



# Acuerdos de colaboración consciente

Sistema narrativo funcional

Versión condensada · Febrero de 2026

Fernando  
*de* Córdoba

# Fernando de Córdoba

Soy estratega de marca, narrativa y contenidos con más de 15 años de experiencia, tanto en el lado del cliente como en agencia. Trabajo con marcas, instituciones y proyectos culturales ayudándoles a definir su posicionamiento, ordenar sus historias y construir marcas claras y coherentes. Mi manera de trabajar une estrategia, curaduría de marca y divulgación, y parte de una idea sencilla: las marcas importan porque forman parte de nuestra vida e influyen en cómo entendemos el mundo.

Compagino mi actividad profesional con la docencia. Soy profesor en la Universidad de Alicante, UDIT y CEU, y dirijo el programa de Marca y Cultura en el Instituto Tramontana, donde reflexiono y enseño sobre el papel que juegan las marcas en la cultura contemporánea.

Además, divulgo de forma habitual sobre branding, marcas y cultura en redes sociales y en medios de comunicación. He colaborado regularmente en RTVE y la Cadena SER y soy autor del libro Los secretos de las marcas: una guía de branding para gente que no sabe qué es el branding (Kailas).



# ¿Qué es este documento y para qué sirve?

Esta es una guía estratégica para comprender, definir y explicar los Acuerdos de Colaboración Consciente (ACC). Recoge los elementos clave que definen esta propuesta: su propósito, su enfoque diferencial, los conceptos que la sustentan y las palabras que la articulan.

No es un manual técnico ni un texto cerrado, sino una herramienta viva que permita construir un marco común.

El objetivo es ofrecer una base compartida que permita alinear visiones, facilitar el diálogo y evitar malentendidos. Tener una narrativa clara y coherente no solo ayuda a comunicar mejor hacia fuera, sino también a tomar decisiones más conscientes dentro de la organización. Este documento pretende que cualquier persona que se acerque a los ACC (interna o externamente) entienda qué son, para qué sirven y qué los hace diferentes.



Este documento es nuestra  
guía a la hora de comunicar los  
Acuerdos de Colaboración  
Consciente



# Índice

Contexto	6
Marco mental	8
Necesidad y oportunidad	14
Definición de los ACC	15
Propósito	16
Pilares estratégicos	18

# Una sociedad de colaboración sin herramientas para ello

La revolución de las comunicaciones y nuestra forma de trabajar y relacionarnos ha hecho que **vivamos en una época de colaboración**: trabajamos en equipo, co-creamos proyectos, compartimos espacios, alianzas, comunidades.

En muchos entornos profesionales y ciudadanos es frecuente encontrar relaciones informales, pactos sobreentendidos, compromisos mal definidos... lo que hace que cuando algo va mal, no tengamos herramientas intermedias entre la ingenuidad y el conflicto hostil y judicializado.

En un momento en el que hablamos de nuevas formas de organización, liderazgo ético, culturas de equipo y sostenibilidad relacional, los ACC ofrecen una forma concreta de traducir nuestros valores en prácticas reales.

Los Acuerdos de Colaboración Consciente (ACC) surgen para llenar ese vacío. No pretenden sustituir los contratos legales, sino ofrecer un marco más humano, flexible y relacional para construir acuerdos desde la confianza, el propósito compartido y la responsabilidad mutua.

# Sobre la promotora de los ACC: Maria José Anitua

## **Esta es la historia de una abogada a la que no le gustaba pleitear.**

Suena paradójico, pero resume un punto de vista sobre el mundo que acabaría dando lugar a los Acuerdos de Colaboración Consciente.

María José Anitua vivió de cerca, a través de su padre, el desgaste emocional, físico y vital que puede suponer un proceso judicial. Por eso entendió pronto que, cuando un conflicto llega a los tribunales, no solo pierde quien recibe la sentencia en contra: pierden todos.

Decidió entonces buscar otra forma de ejercer el derecho. Y dedicó su vida a explorar respuestas distintas, que pusieran el foco en el cuidado de los vínculos y no solo en la resolución técnica del conflicto.

Como suele suceder, fue encontrando piezas sueltas. Experiencias, enfoques, prácticas... que, con los años, empezarían a encajar como partes de un mismo puzzle.

Comenzó su carrera en un despacho de derecho de familia, donde se gestionaban separaciones con un solo abogado para las dos partes. No se trataba de hacer chocar intereses enfrentados, sino de construir soluciones.

A lo largo de su trayectoria profesional, ha tenido su propio bufete, en el que exploró la justicia restaurativa: la que prioriza reparar los daños y reconstruir los vínculos antes que castigar. Trabajó en el sector inmobiliario y fue consejera de empresas, lo que le dio perspectiva sobre los dilemas empresariales. En paralelo, se introdujo en el mundo de las organizaciones sin ánimo de lucro.

En cada etapa, la lógica era la misma: generar acuerdos duraderos. Conexiones reales. Soluciones que no rompiesen una relación sino que la protegieran.

La pieza que dio sentido a todas las demás llegó con el Derecho Colaborativo, un enfoque que busca resolver desacuerdos sin pleitear. María José se convirtió en una de sus grandes impulsoras en España. Co-Fundó la Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi, sembrando para que este modo alternativo de resolución de conflictos llegara incluso a la legislación.

El Derecho Colaborativo no trata de evitar el conflicto: eso es imposible. Lo que hace es gestionarlo de forma que sea el asunto o la situación (y no la otra persona) el adversario común a vencer. Evitar el pleito no es mirar hacia otro lado, sino apostar por un modelo en el que la justicia no sea un juego de suma cero, sino una oportunidad para crear valor.

En el fondo, todo estaba conectado.

Los Acuerdos de Colaboración Consciente no son, por tanto, una herramienta más. Son la consecuencia natural de toda una vida profesional volcada en cuidar las relaciones, en transformar el modo en que nos vinculamos y en demostrar que se puede trabajar desde los principios sin renunciar a la eficacia. Son el resultado de todas estas piezas reunidas a través de la trayectoria de María José.

María José no solo ha desarrollado los ACC: los ha practicado, los ha evolucionado, los ha vivido de forma transformadora. Y ahora quiere compartirlos con personas conscientes, que también creen que el futuro no se construye desde la confrontación, sino desde una colaboración con propósito.

## De la desconfianza a la confianza

La mayoría de nuestras herramientas para regular relaciones siguen ancladas en la desconfianza: contratos que anticipan lo que pasa si alguien falla y normativas que delimitan obligaciones y límites, pero no se preocupan por los vínculos.

¿Y si «acordar» fuera otra cosa?

**ACORDAR.** (Del lat. *cor*, *cordis*, corazón; gall., cat. y val. *acordar*.) Poner o ponerse de acuerdo las personas.

a) tr. Tratar y aceptar en común algo. Dícese generalmente de un dictamen. ¶ «El rey con aquellos alcalles *acordó* qual fues la sentencia.» *Crón. Gen.*, ed. Men. Pidal, p. 622, col. 2. ¶ «Et *acordaron* que era bien que este obispo de Segovia batease al infante et quel pusiese nombre.» D. Juan Manuel, *Obr.*, ed. Riv., t. 51, p. 258. ¶ «Hallaron que el rey estaba... *acordando* con el rey Arbán de Nogales, y el rey Cildadar, y D. Grumedán lo que harían en el acometimiento de los caballeros que en la sierra estaban.» *Amadís*, lib. 3, cap. 4, ed. 1508, f. 153, col. 2. ¶ «Los ciudadanos..., viéndose fatigados con las gue-

**ACORDAR.** (Del lat. *cor*, *cordis*, corazón; gall., cat. y val. *acordar*.) Poner o ponerse de acuerdo las personas.

a) tr. Tratar y aceptar en común algo. Dícese generalmente de un dictamen. ¶ «El rey con aquellos alcalles *acordó* qual fue la sentencia.» *Crón. Gen.*, ed. Men. Pidal, p. 622, col. 2. ¶ «Et *acordaron* que era bien que este obispo de Segovia batease al infante et quel pusiese nombre.» D. Juan Manuel, *Obr.*, ed. Riv., t. 51, p. 258. ¶ «Hallaron que el rey estaba... *acordando* con el rey Arbán de Nogales, y el rey Cildadar, y D. Grumedán lo que harían en el acometimiento de los caballeros que en la sierra estaban.» *Amadís*, lib. 3, cap. 4, ed. 1508, f. 153, col. 2.

¶ «Los ciudadanos..., viéndose fatigados con las gue

# Más cooperación, menos competición

Con los Acuerdos de Colaboración Consciente abrimos una vía diferente de relacionarnos, pasando el foco de la desconfianza por defecto a la confianza como base.

Una manera de buscar y comprometernos en lo que podemos construir juntos para crear más valor.

De dejar de estar a la defensiva y pasar a cooperar.

**¿Y si en lugar de blindarnos frente al conflicto,  
aprendiéramos a construir desde la confianza?**

Los Acuerdos de Colaboración Consciente son eso: una herramienta para transformar la forma en que nos vinculamos, colaboramos y acordamos, sin perder el propósito ni el cuidado mutuo.

# Necesidad y oportunidad

La definición de necesidad y oportunidad marca cuál es el lugar en el que aportamos valor, partiendo de un insight social y mostrando cómo las características de nuestra propuesta lo abordan satisfactoriamente.



## Necesidad

**La mayoría de los acuerdos se construyen desde la desconfianza, no desde la conexión.**

Vivimos en una sociedad donde muchas relaciones, tanto personales como profesionales, están lastradas por la desconfianza, el miedo al conflicto, y la falta de herramientas para establecer acuerdos desde la consciencia y el propósito compartido.

Los contratos tradicionales parten del supuesto de que, tarde o temprano, alguien va a fallar, y se centran en prevenir o castigar ese fallo, no en sostener el vínculo.

Las organizaciones, por su parte, muchas veces incorporan personas sin una conversación profunda sobre sus motivaciones, necesidades o formas de colaboración.

El resultado: acuerdos frágiles, relaciones instrumentales, malentendidos que escalan en conflictos evitables, y un sistema que normaliza y prácticamente premia la desconfianza.



## Oportunidad

**Un marco relacional que permite crear acuerdos desde la confianza y el propósito común.**

Los Acuerdos de Colaboración Consciente proponen una nueva manera de relacionarse y acordar: desde la confianza, la consciencia y la corresponsabilidad. En lugar de enfocarse en qué pasa si alguien incumple, se centra en cómo pueden ambas partes prosperar juntas.

Esto permite relaciones más profundas en las que ambas partes, liberadas de la carga mental de esperar la traición o el fallo, pueden trabajar juntas en aportarse valor y en ampliar lo que comparten.

Y por lo tanto, redundan en colaboraciones duraderas, conexiones más profundas y mejores resultados. Y cuando surge el conflicto, una manera de abordarlo más constructiva y colaborativa, desde la comprensión, sin necesidad de tener razón.

# Definición de los ACC

## Definición en profundidad (versión ejecutiva)

Los Acuerdos de Colaboración Consciente (ACC) son un proceso a través de herramientas que permiten establecer relaciones profesionales o personales basadas en la confianza mutua, el propósito compartido y el reconocimiento del otro como aliado, no como adversario.

A diferencia de los contratos transaccionales tradicionales, que suelen partir de la desconfianza y se centran en prever lo que ocurrirá si algo falla, los ACC se enfocan en la relación y la conexión.

Es un proceso guiado en el que las partes se escuchan, se reconocen y acuerdan cómo quieren colaborar, qué necesitan, qué límites existen y cómo cuidarán el vínculo si aparecen dificultades. Su propósito es facilitar la colaboración entre personas que desean construir juntas con intención, claridad y respeto.

La estructura del acuerdo tiene tres fases: parte del autoconocimiento como base para la generación de confianza, analizando cómo las partes se comportan ante los conflictos y qué valores son más importantes para cada una de ellas. Después se produce un análisis de estos resultados y una escucha para analizar la compatibilidad. Y en tercer lugar, las fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados de cada una se plasman en una hoja de ruta compartida, que incorpora un "pacto de paz", es decir, un compromiso explícito sobre cómo afrontar posibles tensiones sin romper el vínculo. Los ACC no garantizan que no haya conflictos, pero sí que cuando aparezcan, no se ponga en peligro el vínculo, porque ya se ha acordado cómo cuidarlo.

Los ACC ayudan a prevenir malentendidos, reforzar compromisos y resolver conflictos sin recurrir al enfrentamiento o la litigación. Son especialmente útiles en entornos donde la colaboración es constante, como emprendimientos, uso de viviendas vacías, pactos de socios, inversores con visión a largo plazo y propósito, prestaciones de servicios complejas donde la flexibilidad y la confianza sean claves, universidades, etc.

Suponen un nuevo marco relacional que no se basa en el miedo a que algo salga mal, sino por la voluntad de crear algo valioso que beneficie a ambas partes, que buscan comprenderse, reconocerse, y decidir juntos cómo quieren colaborar. Esto supone hablar no solo de tareas o plazos, sino también de necesidades, motivaciones y maneras de abordar el conflicto.

El diseño del proceso de ACC se basa en herramientas con más de 80 años de investigación y de probada eficacia como la negociación colaborativa, el design thinking, la indagación apreciativa y el derecho colaborativo para establecer un marco común de honestidad, corresponsabilidad y madurez relacional que genere un ambiente de confianza en el que fluya la colaboración.

Los ACC son una herramienta para personas y proyectos con consciencia, que se relacionan desde la atención plena, el respeto mutuo y la voluntad de construir vínculos sanos y sostenibles. Personas y equipos que no actúan en piloto automático, sino que se hacen preguntas, se responsabilizan de su impacto y eligen cooperar desde sus valores. No buscan ganar a costa de otros, sino crear juntos algo valioso para todas las partes.

# Propósito de los ACC

Un propósito debe ser inspirador pero concreto, idealista pero operable, y debe conectar con una necesidad real del mundo.

El propósito debe servirnos de guía a la hora de tomar decisiones operativas y estratégicas.

Transformar la manera en  
que nos relacionamos  
como sociedad, poniendo  
la confianza y la  
colaboración en el centro.

Buscamos impulsar una transformación cultural en la forma en que las personas se relacionan y, por lo tanto, colaboran entre ellas y llegan a acuerdos. Una sociedad donde la confianza sea la base de los vínculos y no un anhelo.

# Pilares filosóficos de los ACC

Los pilares estratégicos son los ingredientes clave de nuestra filosofía. Son las ideas fundamentales que deben estar siempre presentes cuando explicamos, aplicamos o desarrollamos los Acuerdos de Colaboración Consciente.

Estos pilares definen qué consideramos importante, nos ayudan a enfocar nuestras prácticas y sirven de base para diseñar estrategias y tomar decisiones.

## **Nos importa el impacto**

Los ACC solo tienen sentido entre personas y proyectos que actúan con una intención positiva hacia los demás, hacia el entorno y hacia el futuro. No se basan solo en lo útil o lo inmediato, sino en lo que es bueno, justo y sostenible, con valores que den sentido a lo que hacemos.



## **Conocerse mejor es colaborar mejor**

Conocernos a nosotros mismos y a los demás es mejorar nuestra relación: entender necesidades, valores y límites nos permite crear acuerdos más honestos, sostenibles y alineados con quienes somos.



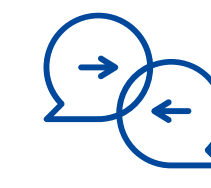
## **Cooperamos, no competimos**

Abandonamos la lógica tóxica de “ganar al otro”. Nosotros creemos que un acuerdo no es un juego de suma cero, sino una colaboración para un objetivo común que puede hacer que ambos ganemos más.



## **Buscamos conexiones profundas**

Buscamos crear relaciones auténticas, basadas en valores profundos para conectar desde lo esencial, para establecer acuerdos sólidos que vayan más allá de las tareas y responsabilidades.



## **Creemos en la corresponsabilidad**

Los acuerdos no son imposiciones, ni obligaciones por presión o rutina. Son compromisos conscientes, mutuos y sostenidos en el tiempo.

# Metodologías utilizadas

Los pilares estratégicos son los ingredientes clave de nuestra filosofía. Son las ideas fundamentales que deben estar siempre presentes cuando explicamos, aplicamos o desarrollamos los Acuerdos de Colaboración Consciente. Los pilares definen qué consideramos importante, nos ayudan a enfocar nuestras conversaciones y nuestras prácticas y sirven de base para diseñar herramientas y tomar decisiones. Son las constantes narrativas que nunca deberían faltar, incluso si todo lo demás cambia. Inspirados por metodologías como **Lean y Agile**, los ACC incorporan flexibilidad, iteración y aprendizaje continuo, adaptando el proceso a las necesidades reales de las personas y los proyectos implicados. Esto permite que los acuerdos evolucionen con las relaciones y no queden obsoletos.

## Derecho colaborativo

Propone una forma de abordar los conflictos jurídicos evitando el conflicto, priorizando acuerdos respetuosos, honestos y sostenibles.

En los ACC busca cuidar la relación mientras se cuidan los intereses. No se trata solo de evitar el litigio, sino de poner la relación por delante del resultado.

## Indagación apreciativa

La indagación apreciativa es una metodología que parte de una pregunta: ¿qué está vivo, qué funciona, qué nos conecta? En lugar de analizar las situaciones desde lo que falta o lo que falla, busca lo que ya genera valor en la relación y lo amplifica.

Transforma el modo en que las personas se encuentran: cambia la energía, la disposición y el relato que se construye sobre el otro.

## Design Thinking

Permite abordar acuerdos complejos como procesos de diseño: se exploran necesidades, se prototipan soluciones y se prueban formas de relación antes de consolidarlas. Se trabaja desde la parte intuitiva del cerebro (derecha).

Esto es clave en los pactos de colaboración consciente, donde el foco no está solo en el “qué” se acuerda, sino en el “cómo” se construye ese acuerdo. También ayuda a visualizar los futuros posibles de una relación y crear escenarios compartidos.

## Negociación colaborativa

A diferencia de la negociación tradicional, que parte de una lógica de suma cero (lo que gana uno lo pierde el otro), la negociación colaborativa busca soluciones creativas que «agranden la tarta», donde ambas partes ganen.

Se basa en la confianza, no de la sospecha, y en el reconocimiento de que todas las partes tienen intereses legítimos.

¡Gracias!

Fernando  
*de* Córdoba

[hola@fernandodecordoba.es](mailto:hola@fernandodecordoba.es)