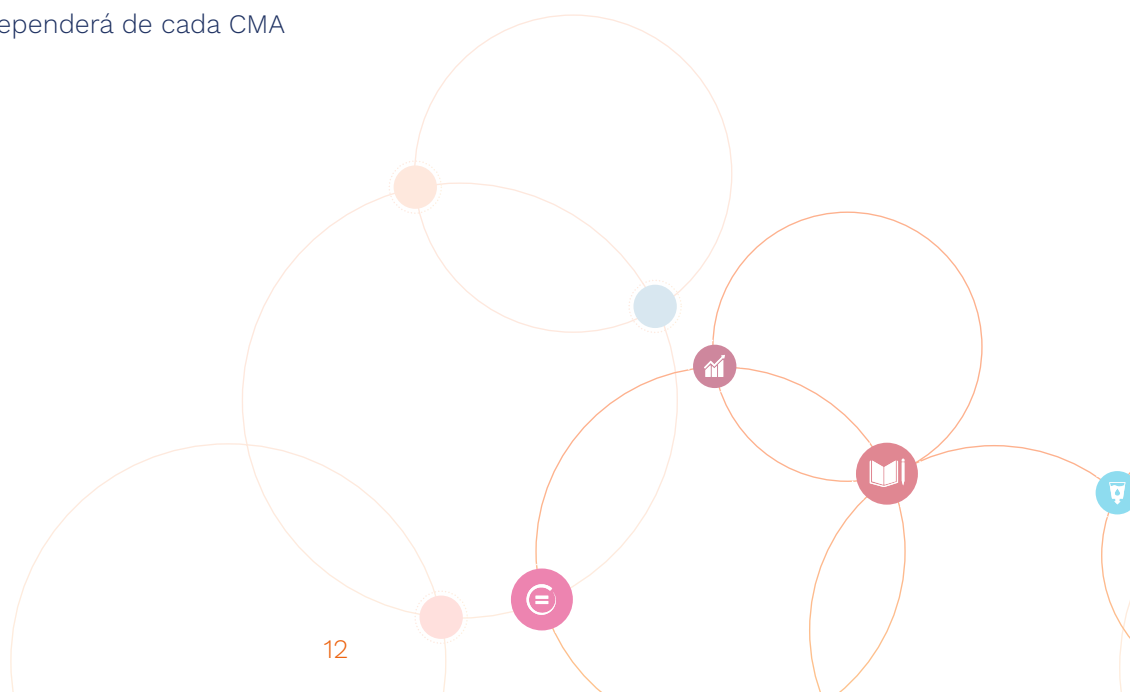
Además, también existen **métodos más innovadores**. El tipo básico de toma de decisiones que se elija y se configure dependerá de cada CMA y de diversos factores.

Transparencia

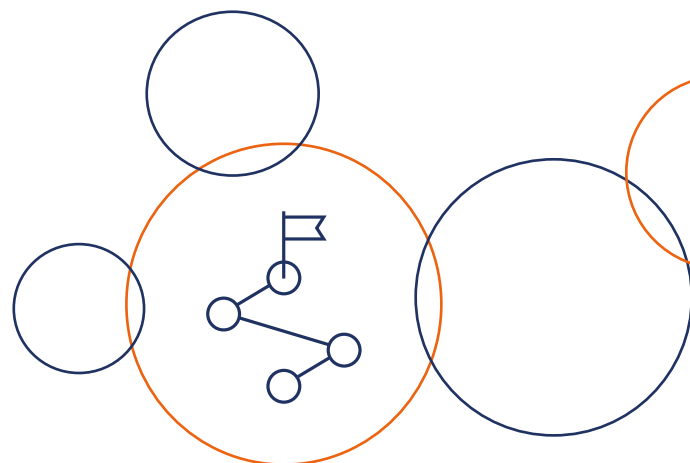
Los procedimientos y procesos dentro de una estructura de gobernanza deben comunicarse de forma clara, comprensible y transparente para todos los miembros. Asimismo, las estructuras de gobernanza y los procesos de toma de decisiones deben garantizar una comunicación igualmente transparente. Para que todos los actores puedan tomar decisiones informadas y relacionarse como socios en pie de igualdad, la información, las decisiones y los materiales relevantes deben ponerse a disposición de todas las personas involucradas simultáneamente y con suficiente antelación. También debe existir transparencia hacia el exterior respecto a los elementos fundamentales de la estructura de gobernanza.

Legitimidad

Un criterio importante para que una estructura de gobernanza funcione es que los miembros de la CMA le otorguen legitimidad. Una estructura de gobernanza es legítima cuando ha sido elaborada y acordada conjuntamente por los actores. Es importante dedicar tiempo suficiente al proceso de concertación para establecer la estructura de gobernanza e incluir a representantes de todas las categorías sociales, con el fin de prevenir posibles desequilibrios de poder. Esto también se aplica igualmente a los procesos de adaptación posteriores.



Pasos y herramientas para establecer una estructura de gobernanza



Establecer una estructura de gobernanza

Las CMA atraviesan típicamente **cuatro fases** durante su formación y funcionamiento. En la primera fase, los actores desarrollan una comprensión del problema y forman un grupo central, mientras que en la segunda fase se establecen los primeros acuerdos y se sientan las bases para la estructuración formal de los procesos posteriores. En este punto también es apropiado desarrollar y acordar conjuntamente una estructura de gobernanza. Para conocer diferentes estructuras de gobernanza y su forma de elaboración, los miembros pueden reunirse en formaciones conjuntas o conferencias. La experiencia práctica de algunas CMA muestra que puede ser conveniente no formalizar las estructuras desde el principio, sino después de haber alcanzado cierto grado de madurez.

Acuerdo por escrito

Es imprescindible documentar la estructura de gobernanza en un acuerdo por escrito, por ejemplo, en forma de un acuerdo de cooperación o un memorando de entendimiento. Solo así se puede garantizar el carácter vinculante y exigir mutuamente la obligación de rendición de cuentas. El acuerdo por escrito debería incluir los siguientes elementos:

- Reglamento interno o estructuras de los órganos.
- Comprensión, requisitos y ámbito de tareas de las diferentes funciones.
- Plazos y formatos para los resultados del trabajo.
- Plazos y procesos para la elección del comité conductor y la toma de decisiones.
- Procedimientos, competencias y mecanismos para cambios de función, modificaciones, procesos de transformación y resolución de conflictos.

Además, deben tenerse en cuenta los aspectos legales sobre temas como, por ejemplo, la representación judicial de la CMA, directrices presupuestarias, auditoría financiera o procedimientos de exclusión de miembros.

Reflexión periódica

La estructura de gobernanza se establece al inicio de una CMA mediante un acuerdo entre los actores. Dado que los contextos, las condiciones y los desafíos de las CMA cambian constantemente, es posible que la estructura de gobernanza deba adaptarse a estas circunstancias. También es posible que la forma de organización presente errores que solo sean visibles en la práctica después de un tiempo. Por ello, los miembros deben reflexionar periódicamente sobre la estructura de gobernanza. Algunas preguntas que pueden hacerse para ello son:

- ¿Funcionan los elementos de gobernanza según lo planificado?
- ¿Consideran los miembros que la estructura de gobernanza es creíble y eficaz?
- ¿Le otorgan legitimidad?
- ¿Se pueden tomar decisiones de manera eficiente y con una participación en pie de igualdad de los distintos grupos de miembros?
- ¿Tiene la estructura de gobernanza utilidad práctica?

Para la reflexión periódica sobre la estructura de gobernanza y sobre toda la CMA, se recomienda utilizar la [herramienta de autoevaluación de Cooperaciones2030](#).

Bibliografía

Cooperaciones2030: El proceso de elección para el comité conductor de una CMA: fases típicas y cuestiones clave

Cooperaciones2030: Institucionalización de y en las cooperaciones de múltiples actores (CMA)

Cooperaciones2030: Cooperaciones de múltiples actores (CMA) y derechos humanos

Cooperaciones2030: Gráfica: Gama de Cooperaciones

Cooperaciones2030: Autoevaluación de las CMA

Cooperaciones2030: Colaboración en las cooperaciones de múltiples actores (CMA): la gestión de conflictos

Cooperaciones2030: Cuatro elementos para estrategias de salida de cooperaciones de múltiples actores

Petra Künkel, Elisabeth Kühn, Dominic Stucker y Douglas F. Williamson: *Leading Transformative Change Collectively: A Practitioner Guide to Realizing the SDGs* (Liderar el cambio transformador de manera colectiva. Guía para profesionales para el logro de los ODS)

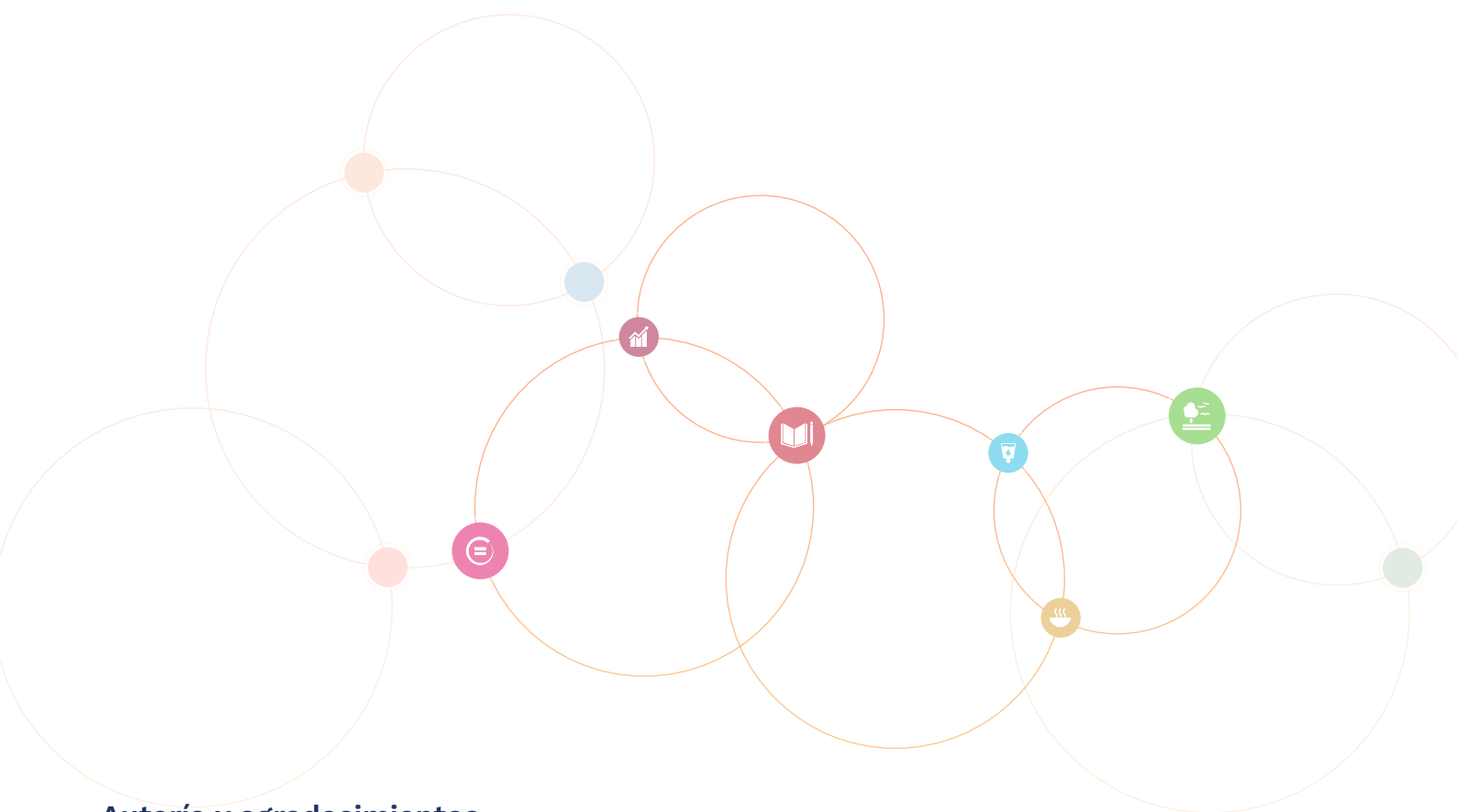
Practical Action Publishing: La guía de las MSP: Cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas



Información adicional y apoyo

Puede consultarse información adicional sobre las CMA en nuestro sitio web:
www.partnerschaften2030.de/es/ (versión reducida en español) .

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

El presente documento ha sido redactado por John Contenius. Luise Hoppe y Lorena Balcazar Rodal han colaborado en la extensa labor de investigación y redacción. Todo el equipo de Cooperaciones2030 ha aportado útiles comentarios y consejos, en especial Susanne Salz, Noelle Ziolkowski y Franz Lentner (PREVENT Waste Alliance). Sven Biermann (FiTi – Fisheries Transparency Initiative), Carolina Echevarria (Alliance for Integrity), Katharina Münster (Forum Nachhaltiges Palmöl), Marion Karmann (FSC – Forest Stewardship Council) y Tim Bittiger (Local Electricity Access Programme – LEAP Transparency).