

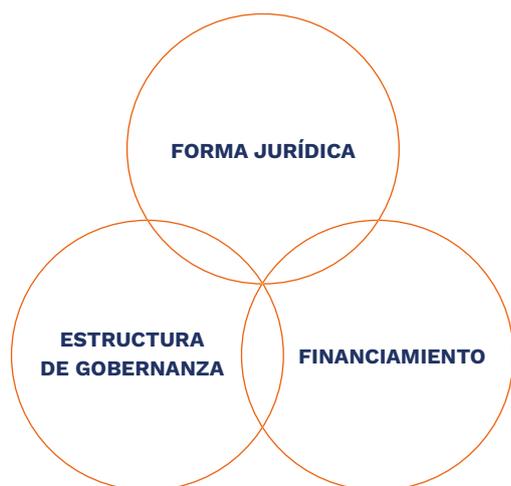
# Institucionalización de y en las cooperaciones de múltiples actores (CMA)

## Consejos extraídos de la práctica

El trabajo en común en el marco de una cooperación de múltiples actores (MAP, por sus siglas en alemán) permite a organizaciones del Estado, el sector privado, la sociedad civil y la comunidad científica abordar de forma conjunta los complejos retos de la Agenda 2030.

¿Cuál es la manera adecuada de institucionalizar una cooperación de este tipo? Basado en un taller de aprendizaje entre iguales, el presente documento ofrece consejos extraídos de la práctica de MAP ya existentes.

### Tres elementos de la institucionalización de una MAP



El taller se celebró en junio de 2018 en Bonn y fue organizado por la plataforma alemana de cooperaciones de múltiples actores Cooperaciones2030 para implementar la Agenda 2030.

En la institucionalización de una MAP, la forma jurídica, la estructura de gobernanza y el financiamiento son elementos clave que se influyen mutuamente.

Antes que nada, es preciso reflexionar sobre cuándo y por qué se pretende institucionalizar una MAP. La institucionalización de una MAP no constituye un fin en sí mismo, sino un paso del proceso de cooperación. Una institucionalización será conveniente o necesaria cuando surja la correspondiente necesidad, por ejemplo, debido al deseo de reunir y utilizar fondos conjuntamente.

## 1. Forma jurídica<sup>1</sup>

Con relación a la constitución jurídica, existen distintas opciones. Las MAP aquí tratadas persiguen un fin de utilidad pública, lo que influye la elección de la forma jurídica. Algunas de las formas jurídicas posibles son:

- Una asociación registrada (en alemán, eingetragener Verein o e.V.), como, por ejemplo, el Foro de Cacao Sostenible.
- Una fundación (en alemán, Stiftung), como, por ejemplo, la Red Alemana del Pacto Mundial.
- Una sociedad de responsabilidad limitada de utilidad pública (en alemán, gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung o gGmbH).
- Una sociedad civil (en alemán, Gesellschaft bürgerlichen Rechts o GbR).

<sup>1</sup> El apartado Forma jurídica está basado en la conferencia pronunciada por el Prof. Dr. Hans-Josef Vogel, abogado del estudio jurídico Beiten Burkhardt Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, durante el taller de junio de 2018. Al poner esta información a disposición de terceros, la GIZ no asume ningún tipo de responsabilidad sobre su actualidad, exactitud, integridad o calidad.

## Las siguientes preguntas clave son útiles para la reflexión sobre la forma jurídica:

### 1. ¿Se dispone de un patrimonio básico suficiente para perseguir el fin en cuestión?

¿Sí? → Cabe considerar una fundación.

¿No? → No es posible una fundación.

### 2. ¿Existe un círculo de personas más bien estable?

¿Sí? → Cabe considerar una sociedad de responsabilidad limitada (GmbH).

¿No? → La asociación (e.V.) es una opción más adecuada.

### 3. ¿El objetivo es una actividad económica (de utilidad pública)?

¿Sí? → Sociedad de responsabilidad limitada (GmbH).

¿No? → Asociación (e.V.).

## También son pertinentes las siguientes preguntas:

### 1. ¿Adopta una MAP siempre una forma jurídica?

No. Las cooperaciones también son posibles sin forma jurídica.

### 2. ¿A partir de qué momento adopta una MAP una forma jurídica?

Siempre que haya (al menos dos) partes que contribuyan a promover un fin común, la cooperación se considerará una sociedad civil (GbR); la GbR nace automáticamente en el momento en el que se dé tal promoción de un fin común. En general, es recomendable elegir proactivamente la forma jurídica. Las MAP que se creen deben ocuparse oportunamente de este tema.

### 3. ¿Cuáles son las características de una sociedad civil (GbR)?

A falta de un contrato, serán de aplicación las normas sobre la GbR establecidas en los artículos 705-740 del Código Civil alemán (BGB). Sin embargo, estas normas no siempre son las más apropiadas. Así, según la legislación, cualquiera de los socios puede cesar en la GbR sin que esté garantizada la continuidad de esta. Además, en una GbR los socios responden sin limitaciones de las cuentas por pagar de la sociedad.

### 4. ¿Tiene la forma jurídica alguna repercusión en la estructura de gobernanza de una MAP?

Sí, en función de la forma jurídica se aplican disposiciones obligatorias y derivadas que repercuten en el derecho a voto y en las formas de responsabilidad. Es conveniente considerar de forma integral la forma jurídica, la estructura de gobernanza y el financiamiento.

### 5. ¿Qué forma jurídica debe adoptar una MAP cuando fundamentalmente opera y se implementa en países distintos de Alemania?

Depende de los países en los que la MAP desarrolle su actividad. Entre las múltiples posibilidades están la asociación conforme al Derecho suizo, que ha demostrado ser útil para muchas unidades de organización; una asociación internacional conforme al Derecho belga (forma jurídica que escogen muchas de las ONG que operan ante la UE), o el modelo de fundación conforme al Derecho neerlandés.

### 6. ¿Qué otros aspectos han de tenerse en cuenta?

Se debe prestar atención a las siguientes preguntas:

- ¿Quién va a desempeñar el papel protagónico: los miembros o el consejo de administración?
- ¿Qué mecanismos de toma de decisiones se piensan establecer? Las opciones son el consenso, la votación por mayoría simple o por mayoría cualificada y un derecho de veto.
- ¿Cómo se recaudarán los recursos financieros? ¿Cómo se tributará por estos?

Una vez que los actores se hayan puesto de acuerdo sobre una estructura determinada y una forma de cooperación, y se pretenda establecer la MAP a largo plazo, conviene recurrir a asesoramiento jurídico a fin de recabar información sobre las opciones específicas de cada forma jurídica y sobre los siguientes pasos a seguir.

## 2. Estructura de gobernanza

La estructura de gobernanza es otro de los elementos de la institucionalización de una MAP. El objetivo de toda estructura de gobernanza es establecer el procedimiento de toma conjunta de decisiones y de implementación conjunta de los contenidos. Dado que el enfoque de la MAP sirve para cubrir un amplio espectro de temas en torno al desarrollo sostenible, las cooperaciones y sus objetivos también son muy variados. Por eso, no existe una estructura de gobernanza “de talla única”, que pueda aplicarse a todas las MAP.

Durante el taller, así como en la evaluación de distintos estudios, se hizo patente, sin embargo, que existen ciertas estructuras y órganos ampliamente extendidos, que se describirán a continuación. En este sentido, ha de recordarse que la estructura de gobernanza debe mantenerse lo más sencilla posible a fin de evitar cualquier despliegue innecesario de esfuerzos. Sobre todo en la fase inicial, así como en MAP de pequeño tamaño, cabe también la posibilidad de emplear versiones reducidas de los órganos mencionados.

**Asamblea de miembros:** La asamblea de miembros —que también se conoce como asamblea general, asamblea de socios, junta general o junta de miembros— (en alemán, Mitgliederversammlung, Mitgliederforum o Mitgliederplattform) normalmente comprende a todos los actores que actúan como miembros o participantes de la MAP. La asamblea de miembros constituye un espacio de intercambio y reunión de los actores, constituyendo a menudo el fundamento de la MAP, tanto mediante las asambleas plenarias presenciales (por lo común, una o dos al año) como mediante la comunicación digital.

Este órgano tiene también, entre otras, las siguientes funciones:

- Elección del comité conductor,
- Dar el mandato al comité conductor para la interpretación estratégica y
- Adopción y firma de (auto-) obligaciones (por ejemplo, un memorandum de entendimiento o los términos de referencia en los que las tareas y las obligaciones de los miembros son definidos).

**Comité conductor:** El comité conductor — que también se conoce como comité de dirección, comité directivo o comité director, entre otros— (en alemán, Steuerungskreis, Vorstand, Steuerungskomitee, Lenkungsgrremium o Lenkungskreis) es, en la mayoría de los casos, la instancia de toma de decisiones de la MAP. El comité conductor 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 las estructuras de gobernanza. Normalmente, los miembros del comité conductor son elegidos por la asamblea de miembros. El comité conductor es responsable de la orientación estratégica de la MAP.

Este órgano tiene también, entre otras, las siguientes funciones:

- Establecer el mecanismo de toma de decisiones (consenso, votación por mayoría, derecho de veto, etc.).
- Asumir la toma de decisiones.
- Definir la estrategia de la MAP.
- Administrar el presupuesto.
- Encargar a la secretaría el trabajo administrativo y logístico.
- Informar a la asamblea de miembros sobre decisiones, acuerdos, etc.
- En algunos casos, encomendar a los grupos de trabajo el mandato relativo al trabajo sobre contenidos.

**Secretaría:** La secretaría (en alemán, Sekretariat o Geschäftsstelle) es el órgano neutral de una MAP. En las MAP de pequeño tamaño, esta función es asumida a veces por uno o más socios de la cooperación, mientras que en las MAP grandes suele crearse una nueva organización o unidad de organización.

La secretaría es designada oficialmente por el comité conductor y asume habitualmente las siguientes funciones:

- Acompañar el proceso.
- Ejecutar tareas administrativas y logísticas.
- Preparar las asambleas de miembros y las reuniones del comité conductor.
- Asistir al comité conductor en la toma de decisiones.
- Procesar los informes del comité conductor y de la asamblea de miembros.

**Grupos de trabajo:** Algunas MAP incluyen entre los órganos de su estructura de gobernanza grupos de trabajo (en alemán, Arbeitsgruppen) 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 los grupos de trabajo libera a la secretaría del trabajo relativo al contenido, lo que contribuye a asegurar la neutralidad.

Normalmente, los grupos de trabajo asumen las siguientes funciones:

- Elaborar contenidos conforme al mandato encomendado por el comité conductor.
- Realizar trabajos preparatorios y de apoyo en materia de contenidos para el comité conductor.
- Presentar informes sobre los resultados a la asamblea de miembros y al comité conductor.

### 3. Financiamiento

El financiamiento suele ser una cuestión candente, tanto para las MAP nuevas como para las consolidadas. A menudo, la conformación de una MAP por parte de distintos actores arranca mediante un financiamiento a corto plazo (entre 1 y 3 años) y la mayoría de las veces externo (de donantes), a menos que exista ya un stock de capital. Con relación a la sostenibilidad, es aconsejable asegurar

el financiamiento a largo plazo de la MAP. Para ello, es conveniente evitar que todo el financiamiento corresponda a un único financiador. En la práctica, no obstante, a menudo resulta complicado asegurar el financiamiento a largo plazo, así como evitar un financiador único. La experiencia ha demostrado que es útil prever con antelación las implicaciones de orden tributario de la respectiva forma jurídica.

[www.cooperaciones2030.org](http://www.cooperaciones2030.org)  
[info@partnerschaften2030.de](mailto:info@partnerschaften2030.de)

Agosto de 2018

Más consejos en torno a otros aspectos de las MAP en  
→ [Primeros pasos](#) y → [Resultados y medición de resultados](#).