



Financiamiento de Cooperaciones de Múltiples Actores (CMA)

Las cooperaciones de múltiples actores (CMA) ofrecen a las partes involucradas la posibilidad de trabajar conjuntamente, a largo plazo y de manera institucionalizada en la solución de retos sociales complejos. El gran potencial inherente a las CMA va de la mano de un considerable despliegue de recursos humanos, financieros y de tiempo. Por tal motivo, es recomendable abordar tempranamente las ventajas y desventajas de los modelos de financiamiento posibles, con vistas a asegurar una provisión financiera sostenible y a largo plazo.

A fin de decidir qué modelo de financiamiento resulta adecuado en el respectivo contexto, deberían considerarse, en especial, las siguientes tres dimensiones:

- Las opciones financieras de las que dispone la CMA en el momento dado.
- La situación jurídica concreta en la que se desenvuelve o va a desenvolver la CMA.

- Posibles consideraciones y objetivos de carácter temático-estratégico.

La cantidad y naturaleza de recursos que una CMA necesite dependerá de sus objetivos y de su envergadura, y, por consiguiente, son aspectos que deberán evaluarse regularmente en el transcurso del ciclo de vida de la CMA, en función de los cambios que se vayan produciendo a nivel de las necesidades y las condiciones marco. En este contexto, deben tenerse en cuenta la forma jurídica, las estructuras, los procesos, el número y la diversidad de los actores involucrados, la visibilidad política, la interconexión internacional y las regiones donde se desarrollarán las actividades, entre otros factores. Los costos fijos de una CMA se componen, por lo general, de los costos de la secretaría de la CMA, así como de los costos de la colaboración regular, aunque, en tiempos de digitalización, estos últimos pueden reducirse parcialmente, dependiendo del contexto.

Posibles modelos de financiamiento

Todos los grupos de actores pueden aportar sus conocimientos, recursos, tecnologías, redes y mucho más a una CMA. Sin embargo, el financiamiento a largo plazo de las CMA supone a menudo un desafío para sus miembros. Por lo tanto, se presentarán a continuación diferentes modelos de financiamiento frecuentes en la práctica, que pueden ofrecer una orientación inicial. En la práctica, se aplican normalmente modalidades mixtas de financiamiento.

Financiamiento por parte de uno o varios donantes

Con frecuencia, las CMA, en particular en su fase inicial, son financiadas por uno o varios donantes. Dichos donantes pueden ser tanto miembros de la CMA como financiadores externos. Además, el financiamiento puede concebirse como financiamiento de proyecto de duración fija o hacerse en forma de un stock de capital inicial. El financiamiento por parte de uno o varios donantes comporta un importante valor añadido en términos de seguridad de recursos y —si se trata de un donante estatal— de apoyo político, en

particular para la creación y el establecimiento de la CMA (incluida la secretaría de la CMA), así como para la implementación de las primeras actividades.

Con todo, esta modalidad de financiamiento también plantea diferentes retos para la CMA. Aparte del estrecho vínculo que puede haber entre la secretaría de la CMA financiada y el donante y sus prioridades, y el consecuente menoscabo (percibido) de la neutralidad, en el transcurso de la CMA pueden plantearse otros

retos en relación con la apropiación, la participación activa y el compromiso de algunos miembros de la CMA (principio de oportunismo). Al menos a largo plazo, deberían explorarse, asimismo, las posibilidades de involucrar a los miembros de la CMA en el financiamiento de la cooperación, entre otras cosas para estar debidamente preparados en lo que respecta al término del financiamiento por parte de donantes.

Financiamiento por parte de miembros de la CMA

La visión ideal del financiamiento de una CMA podría ser, más o menos, la de una CMA financiada por la totalidad de sus miembros, quienes reconocen el valor añadido del trabajo conjunto. Al igual que en el supuesto anterior y en función del contexto y de la membresía, el financiamiento puede concebirse como financiamiento de proyecto de duración fija o hacerse en forma de un stock de capital inicial al que contribuyen todos los miembros. Además, con frecuencia existe también la posibilidad de financiar una CMA a través de aportes regulares de sus miembros, lo cual dependerá de la forma jurídica y de la respectiva legislación nacional. En Alemania, por ejemplo, esto puede hacerse por vía de la figura jurídica específica de la “asociación” (*Verein*). El valor añadido de esta solución consiste, entre otras cosas, en brindar una posibilidad de financiamiento a largo plazo, dotada de suficiente flexibilidad para atender a la incorporación de nuevos miembros o a los cambios en la estructura de miembros de una CMA.

Si se prevé recurrir a la modalidad de financiamiento por parte de los miembros de la CMA, se deberían tener en cuenta, en particular, las capacidades financieras de los miembros o bien de los distintos grupos de actores (por ejemplo, la sociedad civil), cotejándolas con las necesidades financieras de la cooperación. Un obstáculo para escoger esta modalidad de financiamiento, en particular en la fase inicial de una CMA, radica en la naturaleza del instrumento. Las CMA son cooperaciones a largo plazo y, por lo general, tardan cierto tiempo en alcanzar resultados concretos. Por otra parte, la voluntad de los miembros de una CMA de aportar financiamiento depende del valor añadido que la CMA aporte a sus organizaciones; por consiguiente, se requiere a menudo un financiamiento inicial de parte de uno o unos pocos donantes o miembros de la CMA.

Otros aspectos importantes, además de las capacidades y la voluntad de financiamiento, son las posibilidades contractuales o prácticas de la provisión financiera por parte de los distintos miembros de la CMA. Esto



Importancia de la forma jurídica

La forma jurídica y el modelo de financiamiento se condicionan mutuamente. Así, algunos modelos de financiamiento solo son implementables con una determinada forma jurídica, mientras que algunas formas jurídicas limitan las posibilidades de recaudar fondos. Si, por ejemplo, estuviera previsto recaudar fondos de diferentes fuentes o bien de diferentes miembros, puede ser conveniente optar por una **institucionalización** de la CMA. Para poder establecer una forma jurídica se requiere, indefectiblemente, que el financiamiento previsto garantice una autonomía a largo plazo. En cambio, los aportes irregulares y difícilmente planificables, como las donaciones, no suelen ser apropiados para financiar las actividades principales de la CMA, si es que la respectiva forma jurídica en cuestión admite su recaudación. También debería tenerse en cuenta que, en función de las condiciones marco jurídicas del país en el cual la CMA tenga su sede, es posible que existan diferentes concepciones de las formas jurídicas.

incluye igualmente la agrupación o la asunción por parte de una personalidad jurídica propia o de un actor ya existente, quien, por ejemplo, asume la secretaría.

Financiamiento de la CMA a través de servicios ofrecidos

En determinados casos, las CMA también pueden crear un modelo de negocio viable. Por lo general, un modelo de financiamiento de estas características incluye la prestación de servicios sujetos a pago. Los servicios ofrecidos pueden ser, por ejemplo, cursos de capacitación o de formación continua, o la provisión y certificación de un estándar o sello elaborado en la CMA.

Contribuciones en especie

Otra posibilidad de contribuir al financiamiento de la CMA son las prestaciones en especie o los servicios de asistencia que aportan los miembros de la CMA, contribuyendo así a una reducción de las necesidades financieras. Ello puede llegar a incluir hasta la provisión de capacidades de personal para implementar la secretaría de la CMA, por ejemplo.



Para colaboradores y colaboradoras de la GIZ

Recuerden que estos consejos prácticos son indicaciones generales. Para más información sobre las posibilidades y pautas específicas de la GIZ, consulten la [guía interna](#) (sólo disponible en alemán) al respecto.

Exención de responsabilidad:

Idealmente, las CMA deberían dar forma a una cooperación exitosa a largo plazo y abordar en una etapa temprana los retos que se plantean a los actores de una CMA en lo relativo al financiamiento. El objetivo de los consejos prácticos es ofrecer una primera visión de conjunto de la temática relativa a las posibilidades de financiamiento de CMA y de las cuestiones asociadas. No obstante, cada CMA debería explorar por sí misma sus cuestiones, retos y posibilidades individuales y relativas a su contexto. La presente información no debe, ni puede, reemplazar ningún asesoramiento jurídico. Dada la continua evolución de las normas y pautas y ante la gran diversidad de ámbitos jurídicos en que operan las CMA, Cooperaciones2030 no asume garantía alguna por la exactitud, actualidad y/o integridad de la información facilitada en la presente guía.

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36, 53113 Bonn, Alemania

Secretaría de Cooperaciones2030

Puede consultarse más información sobre el tema CMA en nuestro sitio
web: www.cooperaciones2030.org

info@partnerschaften2030.de
Teléfono: +49 228 4460-3539

Design/Layout:

DIAMOND media GmbH, www.diamond-media-pr.de
Bonn, noviembre 2023