

El desarrollo continuo de las
cooperaciones de múltiples actores (CMA):

la transformación en pro de los impactos y la sostenibilidad a largo plazo



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 <https://partnerschaften2030.de/es/>

Responsable

Susanne Salz, Bonn

Autora

Vladislav Laukert, Bonn
Mona-Lisa Limbach, 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 30 Cuestiones fundamentales
de la sociedad civil, Fomento de organizaciones
de la sociedad civil

Bonn, 2026

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

Por encargo de

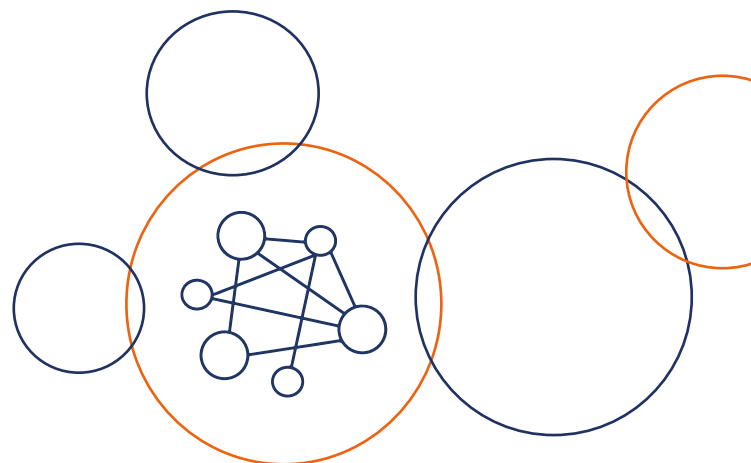


**Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo**

Índice

Introducción	4
La fase 4 de la CMA: El “desarrollo continuo” como punto de partida	5
Posibles motivos para una transformación	7
Factores internos	7
Factores externos	8
Niveles típicos de la transformación de las CMA	9
Transformación del contenido y la estrategia	9
Transformación organizativa e institucional	11
Desafíos y riesgos en la fase de transformación	14
Factores de éxito de una transformación satisfactoria	16
Autoría y agradecimientos	19

Introducción

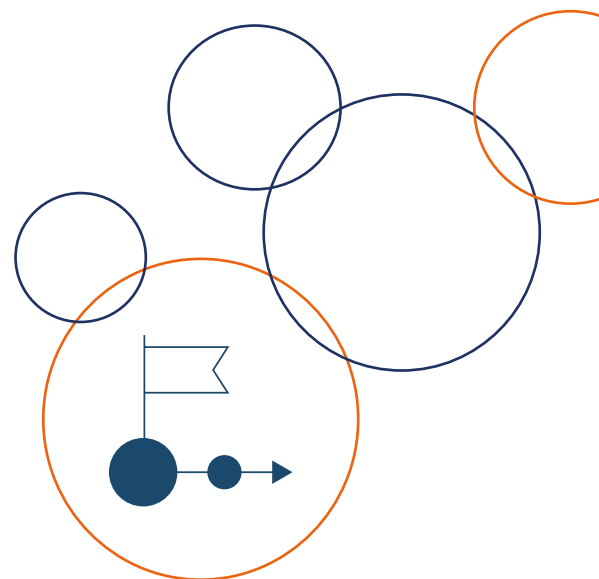


Las cooperaciones de múltiples actores (CMA) operan en un entorno en constante cambio. Por ello, los avances políticos, económicos, sociales y tecnológicos requieren una revisión periódica de sus enfoques, estructuras y métodos de trabajo. Además, la eficacia a largo plazo no solo depende del establecimiento de una cooperación, sino también de su capacidad de adaptación.

Las CMA reúnen a representantes del sector privado, la sociedad civil, la ciencia y las instituciones públicas. Esta diversidad permite afrontar retos complejos de forma conjunta e iniciar procesos globales de cambio que, por sí solos, los actores difícilmente podrían llevar a cabo. Al mismo tiempo, esto plantea algunas exigencias específicas: debido a los diversos intereses y las expectativas cada vez más altas en cuanto a impactos, legitimidad y sostenibilidad, es preciso un desarrollo continuo. Así pues, la creación de una CMA es tan solo el primer paso. Garantizar su viabilidad institucional a largo plazo constituye un reto en sí. En este contexto, las transformaciones no son una excepción, sino que forman parte del desarrollo natural de las cooperaciones.

La presente guía toma precisamente este aspecto como punto de partida, arroja luz sobre los procesos de transformación de las CMA como un proceso específico y ofrece orientación estructurada para su continuo desarrollo estratégico e institucional. Está dirigida a actores que ya están inmersos en un proceso de transformación o que evalúan si es oportuno llevar a cabo una reorientación estratégica, así como a aquellas organizaciones acompañantes que deseen contribuir de manera temprana y sistemática a tales procesos. En este sentido, entiende la transformación como un proceso de diseño integral en el que los cambios estratégicos e institucionales están estrechamente vinculados entre sí.

La fase 4 de la CMA: El “desarrollo continuo” como punto de partida

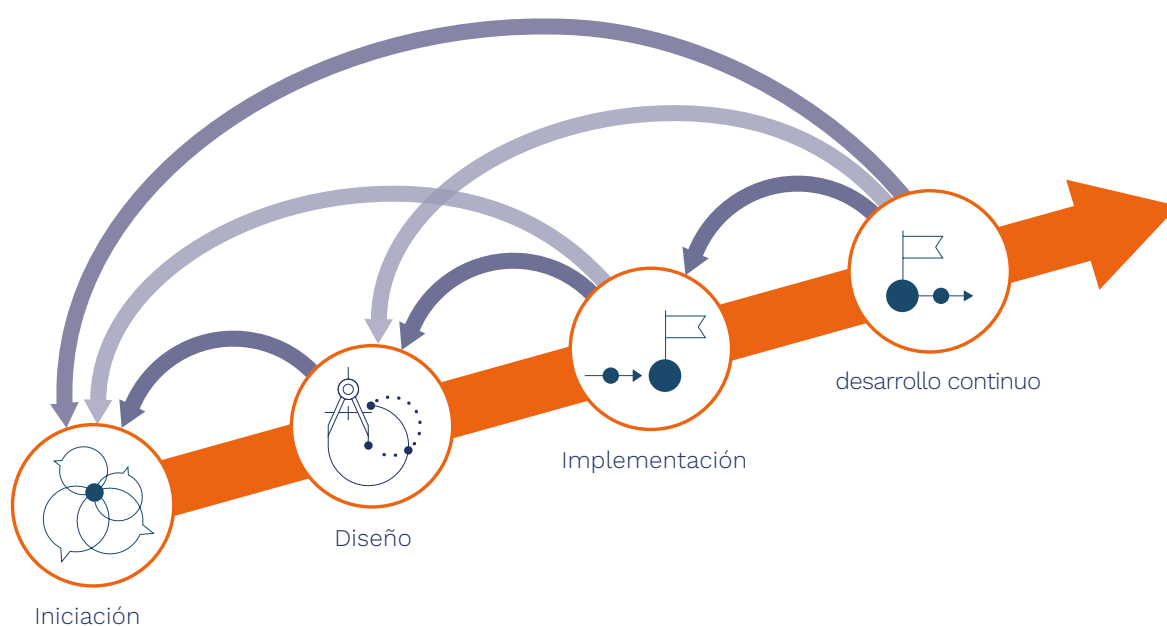


Una vez que se ha puesto en marcha y se ha configurado la CMA, durante su implementación suele surgir una pregunta decisiva: ¿cómo puede establecerse la cooperación de manera que sea viable a largo plazo? Esta es la cuestión central en la fase de desarrollo continuo (fase 4).



Nota: Estas consideraciones se encuadran en la fase 4, “Desarrollo continuo”, si bien, en la práctica, es habitual que la cooperación las tenga presentes desde el principio y que se vuelva a ellas continuamente.

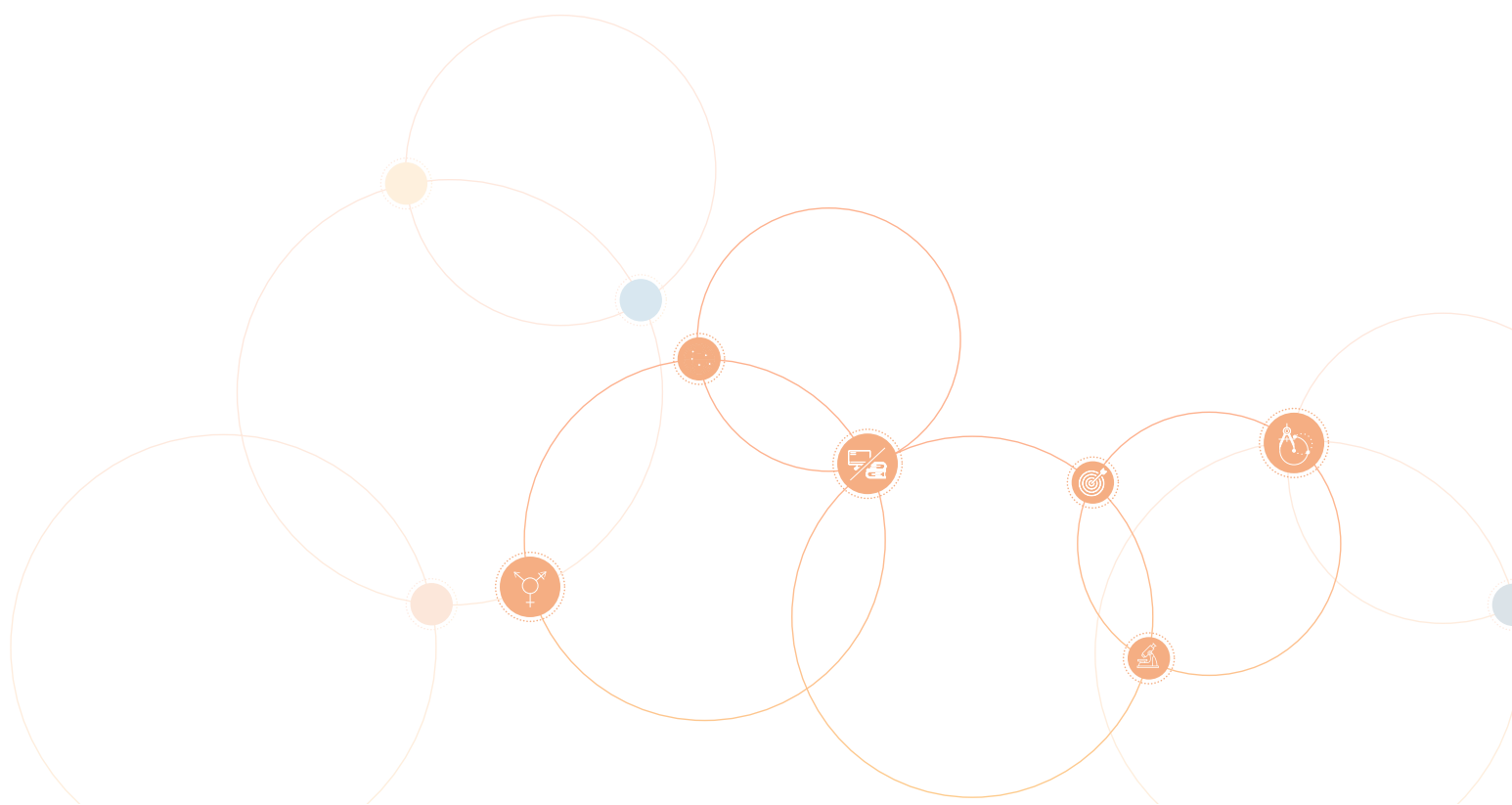
4 fases de las CMA



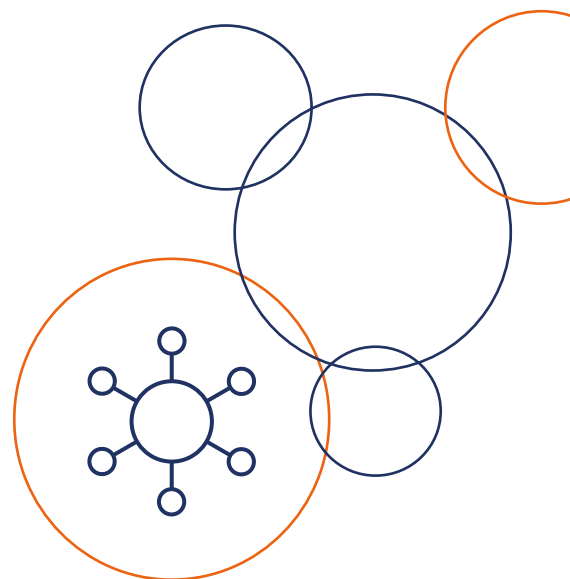
La fase 4 consiste en asegurar los logros y en evaluar si la CMA debiera seguir creciendo o adaptarse, y de qué manera. Para ello, se podría, entre otras cosas, ampliar la cooperación a otras regiones, lograr una mayor integración política o perfeccionar los temas, sobre la base de estructuras de gobernanza transparentes, una comunicación clara y el uso sistemático de los resultados del seguimiento y la evaluación. El acuerdo entre las contrapartes sobre las condiciones estructurales y financieras que resultan necesarias para continuar es igualmente

importante. No obstante, no todas las CMA deben prolongarse de forma duradera, sino que debería comprobarse periódicamente si la cooperación sigue cumpliendo su finalidad. Si se estima oportuno continuar, se debe decidir si es suficiente consolidar las estructuras existentes o si se requiere una transformación más profunda.

Encontrará información adicional sobre las **fases típicas de desarrollo** de las CMA en nuestra publicación sobre este tema.



Posibles motivos para una transformación



Los motivos por los que es necesario transformar una CMA pueden ser diversos. Pueden ser de carácter interno o externo y deberse tanto a avances positivos como a la existencia de retos. Por este motivo, es fundamental analizar la orientación y sostenibilidad a largo plazo de la CMA, estudiar posibles escenarios y comunicar los pasos fundamentales de forma transparente a todos los actores involucrados desde el principio, independientemente de si se opta por perfeccionarla, reorientarla o transformarla en una forma de cooperación distinta.

Factores internos

Uno de los factores internos que puede obligar a llevar a cabo una transformación es la existencia de **diferentes concepciones de los objetivos e impactos**. Dentro de una CMA, los actores involucrados suelen disponer de distintos niveles de información o interpretar las constataciones realizadas de distinta manera. Además, aportan sus propias perspectivas a los problemas, riesgos y posibles enfoques de solución, de lo cual pueden surgir prioridades divergentes, así como apreciaciones distintas en cuanto a la urgencia o la necesidad de actuar. Tales diferencias no se manifiestan necesariamente al inicio de la colaboración, sino que suelen aparecer con el tiempo. En estos casos, puede ser conveniente adaptar de manera específica las estructuras y los procesos existentes para llegar (de nuevo) a una comprensión común o reforzarla y garantizar así la eficacia de la cooperación a largo plazo. Al mismo tiempo, las necesidades de transformación también pueden derivarse de **procesos de desarrollo positivos** dentro de la CMA. Así, tras varios años de colaboración, una cooperación puede recurrir a

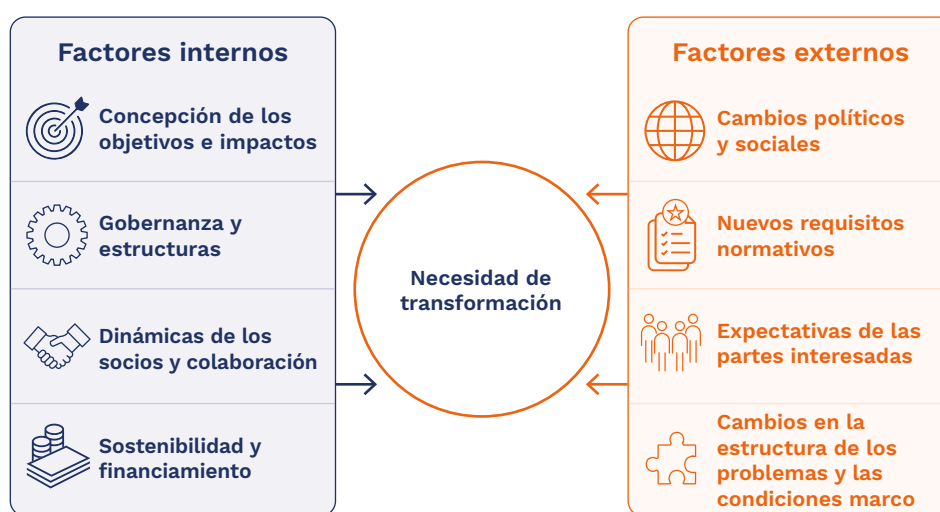
su amplia experiencia acumulada, a las relaciones establecidas y a las primeras evidencias de los impactos. Por ejemplo, cuando los planes de acción acordados expiran o se implementan con éxito, suele abrirse la posibilidad de redefinir los objetivos comunes, perfeccionar los roles o fijar nuevos ejes temáticos prioritarios. Otros de los factores internos pueden ser los **retos en materia de gobernanza y gestión**. Entre ellos, cabe citar los roles y responsabilidades poco claros, los ineficientes procesos de toma de decisiones o la insuficiente conciliación entre conducción estratégica e implementación operativa. Los cambios en las organizaciones contraparte también pueden motivar una transformación. Factores como cambios de personal, la designación de nuevas personas de contacto, la redefinición de prioridades o la limitación de capacidades limitadas en el tiempo pueden incidir en la implicación de una determinada contraparte y repercutir en la capacidad de trabajo de la CMA. Si estos cambios dejan patente, por ejemplo, que ya no es realista implementar los objetivos o planes de trabajo acordados, puede ser necesario adaptar los roles, las responsabilidades o las estructuras de gobernanza. Al mismo tiempo, las relaciones y dinámicas entre las contrapartes cumplen un papel esencial. Las diferencias de intereses, las asimetrías de poder o la falta de confianza pueden dificultar la colaboración y mermar la eficacia de la cooperación. En última instancia, **la falta de sostenibilidad financiera a lo largo de los ciclos de financiamiento o del proyecto** también puede dar pie a la necesidad de transformar la CMA. Si la colaboración depende en gran medida del financiamiento externo a corto plazo o no existen estructuras de conexión viables, surge el interrogante de cómo garantizar la estabilidad a largo plazo de la cooperación, por ejemplo,

mediante nuevos modelos de financiamiento como las aportaciones de los miembros o la integración institucional.

Factores externos

La transformación de la CMA también puede ser necesaria por causa de factores externos, además de por las dinámicas internas. Entre ellos, cabe citar, en particular, un **cambio de contexto** a raíz de evoluciones políticas, económicas o sociales que influyan en las condiciones marco de la cooperación. Tales cambios pueden plantear nuevas exigencias a la CMA o poner en tela de juicio los enfoques existentes. Si, por ejemplo, se producen nuevas constataciones, se redefinen las prioridades o el problema evoluciona, puede ser necesario adaptar los objetivos, estrategias o

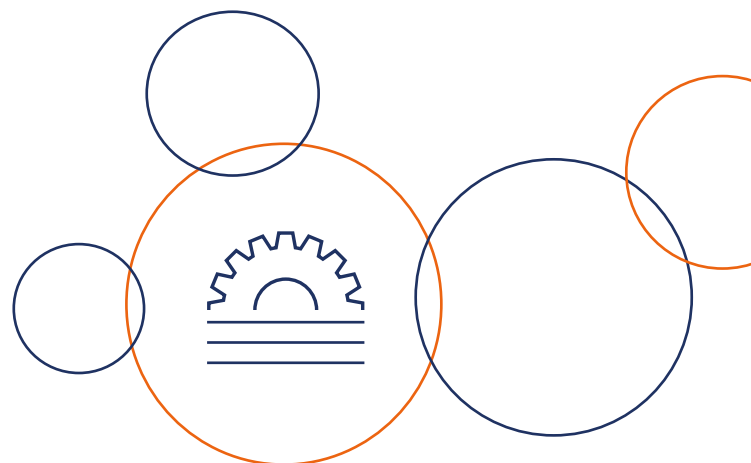
métodos de trabajo de la CMA en consecuencia. Otro factor pertinente es la **presión ejercida por las expectativas de las partes interesadas** y el entorno de los donantes. Nuevas exigencias en cuanto a impactos, transparencia o eficiencia, así como cambios en el financiamiento, pueden llevar a tener que revisar y perfeccionar las estructuras o enfoques existentes. Sobre todo cuando la colaboración recibe financiamiento externo, dichas expectativas desempeñan un papel especial en la orientación estratégica de la cooperación. Por último, constatar que los **enfoques adoptados hasta el momento no han generado los resultados deseados** también puede motivar una transformación. Cuando se hace evidente que los instrumentos o formas de cooperación escogidos no operan los cambios previstos, es necesario hacer una reflexión crítica y, en su caso, dar una nueva orientación fundamental a la cooperación.



Ejemplo:

Ante la rápida evolución del sector, en abril de 2026, después de 11 años, la Alianza para Textiles Sostenibles (*Bündnis für nachhaltige Textilien*, BNT) se transformó en una nueva red de múltiples partes interesadas: *Dialogue and Impact for Sustainable Textiles*. El objetivo de esta transformación es posibilitar una colaboración más ágil y organizada de forma más autónoma que se ajuste mejor a las nuevas condiciones marco y exigencias. En este contexto, adquiere mayor protagonismo la implicación de los y las participantes, quienes pueden desarrollar conjuntamente iniciativas orientadas a sus necesidades a fin de operar cambios *in situ*.

Niveles típicos de la transformación de las CMA



Transformación del contenido y la estrategia

En cuanto al contenido y la estrategia, la transformación se produce sobre todo en la manera en que una CMA define sus objetivos (visión común o teoría del cambio¹), cómo entiende su papel en el conjunto del sistema de actores y cómo orienta sus actividades en consecuencia. El punto de partida suele ser el cambio de expectativas dentro o fuera de la CMA, así como la obtención de nuevos conocimientos a raíz de la implementación o la alteración de las condiciones marco externas. Asimismo, comprobar que no es realista implementar los objetivos o planes de trabajo originariamente fijados con las capacidades disponibles puede hacer necesaria una reorientación estratégica. Esto puede alterar la concepción común de los impactos y requerir una adaptación estratégica. En función del factor desencadenante, es posible seguir distintas vías de transformación.

Una de las vías de transformación más importantes en este contexto es la **ampliación a gran escala de los enfoques exitosos**, por ejemplo, extendiéndolos a otras regiones o extrapolándolos a más sectores.



Note: En esta guía, el término «transformación» se refiere a un proceso de cambio diseñado de forma deliberada mediante el cual una CMA adapta su orientación estratégica y/o sus estructuras organizativas e institucionales a las nuevas exigencias, con el fin de garantizar su eficacia, legitimidad y capacidad de actuación a largo plazo.

No todo cambio en una CMA constituye necesariamente una transformación. Los pequeños ajustes operativos o el desarrollo rutinario de actividades concretas forman parte del trabajo habitual de una asociación. En este contexto, se habla de transformación cuando los cambios tienen repercusiones fundamentales en los objetivos, la gobernanza, la financiación, las funciones o la estructura institucional de la CMA.

¹ Una teoría del cambio es una descripción y ejemplificación exhaustivas de la manera en que se pretende materializar un cambio deseado y de las hipótesis de las que se parte.



Ejemplo:

En el contexto de la diligencia debida de las empresas, se puede observar la ampliación sectorial a gran escala en los diálogos sectoriales del Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS) de Alemania. Durante los mismos, se traslada un marco de diálogo centrado en un tema específico a diferentes sectores, como, por ejemplo, a la **industria automovilística**, al **sector energético** o al **sector alimentario**, con el objetivo de abordar retos específicos de cada sector y, al mismo tiempo, establecer estándares comunes. Adaptándolos a las particularidades sectoriales, se pueden difundir los enfoques existentes y reforzar sus impactos a lo largo de las cadenas de valor y de suministro globales.

En otros casos, los enfoques se perfeccionan de tal modo que se pueden **integrar en programas políticos o estrategias institucionales**. Esta integración puede ampliar notablemente el alcance y los impactos de la CMA, si bien a menudo también requiere una estrecha concertación con los procesos políticos y las partes interesadas.

La transformación también puede implicar que una cooperación **refuerce deliberadamente su foco de atención o lo reoriente**, especialmente cuando los enfoques existentes no contribuyen de manera adecuada a los objetivos generales del sistema o cuando surge un tema nuevo que adquiere relevancia. Tal reorientación suele conllevar una adaptación del mandato, por ejemplo, cuando se redefinen las prioridades políticas o surgen nuevos campos de acción. Al mismo tiempo, la transformación puede basarse en una **orientación más marcada hacia una conducción basada en**

la evidencia. En numerosas CMA, especialmente si están sometidas a una presión creciente por su legitimidad y a requisitos de transparencia e impactos mensurables cada vez mayores, surge la necesidad de respaldar las **decisiones** estratégicas en mayor medida y con datos sólidos. Esto puede implicar perfeccionar los sistemas de seguimiento y evaluación, a definir con mayor precisión las lógicas de impactos o a introducir nuevos indicadores. En este contexto, es habitual modificar también la manera en que se conduce internamente la cooperación: las decisiones se basan cada vez más en datos, los procesos de aprendizaje se sistematizan y las estrategias se adaptan de manera iterativa. Este tipo de medidas puede incrementar la eficacia y la credibilidad de la cooperación, si bien requiere capacidades adicionales, así como una comprensión común sobre cómo se han de recoger, interpretar y utilizar los datos.



Ejemplo:

La **Gender & Chemicals Partnership (G&CP)** desarrolló entre 2025 y 2026 su **teoría del cambio** conjunta con objeto de definir con mayor claridad los objetivos, las hipótesis de impactos y las prioridades estratégicas dentro de la CMA. El proceso sirvió para llegar a una comprensión común de cómo contribuyen las actividades de los distintos grupos de trabajo a los objetivos generales de impactos de la cooperación. Al mismo tiempo, la teoría del cambio sienta las bases para el desarrollo de planes de trabajo, indicadores y futuros enfoques de seguimiento, evaluación y aprendizaje. Con ello, la cooperación refuerza su orientación estratégica y crea las condiciones necesarias para una conducción de sus actividades basada en la evidencia a largo plazo.

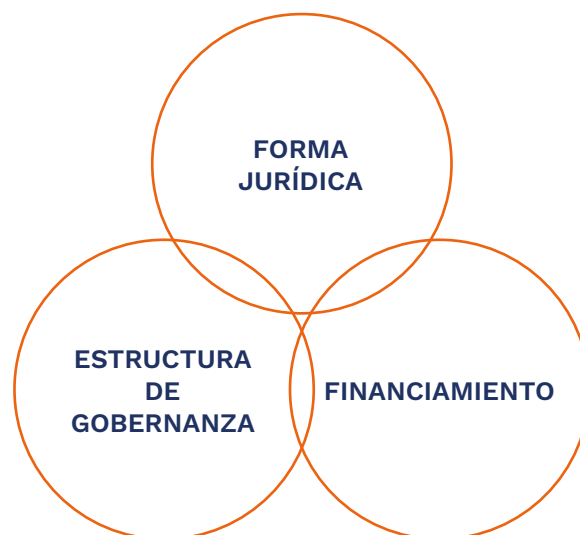
En todos los casos, se trata, en última instancia, de garantizar la eficacia y pertinencia de la cooperación a largo plazo. No obstante, es inusual que estos cambios de contenido no tengan repercusiones en la configuración organizativa e institucional de la CMA.

Transformación organizativa e institucional

En el plano organizativo e institucional, la transformación abarca las adaptaciones de la estructura, los procesos y las condiciones marco de una CMA que resultan necesarias para garantizar su capacidad de actuación y sostenibilidad. Estos cambios pueden surgir tanto a raíz de la evolución del contenido y la estrategia como de requisitos estructurales independientes.

En este contexto, uno de los objetivos habituales es la **(re)institucionalización de la cooperación**. Esta puede adoptar diversas formas, como, por ejemplo, una mayor integración en las estructuras públicas o privadas existentes o la creación de una organización independiente. En muchos casos, lo que subyace es la necesidad de dotar a la cooperación de mayor independencia respecto a las medidas de fomento limitadas en el tiempo y de garantizar su perspectiva a largo plazo. La cuestión de la consolidación jurídica está estrechamente relacionada con esto: la elección

Los tres elementos de la institucionalización de una CMA



de la **forma jurídica** apropiada (p. ej., asociación, fundación o la adhesión a una organización ya existente) influye significativamente en las estructuras de decisión, las posibilidades de financiamiento y la incorporación de los miembros. Junto con las cuestiones de gobernanza y financiamiento, este aspecto conforma una tríada de elementos estrechamente entrelazados, de modo que las decisiones adoptadas en un ámbito tienen repercusiones directas en los otros dos.



Ejemplo:

Al pasar de ser un programa mundial a una iniciativa autónoma y al crecer hasta contar en la actualidad con once centros regionales repartidos por América Latina, África y Asia, fue necesario reestructurar la secretaría de **Alliance for Integrity**. El objetivo era crear un modelo más ágil con una orientación mundial que pudiera apoyar a todos los centros con rapidez y adecuándose al contexto. El proceso fue participativo e iterativo: en primer lugar, el equipo de la secretaría analizó internamente los principales retos; a continuación, recabó las experiencias acumuladas en otras iniciativas, y, posteriormente, se consultó a los propios centros. La nueva estructura se probó durante tres meses y se perfeccionó a partir de la información de retorno recibida.

Otro de los escenarios de transformación destacados se deriva de la complejización y el crecimiento de la CMA. Cuando aumenta el número de miembros, se amplía el ámbito temático o se expande la presencia geográfica, las estructuras existentes suelen llegar al límite de sus posibilidades. En tales casos, puede ser conveniente establecer **diferenciaciones dentro de la estructura organizativa**, por ejemplo, creando líneas de trabajo temáticas, creando plataformas técnicas o constituyendo unidades regionales. Las distintas formas de descentralización también pueden contribuir a reflejar mejor los diversos contextos y a aumentar la capacidad de actuación de la cooperación, lo que, a su vez, requiere nuevas formas de coordinación y concertación.

En paralelo a este proceso, suele plantearse la cuestión del futuro **financiamiento** de la CMA. Si bien al principio muchas cooperaciones se financian mediante proyectos, la transformación suele aspirar a una base de financiamiento más amplia y duradera, por ejemplo, introduciendo aportaciones de los miembros, incorporando a nuevos donantes o desarrollando fuentes de ingresos propios. En este contexto, la elección del modelo de financiamiento está estrechamente vinculada a la forma jurídica y a la estructura de gobernanza, e influye significativamente en el margen de maniobra estratégico de la cooperación.



Practical example:

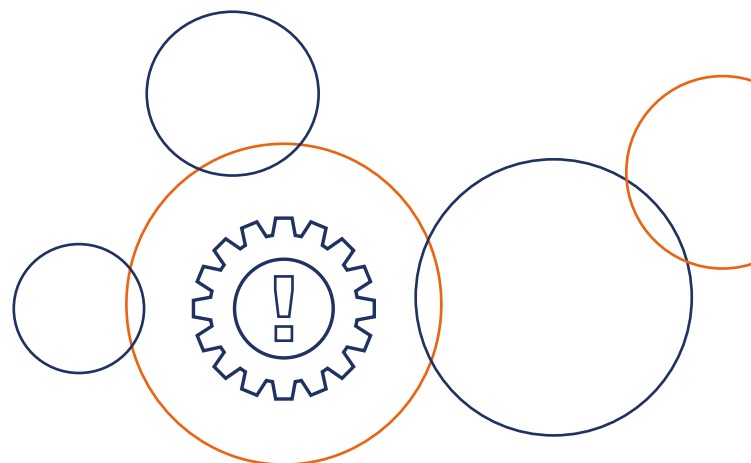
Forest Stewardship Council (FSC) en Alemania deja patente en qué puede consistir en la práctica una estructura de financiamiento diversificada. La organización financia su trabajo de forma deliberada a través de varios pilares: subvenciones de FSC International a partir de los ingresos por los cánones de FSC, la certificación en Alemania, aportaciones voluntarias de los miembros, ingresos derivados del patrocinio, así como fondos de fomento públicos y privados relacionados con los proyectos. Adicionalmente, con la fundación de “Gutes Holz Service GmbH” se creó una organización destinada a ofrecer servicios de marketing y formación continua sobre el tema de las cadenas de suministro certificadas.



Por último, la transformación organizativa e institucional engloba a menudo **reformas** específicas **de la gobernanza**. Estas pueden ser necesarias si los procesos de toma de decisiones existentes dejan de considerarse eficientes en relación con los cambios antes descritos. Las adaptaciones suelen consistir en rediseñar los órganos consultivos, aclarar los roles y responsabilidades en el seno de la cooperación o reajustar las normas relativas a la toma de decisiones. En algunos casos también consisten en reequilibrar el poder y la representación dentro de la CMA, por ejemplo, cambiando los derechos de voto o previendo nuevas modalidades de participación a fin de ajustarse mejor a los distintos intereses. En este contexto, la **secretaría** también desempeña un importante papel. Como estructura operativa básica, esta es la principal responsable de la coordinación, la comunicación y, a menudo, también la implementación del proceso de transformación. Por tanto, los cambios en la estructura de gobernanza por lo general también repercuten en las tareas, el mandato y la integración organizativa de la secretaría y deberían tenerse presentes desde el principio en el marco de los procesos de transformación.

Nota: En la práctica, los cambios mencionados en ambos planos suelen estar estrechamente relacionados: la transformación casi nunca es un proceso lineal, sino más bien iterativo, en el cual las adaptaciones realizadas en un plano acarrearán cambios en el otro. De este modo, la decisión, por ejemplo, de ampliar a escala geográfica una cooperación o de involucrarse aún más en procesos políticos puede conllevar nuevas exigencias en términos de gobernanza, financiamiento e integración institucional. Y, a la inversa, los cambios en la dotación de fondos, por ejemplo, cuando expira una medida de fomento o se incorporan nuevos donantes, pueden obligar a fijar de nuevo las prioridades en cuanto al contenido o a adaptar los ámbitos regionales preferentes. A la luz de lo anterior, resulta decisivo no entender la transformación como una tarea puramente estructural o de contenido, sino como un **proceso de diseño integral**. Una transformación es exitosa cuando ambos planos se conciben deliberadamente de forma conjunta y las decisiones se toman con transparencia e involucrando a los actores pertinentes.

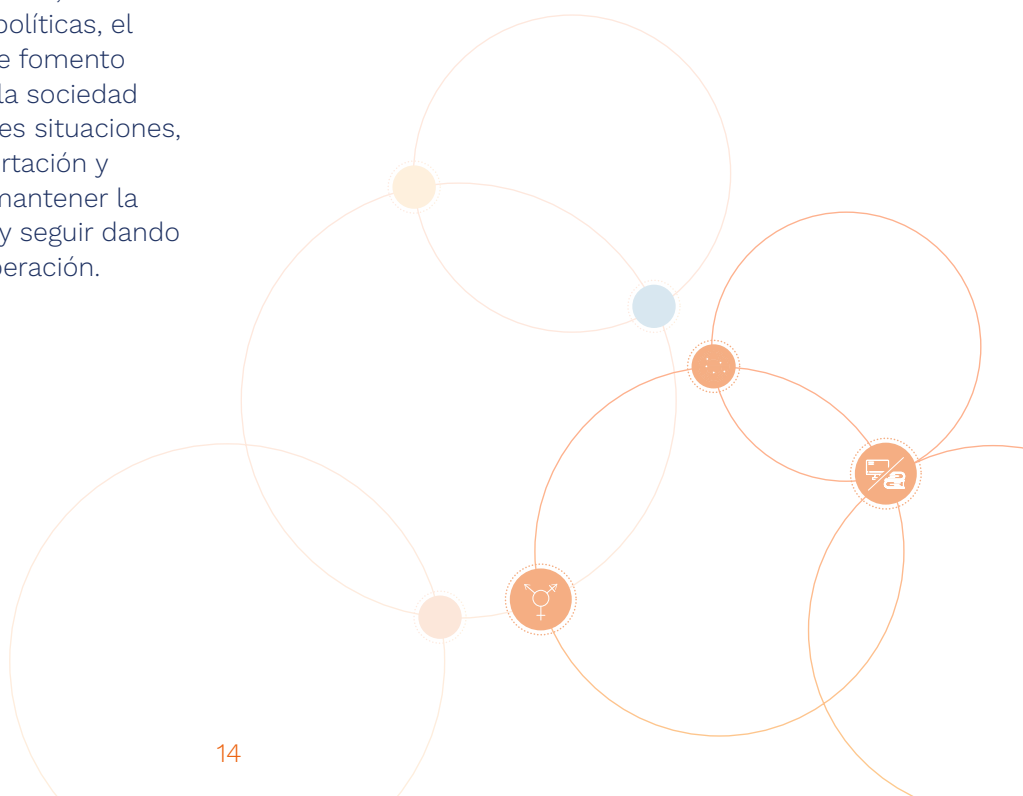
Desafíos y riesgos en la fase de transformación



Existen algunos desafíos estructurales, políticos e internos que pueden afectar considerablemente al transcurso y al éxito de la transformación. Estos desafíos no solo se derivan de la complejidad del contenido y la organización de los cambios, sino también de los diversos intereses, expectativas y márgenes de maniobra de los actores involucrados.

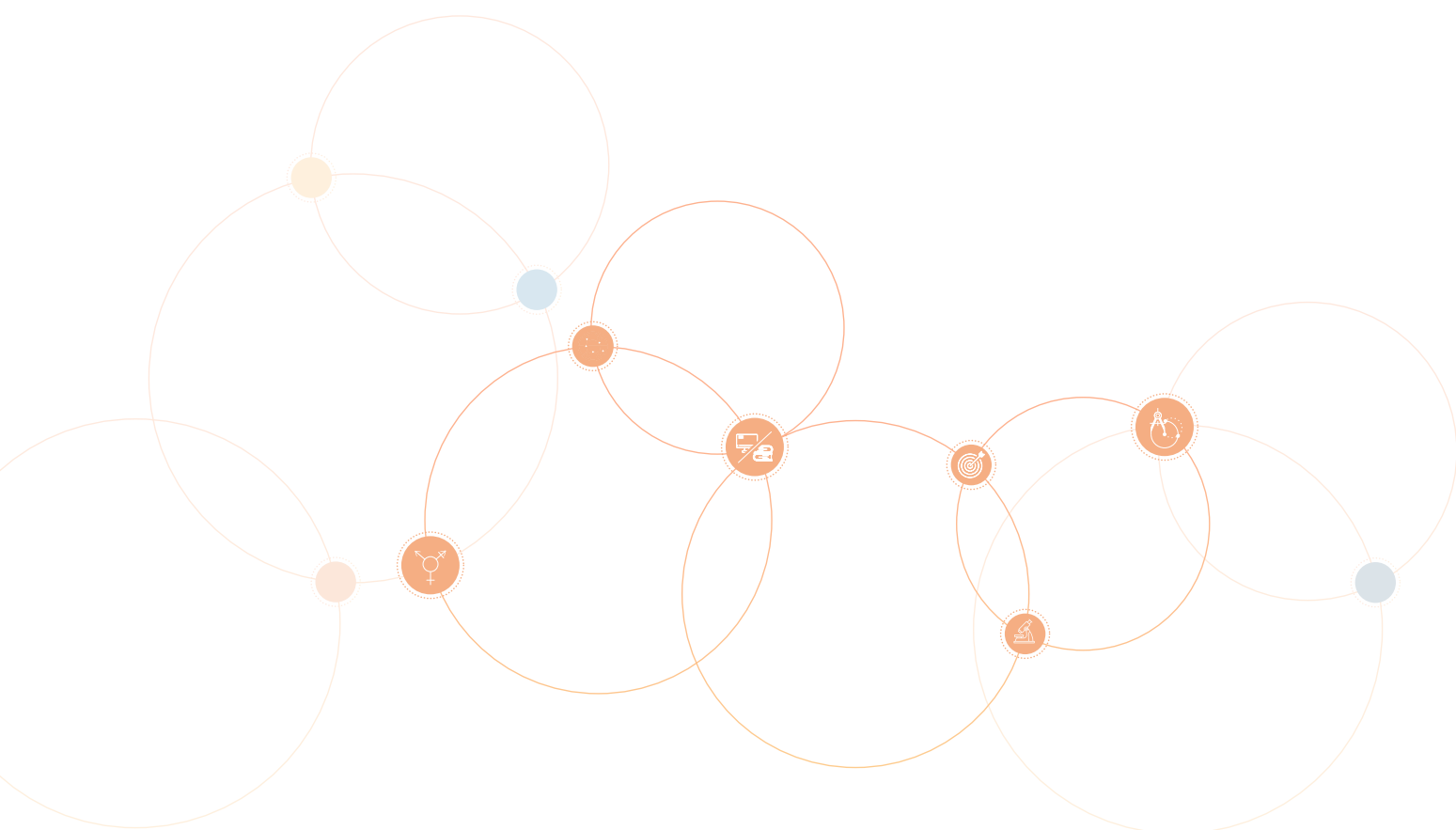
En particular, el plano estructural entraña el riesgo de que, durante el proceso de transformación, se pierdan **el dinamismo y el impulso de la cooperación**. Estas pérdidas pueden producirse, por ejemplo, si los procesos fundamentales se estancan, la toma de decisiones se demora o las fases de transición se alargan más de lo inicialmente previsto. Al mismo tiempo, durante estos procesos también es habitual que cambien las condiciones marco externas, como la reorganización de las prioridades políticas, el cambio del panorama de medidas de fomento o la disminución de la atención que la sociedad presta a determinados temas. En tales situaciones, aumentan las necesidades de concertación y de labor activa de persuasión, para mantener la implicación de los socios de la CMA y seguir dando visibilidad a la pertinencia de la cooperación.

La **dependencia de ciertos actores clave** está estrechamente vinculada con lo anterior. En muchas cooperaciones, determinadas personas o instituciones especialmente involucradas realizan una significativa contribución al proceso de transformación, bien a través del impulso conceptual, bien a través de su apoyo político o sus aportaciones financieras. Al mismo tiempo, la colaboración en las CMA se basa en el principio de igualdad y de consenso. En consecuencia, las decisiones transformadoras suelen requerir procesos de concertación intensivos y pueden llevar su tiempo, en especial cuando se debe buscar un equilibrio entre intereses diversos. Si en esta fase desaparece o cambia el apoyo de actores fundamentales, el proceso de transformación puede ralentizarse o desestabilizarse considerablemente.

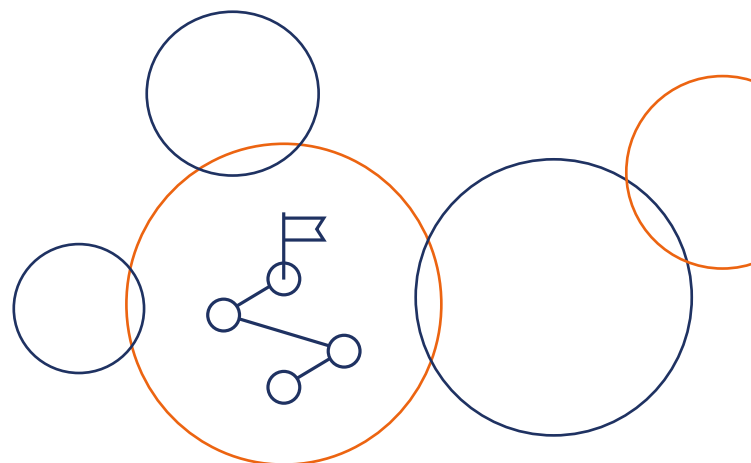


Las **condiciones marco políticas y financieras** constituyen otro factor de influencia clave. El cambio en las prioridades políticas o la reducción de los fondos de fomento (incluso si es por poco tiempo) pueden obligar a adaptar o aplazar los pasos de la transformación previstos. En este contexto, el desarrollo de modelos de financiamiento viables suele resultar especialmente complejo: depender en exceso de fuentes de financiamiento determinadas sin contar con estrategias claras de diversificación acentúa la vulnerabilidad frente a los cambios externos. Al mismo tiempo, transmitir de manera convincente el valor añadido de las estructuras de orden superior de la CMA a potenciales promotores o actores del sector privado, como es el caso de la secretaría, puede ser una tarea exigente. Así, por ejemplo, la disposición a conceder financiamiento puede verse limitada si ya hay implicación a nivel local o si no se aprecia con claridad el beneficio adicional que reporta una estructura de orden superior. Los enfoques de financiamiento basados en contribuciones descentralizadas o regionales también pueden estar vinculados a diversas expectativas y a cuestiones relacionadas con la aceptación en el seno de la cooperación.

A nivel interno, los procesos de transformación suelen ir asociados a una mayor **necesidad de concertación y recursos**. No solo se requieren capacidades financieras y de personal adicionales, sino también competencias claras y una comprensión común de los objetivos y la manera de proceder. Si no se dan estas condiciones, pueden surgir conflictos en materia de gobernanza, por ejemplo, debido a la existencia de estructuras de decisión poco claras, a la falta de transparencia o a las expectativas crecientes por parte del órgano conductor. El hecho de que la CMA en su conjunto o sus distintos elementos de gobernanza cuenten con un mandato insuficientemente definido también puede dificultar la conducción del proceso. En tales situaciones, se corre el riesgo de que los procesos de toma de decisiones se demoren o de que las adaptaciones necesarias no se implementen de manera consecuente.



Factores de éxito de una transformación satisfactoria



Los retos descritos dejan patente que los procesos de transformación de una CMA no solo son exigentes en lo que respecta al contenido, sino que también son delicados desde el punto de vista estructural y político. Así pues, una transformación exitosa se caracteriza sobre todo por una gestión consciente de estas tensiones. Gracias a esta, muchos de los riesgos pueden traducirse directamente en factores de éxito esenciales.

Factores de éxito estratégicos: orientación y planificación prospectiva

Uno de los factores de éxito esenciales reside en la **orientación estratégica** clara y temprana del **proceso de transformación**. Tener visiones poco claras o tomar decisiones ad hoc incrementa el riesgo de sufrir retrasos, conflictos de objetivos o una pérdida de impulso. En cambio, formular una estrategia de transformación con claridad permite aunar las expectativas y proporcionar orientación a todas las partes involucradas. De ello surge la necesidad de **planificar la transformación de manera realista y temprana**: la elaboración de un calendario sólido con hitos claros puede ayudar a conducir activamente las fases de la transición y a evitar la interrupción de las actividades de la cooperación. No hay que descartar la posibilidad de que los procesos de transformación se prolonguen por varios meses o incluso años, por lo que, idealmente, no deberían iniciarse en la cercanía del cierre del ciclo de un proyecto o de un financiamiento. Es más, puede ser conveniente comenzar a reflexionar sobre la integración institucional a largo plazo desde el propio establecimiento de la CMA o en el contexto del proyecto. Otro aspecto destacado es la **incorporación temprana de diversas**

perspectivas. Consultar a los miembros de la CMA y a otras partes interesadas antes de fijar una vía de transformación contribuye a hacer visibles de manera oportuna posibles conflictos de objetivos o reticencias y a integrarlos en la planificación.

Factores de éxito institucionales: gobernanza y competencias claras

Muchos de los retos internos se deben a deficiencias en las estructuras de gobernanza. En este sentido, es esencial **definir con claridad las responsabilidades y las vías de decisión del proceso de transformación**. Para ello, se puede crear un nuevo órgano consultivo (p. ej., en forma de comité para la transición o de grupo de trabajo) en el que estén representados los miembros con capacidad de decisión del órgano conductor. Este tipo de estructura genera compromiso, posibilita una conducción continuada y reduce el riesgo de demoras por problemas de concertación. Además, se debería **definir conscientemente el rol de la secretaría**. Aunque esta no suele tener formalmente poder decisorio, puede contribuir significativamente a la estructuración del proceso a través de su función de coordinación, por ejemplo, estableciendo las bases para la toma de decisiones o moderando los procesos de concertación. Lo importante es definir un mandato claro y ser transparente con los posibles conflictos de roles.

Factores de éxito financieros: sostenibilidad y diversificación

La incertidumbre financiera es uno de los riesgos más habituales en los procesos de transformación. Por ello, formular una **estrategia de financiamiento sostenible** es un factor de éxito esencial, no solo del funcionamiento a largo plazo de la cooperación, sino también del propio proceso de transformación. Este suele conllevar una mayor necesidad de recursos, entre otras cosas, para la coordinación adicional, los procesos de concertación, el asesoramiento jurídico o el apoyo externo. Por lo tanto, es importante aclarar en una fase temprana cómo se pueden cubrir estas necesidades adicionales temporales, a fin de evitar demoras o una disminución de la calidad durante el proceso. Al mismo tiempo, el objetivo debería ser reducir progresivamente la dependencia de fuentes de financiamiento determinadas y, en su lugar, **desarrollar una base de financiamiento más diversificada**. Esta puede adoptar diversas formas, por ejemplo, mediante la introducción de aportaciones de los miembros, la incorporación de nuevos donantes o el desarrollo de fuentes de ingresos propios. Lo decisivo aquí no solo es el diseño técnico del modelo de financiamiento, sino también su aceptación en el seno de la CMA: los modelos han de resultar comprensibles para los actores involucrados y ser compatibles con ellos. La estrecha articulación entre financiamiento, forma jurídica y gobernanza (en el sentido de la tríada antes descrita) debería tenerse siempre presente, ya que las decisiones en un ámbito tienen repercusiones directas en los otros dos.

Factores de éxito cooperativos: confianza y comunicación

Además de los aspectos estructurales y financieros, las dinámicas de cooperación en pie de igualdad cumplen un papel decisivo en el éxito de los procesos de transformación. La **confianza** entre los actores involucrados, así como la comprensión común de los objetivos y beneficios de la transformación, son condiciones esenciales para mantener la capacidad de actuación incluso a lo largo de procesos complejos y dilatados. En este contexto, la **comunicación transparente y constante** es esencial. Esta no solo contribuye a evitar carencias de información, sino que, además, propicia la involucración y la participación en el diseño. Las modalidades de intercambio abierto permiten a los miembros aportar sus propias perspectivas y aumentan la aceptación de las decisiones tomadas. Al mismo tiempo, es importante entender la transformación como un proceso que puede acarrear cambios en la composición de la CMA. No es infrecuente que, durante las reorientaciones estructurales o de contenido, alguna contraparte en particular reconsidere su implicación o decida abandonarla. Asimismo, la transformación puede atraer a nuevos actores que se adapten mejor a la futura orientación de la cooperación. Por este motivo, lo decisivo no es tanto la estabilidad de cada uno de sus miembros, sino, más bien, la viabilidad y pertinencia a largo plazo de la CMA en su conjunto.

En términos globales, se constata que una transformación tiene éxito principalmente allí donde se da una interacción entre claridad estratégica, estructuras viables, financiamiento sostenible y diseño activo de la cooperación en pie de igualdad.



Nota: Para la reflexión periódica sobre el desarrollo continuo y sobre la CMA en su conjunto, se recomienda utilizar la **herramienta de autoevaluación de Cooperaciones2030**.

Factores de éxito en la transformación satisfactoria de una CMA

Gestionar conscientemente las tensiones y los riesgos fundamentales es decisivo para el éxito.
Estos factores de éxito transforman los retos en palancas concretas para una transformación eficaz..

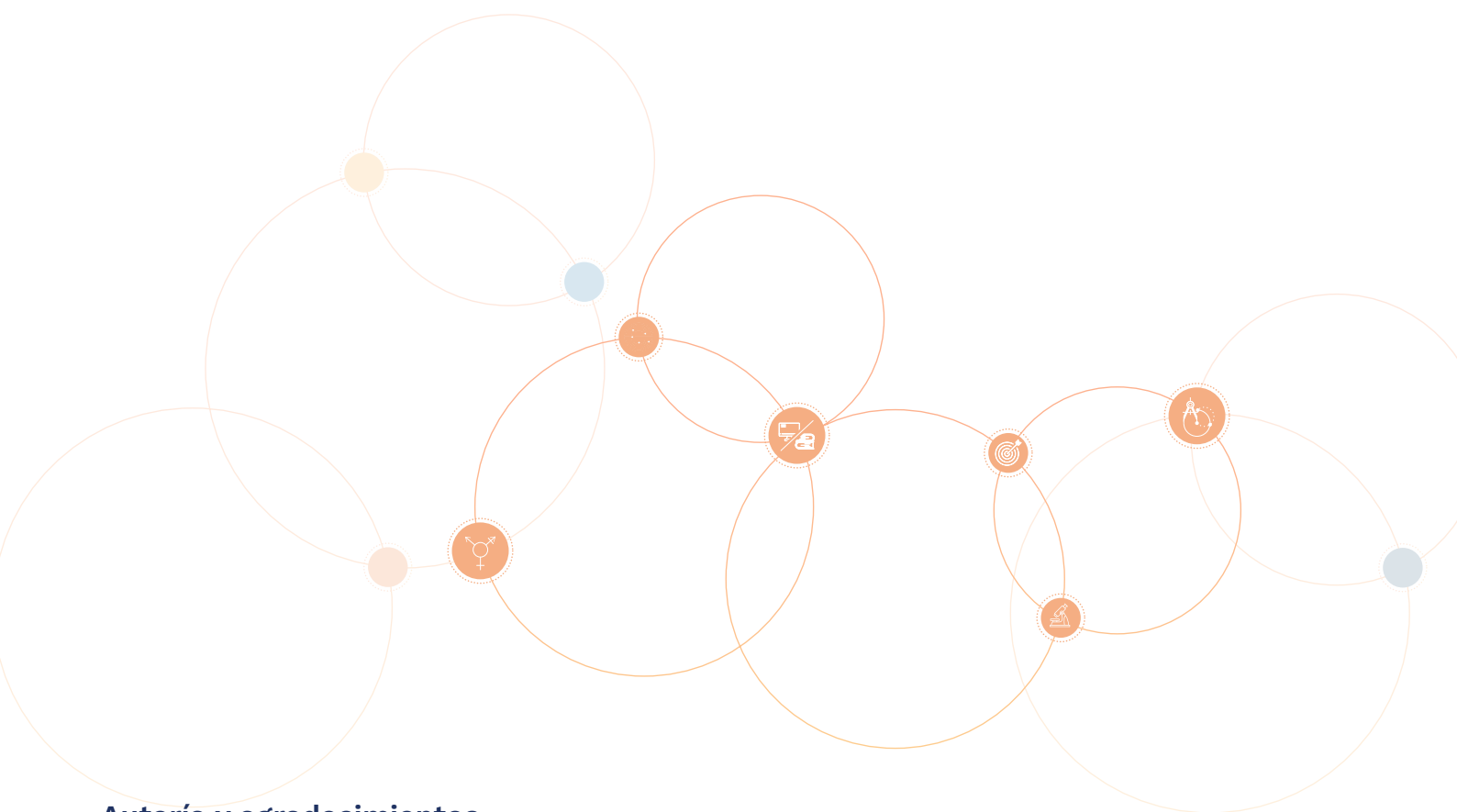




Información adicional y apoyo

Puede consultarse información adicional sobre las CMA en nuestro sitio web:
<https://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@partnerships2030.org o el teléfono +49 228 4460-3539.



Autoría y agradecimientos

La presente guía ha sido redactada por Vladislav Laukert y Mona-Lisa Limbach. En la exhaustiva labor de investigación y en la redacción se ha contado con el apoyo de Jana Borkenhagen. El equipo íntegro de Cooperaciones2030, en particular Susanne Salz (Cooperaciones2030 y diálogos sectoriales en apoyo del ejercicio de la debida diligencia por parte de las empresas), así como Carolina Echevarría (Alliance for Integrity), Benita Heinze (Dialogue and Impact for Sustainable Textiles), Marion Karmann y Lars Hoffmann (Forest Stewardship Council (FSC) y Michèle Kolmitz (Gender & Chemicals Partnership), han contribuido con revisiones y ejemplos prácticos de gran utilidad.