forus
CONNECT
SUPPORT
INFLUENCE



FINANCIACIÓN DE ORGANIZACIONES Y REDES DE LA SOCIEDAD CIVIL

ESTRATEGIAS POTENCIALES PARA LA FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO EN EL SIGLO XXI

INFORME DE INVESTIGACIÓN

MAYO DE 2019

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

RACHEL HAYNES, VICTORIA IRELAND, JAYMIE DUKE (Flamingo)



RESUMEN

- Forus es una red integrada por 69 plataformas nacionales de ONG y 7 coaliciones regionales de todos los continentes dirigida por sus miembros. Uno de los principales objetivos de la estrategia de esta red durante el periodo 2016-2020 es convertirse en un agente internacional influyente y en un referente para el desarrollo de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) a nivel nacional, regional e internacional.

- Para poder llevar a cabo su labor, Forus ha encargado una investigación sobre las fuentes de financiación de OSC existentes en la actualidad y sus posibles modalidades, especialmente en lo que refiere a redes y plataformas de OSC de carácter nacional y regional y al apoyo a sus actividades de desarrollo de capacidades e incidencia política.

- Los objetivos de esta investigación son los siguientes: (i) analizar las fortalezas y debilidades de las distintas fuentes y modalidades de financiación de las OSC y utilizarlas para elaborar recomendaciones sobre las formas más eficaces de financiar dichas organizaciones en el futuro; (ii) asegurar que las OSC pueden contribuir a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial mediante la financiación eficaz de sus actividades de desarrollo de capacidades e incidencia política; y (iii) apoyar el desarrollo de una infraestructura sectorial básica y de un ecosistema más propicio para la sociedad civil en su conjunto.

- La investigación se ha encomendado a un equipo de investigadores externos a Forus, activos en redes de OSC y con experiencia en financiación institucional del desarrollo. La metodología empleada ha consistido en una revisión de los estudios existentes sobre las fuentes actuales de financiación de las OSC y sus modalidades, unida a una investigación de campo basada en entrevistas a miembros de Forus (plataformas nacionales y coaliciones regionales), organizaciones socias, laboratorios de ideas y expertos en la materia.

- Esta investigación ha permitido identificar algunos de los factores que influyen en las tendencias actuales de financiación de la sociedad civil. Ofrece además un análisis sobre la incorporación de un amplio abanico de nuevos actores como socios y financiadores de la sociedad civil, y sobre la reacción de las redes y plataformas ante dichos cambios, incidiendo en los principales retos y oportunidades. Los principales hallazgos de la investigación y sus recomendaciones se incorporarán a una herramienta sobre desarrollo de capacidades dirigido a los miembros de Forus.

Principales hallazgos

A continuación, se presentan las principales conclusiones de la investigación de campo:

- Existe una preocupante ausencia de diversidad de modalidades de financiación disponibles para la mayoría de las plataformas y redes; la mayoría dependen casi o totalmente por completo de fondos de la UE, cosa que es especialmente notable entre las plataformas de OSC nacionales más modestas del Sur global.

- Las cuotas de los miembros constituyen una importante fuente de ingresos para los miembros de Forus, y para un reducido número de ellos, una fuente esencial. La capacidad de generación de ingresos de estas cuotas varía en función del contexto local de la sociedad civil, y depende de factores como el entorno político y de financiación.

- Las actividades generadoras de ingresos, como el alquiler de habitaciones o vehículos, la venta de productos y la prestación de servicios de investigación o formación atraen cada vez más interés entre las OSC.

- Los planteamientos gerencialistas aplicados a la financiación, unidos al problema de la pérdida de espacio para la sociedad civil, menoscaban la capacidad estratégica de las OSC para asegurar su sostenibilidad, capacidad de innovación e independencia. El desarrollo de relaciones de confianza y el trabajo colaborativo, por ejemplo, en el marco de redes, constituyen dos pilares estratégicos para abordar dichos retos.

- Las buenas prácticas extraídas de la investigación en lo que respecta al desarrollo de capacidades y provisión de fondos para la sociedad civil se basan en un desplazamiento del poder según el cual la toma de decisiones pasa a las comunidades y representantes de la sociedad civil a nivel local y se expresa mediante, por ejemplo, de la concesión participativa de ayudas y la cocreación.

Cuando se les pregunta cuál sería el donante ideal, los encuestados responden que valoran que los donantes:

- **Impliquen a las OSC en la cocreación[1] de programas y modalidades de financiación desde un inicio;**
- **Incluyan de forma proactiva a las organizaciones locales, que poseen un conocimiento de primera mano, en asociaciones de financiación con donantes, teniendo en cuenta sus capacidades y necesidades;**
- **Se planteen modelos de financiación flexibles que puedan ajustarse a circunstancias cambiantes;**
- **Consideren una financiación a largo plazo que abarque como mínimo programas de entre tres y cinco años de duración;**
- **Contemplen financiar programas independientes de incidencia política;**
- **Financien actividades más innovadoras, como las de coherencia política, para el desarrollo sostenible, que resultan cruciales para la implementación de los ODS.**

- **La investigación ha revelado que las OSC operan en muy diversos contextos y que las modalidades de financiación con potencial en unas pueden no funcionar en otras.** La Agenda 2030 es un importante marco unificador, y conviene que toda investigación, actividad de concienciación de donantes o influencia política se produzca en dicho marco. Las redes y plataformas cumplen una función primordial en lo que respecta a la Agenda 2030, siendo esta además una vía para garantizar la sostenibilidad económica.

- **La revisión bibliográfica ha revelado que existe una considerable ausencia de investigaciones realizadas desde la perspectiva de la sociedad civil, y que mucha de la bibliografía se genera en el Norte global,** siendo muy notable la falta de voces procedentes del Sur global. Es necesario proseguir la investigación para captar en su totalidad la perspectiva de las OSC que se encuentran al final de la cadena de financiación, a fin de identificar plenamente y sobre el terreno las buenas prácticas de sostenibilidad.

- **Existe una necesidad urgente de acciones de incidencia política de base empírica para influir en las políticas de los donantes con respecto a la financiación de las redes y plataformas de la sociedad civil a nivel regional y nacional.** Cabe destacar la necesidad de realizar nuevos estudios sobre marcos innovadores de financiación multidonante.

- **La Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD)[2] entendida como un porcentaje de economías nacionales del CAD[3] se encuentra en claro retroceso,** y la propia definición de AOD está ampliándose en vista de que el cambio climático, la migración y los populismos son una amenaza creciente para los presupuestos destinados al desarrollo. Su espacio está siendo ocupado por una amplia variedad de nuevos actores filántropos y mecanismos innovadores de financiación procedentes de contextos muy distintos.

- **Las OSC han visto cómo las fuentes tradicionales de financiación se reducen, con la mayor incertidumbre que ello implica en lo que respecta a la cuantía de los fondos, las fuentes y los modelos de los donantes tradicionales.** Los criterios de los donantes han sufrido modificaciones como la diversificación de las fuentes de financiación, la obligatoriedad de participación de socios del sector privado

1 La cocreación es un proceso según el cual el donante trabaja con la ONG para diseñar un programa que se ajuste a cada una de sus misiones y experiencias sobre prácticas eficaces. Es cada vez más común entre donantes como las corporaciones y fundaciones de EE. UU., y también se da en la UE.
2 Ayuda Oficial al Desarrollo
3 Comités de Ayuda al Desarrollo

y requisitos más estrictos en lo que se refiere a la evaluación del impacto. Surgen nuevas fuentes de financiación, como las empresas filantrópicas que comienzan a emerger en los mercados y los productos de inversión social. También están apareciendo nuevos mecanismos para acceder a la financiación, tales como el micro-mecenazgo, o crowd-sourced funding, y las plataformas de préstamo en línea que ponen en contacto directamente a prestamistas y emprendedores.

- **Cada vez se invierte más y con más frecuencia en formas participativas de concesión de ayudas,** tales como las fundaciones comunitarias[4] que reflejan el movimiento cada vez más influyente #ShiftThePower. Asimismo, existe un mayor consenso en torno a la necesidad de que los actores locales sean los que dirijan las decisiones de financiación y las iniciativas de desarrollo de capacidades. Estas tendencias y las nuevas vías de financiación pueden depender en gran medida del contexto, por lo que no cabe plantearse un enfoque de «talla única».

- **Gracias a la revisión bibliográfica se identificó una desconexión entre los enfoques gerencialistas aplicados a la financiación de la sociedad civil, que suelen caracterizarse por agendas competitivas, cortoplacistas y orientadas a resultados, y el deseo de los donantes institucionales de apoyar a una sociedad civil sostenible y pujante mediante una financiación flexible y eficaz.** De las entrevistas se desprende que el enfoque gerencialista afecta a los miembros de Forus, a su capacidad para adaptarse a entornos en constante cambio y crear estrategias de sostenibilidad. Ello contradice los principios de transformación social y gestión adaptativa que defienden muchas de estas instituciones. Cada vez es más clara y pronunciada la tendencia de los donantes institucionales de formar asociaciones estratégicas a largo plazo para desarrollar la sociedad civil, por lo que es esencial recabar pruebas claras sobre cuáles son las modalidades de financiación más eficaces.

- **Muchas redes y plataformas se ven en serias dificultades para hallar fuentes de financiación de sus costes básicos y dependen cada vez más de la financiación de proyectos,** especialmente de la UE. Las cuotas de los miembros y la constitución en empresa social o la prestación de servicios constituyen opciones de generación de ingresos para las redes y plataformas. No obstante, en términos generales, los entrevistados consideran que están atrasados en lo que respecta a la capacidad, el tiempo y los recursos necesarios para adaptarse a las tendencias en materia de financiación. Asimismo, tendencias como la formación de consorcios para realizar un determinado trabajo o el mayor interés de los donantes por financiar directamente a organizaciones no gubernamentales (ONG) del Sur, se dan sin conocer o abordar los problemas de poder, lo que dificulta aún más la movilización de recursos y, muy en particular, la financiación de los costes básicos. Estas tendencias pueden suponer un reto, pero, si se gestionan adecuadamente, también constituyen una oportunidad.

- **Uno de los principales obstáculos para la innovación y la independencia es la reducción del espacio para la sociedad civil,** cuestión que afecta a muchos miembros de Forus. Se trata de un problema considerable, pero también puede verse como una oportunidad, ya que los financiadores que comienzan a unir sus fuerzas para evitar la relegación de la sociedad civil podrían interesarse por el papel unificador que pueden ejercer las redes y plataformas. Las fundaciones y los donantes privados, con distintas líneas de rendición de cuentas, tienen más libertad para adoptar mecanismos innovadores de financiación y abordar la problemática de la reducción del espacio de la sociedad civil. La bibliografía ofrece claros ejemplos de que las fundaciones trabajan mano a mano con la sociedad civil en el marco de asociaciones para llevar a cabo actividades de desarrollo de capacidades, a pesar de los riesgos percibidos en el plano de la rendición de cuentas. Los miembros de Forus han comenzado a beneficiarse de esta práctica por parte de los donantes más pioneros, y se trata de un área con mucho potencial.

- **Para que las asociaciones de financiación sean verdaderamente operativas deben basarse en el desarrollo a largo plazo de la confianza y las relaciones humanas.** En un contexto en constante cambio, la percepción del riesgo y el liderazgo también adquieren especial relevancia para la sostenibilidad. Desde el punto de vista de los donantes, está demostrada la validez de las modalidades menos restrictivas, más flexibles y más a largo plazo para apoyar la incidencia política, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la sociedad civil.

- **Se está produciendo un traspaso de poder y las mejores de entre las buenas prácticas de desarrollo de las capacidades de la sociedad civil nacen de dicho fenómeno.** Yetu, Red Umbrella y UHAI, por ejemplo, son organizaciones que han evolucionado hacia un modelo de base comunitaria para la movilización de recursos y la concesión participativa de ayudas, como se resalta en el informe. UHAI[5] es un caso especialmente interesante, ya que las decisiones de financiación y gobernanza recaen exclusivamente en las comunidades beneficiarias. La investigación resalta la

4 Las fundaciones comunitarias, que se definen como una combinación de «gestión de recursos comunitarios y especialización en la creación de asociaciones cofinanciadas a nivel de comunidad» (Inviolatta Moyo, WRF, Zimbabue), son dirigidas por las propias comunidades a las que pretenden beneficiar, y su objetivo es gestionar los recursos y los fondos de una determinada comunidad para abordar necesidades específicas de la misma.
5 UHAI EASHRI-East African Sexual Health and Rights Initiative (Iniciativa de África Oriental por la Salud Sexual y Reproductiva): el primer y más importante fondo indígena activista que defiende los derechos humanos de las trabajadoras del sexo y las minorías sexuales y de género en siete países del África oriental.

necesidad de analizar la capacidad única de las plataformas regionales y nacionales de OSC que, mediante sus acciones de incidencia política, desarrollo de capacidades y fomento del aprendizaje mutuo, facilitan y posibilitan la aplicación de tales modelos de financiación participativos y «ascendentes», específicos para un contexto y diseñados localmente. ·

- **La mayor colaboración y la cocreación entre donantes y redes/plataformas se presentan como «enfoques con potencial»,** y se hace un llamado al diálogo con los donantes en relación a las prácticas eficaces de financiación, la evaluación de los costes reales de actividades y proyectos y una mayor atención a la identificación por ambas partes de áreas especialmente sinérgicas y del proceso de cambio y el tiempo necesario para que se produzca. Se trata de una tendencia muy positiva para la relación entre OSC y financiadores, y un reducido número de encuestados del Norte global y del Sur global compartieron experiencias positivas a este respecto. Durante las entrevistas en línea se citó, por ejemplo, un Fondo para la Sociedad Civil que centraliza la gestión de los recursos destinados a las OSC en Camboya. Cualquier entidad que desee financiar a las ONG de tal país puede emplear este mecanismo, puesto en marcha gracias a un proyecto financiado por la UE en asociación con Bread for the World. Este programa también contempla actividades de desarrollo de capacidades de las ONG y captación de nuevos donantes.

- **La investigación demuestra que algunas redes y plataformas se sirven de su especial relación con las OSC para actuar como gestores de fondos[6], al tiempo que generan ingresos y dan servicio a sus miembros.** Otras plataformas han mostrado claramente su interés en convertirse en gestoras de fondos, más en particular, las de menor tamaño y/o las radicadas en regiones del Sur. Precisan apoyo para convencer a los donantes del considerable valor añadido que aportarían como gestores de fondos, por ejemplo, en lo que se refiere al abordaje de los beneficiarios de más difícil acceso o a su papel facilitador y de desarrollo de capacidades. Forus está estratégicamente posicionado para contribuir a esta labor de concientización a los donantes sobre el valor añadido y los beneficios de contar con plataformas del Sur como gestores de fondos.

- **Algunos encuestados pusieron en tela de juicio los modelos de financiación por proyectos empleados mayoritariamente en la actualidad, y también sugirieron que la sociedad civil de las regiones del Sur debería replantearse sus estrategias de sostenibilidad, poniendo el acento en la incidencia política para influir en el entorno de financiación y acercarse al concepto de empresa social.** Se recomienda incluir en futuras investigaciones el análisis de la función que asumen las plataformas de la sociedad civil de ámbito regional y nacional en lo que se refiere a la facilitación y el establecimiento de las condiciones adecuadas para que tales modelos de financiación de la sociedad civil puedan generalizarse.

- **Cada vez son más las OSC que incorporan la noción de empresa social a sus estrategias de sostenibilidad.** En una de las entrevistas en línea se resaltó el caso de numerosas organizaciones comunitarias que producen diversos productos agrícolas y trabajan con inversores del sector privado. Una OSC local actúa como nexo entre el inversor y la comunidad a cambio del 5-10 % de la facturación.

- **Las OSC son conscientes de la necesidad de diversificar sus estrategias de financiación.** La investigación destaca además que formar parte de una red ayuda a las organizaciones a abordar dicha necesidad. Gracias a la ayuda de Forus, la plataforma nacional en cuestión dispone de tiempo y dinero para contratar a un especialista encargado de desarrollar un plan de captación de fondos e implicar a todos los miembros y su directiva en el proceso. Ello energiza los miembros, ya que todos pueden plantear sus ideas, lo que ha dado lugar a muy diversas propuestas de captación de fondos.

- **El informe de investigación concluye con cuatro ejemplos de buenas prácticas de movilización de recursos extraídas de las entrevistas** y que inciden en las relaciones proactivas con los donantes, la importancia de comprender y movilizar la capacidad única de redes y plataformas para generar ingresos, las cuotas de los miembros y la generación de ingresos.

6 El término «gestor de fondos» se emplea para referirse a los contratistas a los que los donantes encomiendan la gestión de programas de financiación específicos. Aunque suele tratarse de consultorías privadas, las entidades sin ánimo de lucro y las instituciones académicas también pueden postularse como gestoras de fondos.

Recomendaciones

A continuación, se enumeran las recomendaciones realizadas en distintos puntos del informe. Se han dividido en (1) recomendaciones para los donantes y la sociedad civil en su conjunto y (2) recomendaciones dirigidas a Forus.

Recomendaciones dirigidas a donantes y a la sociedad civil en su conjunto:

1

Deben destinarse más fondos a la investigación para lograr una mayor comprensión de la situación en la que se encuentran actualmente las redes y plataformas (especialmente, en el Sur global) y para que estas organizaciones puedan aprender, adaptarse y sobrevivir en un entorno de financiación en constante cambio.

2

Se ha identificado la necesidad de facilitar y estimular la colaboración entre donantes y beneficiarios y la creación de espacios en los que las OSC y ONG, especialmente del Sur global, puedan sentarse a la mesa de negociación con los donantes, provistas de las capacidades y herramientas necesarias, a fin de explorar enfoques en los que enmarcar las acciones destinadas a la implementación de los compromisos recogidos en el ODM 17. Tanto los donantes como las redes y las plataformas deben plantearse qué pueden hacer para lograrlo, y canalizar los recursos necesarios a tales efectos.

3

Disponer de flujos de financiación flexibles, de libre disposición y a largo plazo es esencial para el buen funcionamiento organizativo de las OSC, en vista la reducción del espacio favorable para la sociedad civil. Para que la sociedad civil pueda prosperar, los donantes deben desarrollar nuevos sistemas y modalidades de financiación colaborativos y adaptados a cada contexto, a partir de las buenas prácticas aprendidas.

4

Los donantes y la sociedad civil deben incorporar buenas prácticas en materia de cocreación y planteamientos participativos y «ascendentes» de diseño de la financiación y convertir estas tendencias emergentes en una característica estable de todos los programas en adelante.

Recomendaciones dirigidas a Forus:

5

Forus debe erigirse como actor clave y proseguir su labor de incidencia política con los donantes existentes y emergentes, para concientizar y sensibilizar sobre la función irreemplazable que cumplen las plataformas y redes, promover su financiación continuada e instar a los donantes a adoptar las formas y modalidades más eficaces de financiación.

6

Forus debe ayudar a las redes y plataformas a conocer y articular su «oferta de valor añadido», ya sea su conocimiento de y experiencia con la comunidad local, su posición de confianza o su capacidad para hacer llegar mensajes a foros globales o realizar las investigaciones pertinentes.

7

Forus debe realizar un seguimiento del uso la herramienta que se elaborará a partir del presente informe y que contendrá orientaciones sobre estrategias y planificación de una financiación sostenible. Debe asegurarse de que extrae y divulga aprendizajes de las experiencias que llevan a cabo sus miembros en un intento de hallar vías de financiación sostenible.

8

Forus debe llevar a cabo una investigación más profunda y específica sobre nuevas herramientas de financiación para que sus miembros adquieran plena conciencia de su importancia y sepan lo que deben hacer para acceder a tales herramientas.

9

Debe apoyar a las plataformas más pequeñas y radicadas en la región Sur para que exploren las oportunidades y los riesgos asociados a la función de gestor de fondos, así como concientizar a los donantes sobre el valor añadido y los beneficios que sólo estas plataformas pueden aportar en este sentido.

10

Por otra parte, debe seguir prestando su apoyo a las plataformas en la negociación de mejores acuerdos entre donantes y beneficiarios, por ejemplo, en lo que se refiere a la plena recuperación de costes, además asistir a sus miembros en su labor de incidencia política con los líderes de consorcios (tales como grandes ONGIs) para lograr un sistema justo y equitativo de presupuestar los costes generales.

Lea la versión completa del reporte de investigación aqui :
http://forus-international.org/es/influence/agenda-2030-hlpf

Índice

1.Introducción **8**

2.Metodología **9**
2.1 Revisión bibliográfica 9
2.2 Entrevistas 10

3.Principales fuentes de financiación de la sociedad civil y sus modalidades **11**
3.1 Visión de conjunto extraída de la revisión bibliográfica 12
3.2 Hallazgos de las entrevistas 12
3.3 Estudios en profundidad por países 12

4.Tendencias a lo largo de la última década **16**
4.1 Tendencias generales de la AOD 16
4.2 Naturaleza y volumen cambiantes de las ayudas para la sociedad civil 17
4.3 Colaboración y cocreación con OSC 17
4.4 Innovación y nuevos actores de la financiación del desarrollo 18
4.5 Mayor participación del sector privado 19
4.6 Nuevas modalidades de financiación 19
4.7 Localización y #ShiftThePower 20

5.Innovación e independencia **26**

6.Mejores prácticas de financiación extraídas de la revisión bibliográfica **26**
6.1 Introducción y visión de conjunto 26
6.2 CCIC: Crecer a pesar de la adversidad 26
6.3 Thousand Currents: las prácticas filantrópicas 26
6.4 Yetu: una fundación comunitaria que desarrolla las capacidades de las OSC 27
6.5 Fondo Paraguas Rojo y UHAI: ayuda participativa 28
6.6 Civitates: colaboración entre financiadores para promover cambios en el sistema 28

7. Buenas prácticas de financiación de plataformas **28**
7.1 Gestión proactiva de donantes 28
7.2 Capacidad de reacción y flexibilidad / Conocimiento del propio valor 29
7.3 Plataformas que actúan como gestores de fondos 29
7.4 Plataformas y asociaciones de empresas 29
7.5 Fomento de otras áreas de excelencia para movilizar recursos 29
7.6 Maximizar el valor de las cuotas de los socios 30
7.7 Cómo generar nuevos ingresos 30

8. Conclusiones y recomendaciones para la sostenibilidad futura **31**

Anexo A: Bibliografía **34**

Anexo B: Lista de entrevistados **35**



1 Introducción

Forus (antes denominado Foro Internacional de las Plataformas Nacionales de ONG) es una red integrada por sesenta y nueve plataformas nacionales de ONG y siete coaliciones regionales de todos los continentes dirigida por sus miembros. Uno de los principales objetivos de la estrategia de Forus para el periodo 2016-2020 es convertirse en un actor internacional influyente y en un referente para el desarrollo de capacidades de las OSC a nivel nacional, regional e internacional.

El Plan Estratégico de Forus (2021-2025) pretende posicionar a esta red como un actor clave y agente de incidencia política en pos de una financiación adecuada y sostenible de la sociedad civil en todo el mundo, en particular, a través del desarrollo de capacidades del sector. Para poder llevar a cabo su labor, Forus ha encargado una investigación sobre las fuentes y modalidades de financiación del desarrollo de capacidades de la sociedad civil existentes en la actualidad, especialmente en lo que concierne redes y plataformas de OSC de carácter nacional y regional. El propósito de esta investigación es indagar sobre las fortalezas y debilidades de distintas fuentes y modalidades de financiación de OSC para fundamentar un conjunto de recomendaciones de Forus con respecto a la provisión de fondos para las redes y plataformas de OSC en el futuro. En un sentido más amplio, se pretende garantizar la financiación de acciones de desarrollo de capacidades y la creación de infraestructuras esenciales y un entorno favorable para la sociedad civil en su conjunto.

La investigación consiste en una revisión de los estudios más recientes sobre fuentes y modalidades de financiación de la sociedad civil, complementada con estudios de caso e investigaciones de campo en los que han participado miembros de Forus y sus socios, laboratorios de ideas y expertos, a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas. Los principales hallazgos del informe de investigación y sus recomendaciones se plasmarán en una herramienta de desarrollo de capacidades dirigido a los miembros de Forus denominada «Enfoques con potencial para la financiación y el refuerzo de las ONG del sector del desarrollo para el siglo XXI» (Promising approaches in resourcing and strengthening NGOs active in the development sector for the 21st century).

La investigación –revisión bibliográfica y entrevistas– se ha estructurado en torno a los siguientes interrogantes:
1. ¿Cuáles son actualmente las fuentes y modalidades de financiación de las que se nutren las ONG, plataformas y redes, especialmente en lo que se refiere a la incidencia política y el desarrollo de capacidades?
2. ¿Cuáles son las tendencias y enfoques actuales con mayor potencial en lo que respecta a fuentes y modalidades de financiación y cómo han evolucionado en la última década?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los modelos de financiación de las actividades de incidencia política y desarrollo de capacidades de las OSC a distintos niveles –global, nacional, local–?
4. ¿En qué medida estas fuentes y modalidades de financiación fomentan la innovación y la independencia de las ONG dedicadas al desarrollo (ayuda no condicionada)? ¿Hasta qué punto son prescriptivas? ¿En qué medida dan estos modelos de financiación cabida a la innovación y la creatividad (experiencias piloto con nuevos enfoques)?
5. ¿Cuáles son las mejores y peores prácticas de financiación de las ONG de desarrollo en términos de previsibilidad, sostenibilidad, flexibilidad, diversidad, transparencia y rendición de cuentas?
6. ¿Cómo puede financiarse de manera sostenible la creación de nuevas redes (regionales, globales y sectoriales) en el futuro?

2 Metodología

2·1 – REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Forus y el equipo de consultores sugirieron un conjunto de obras para la revisión bibliográfica. Asimismo, se incorporaron a la base documental las páginas web de los miembros de Forus y las de Bond, CIVICUS, Development Initiatives y Humentum. También se contemplaron las referencias recogidas en los propios documentos. Se realizaron búsquedas en Internet con los términos «financiación de las redes de la sociedad civil» y «financiación de las plataformas de la sociedad civil». La revisión aborda a la sociedad civil en su conjunto, en lugar de centrarse exclusivamente en las ONG, ya que los autores consideraron conveniente ceñirse al lenguaje y la esencia de los ODS.

Esta revisión bibliográfica comprende treinta y cuatro publicaciones, que se recogen en el apartado "Bibliografía" del Anexo A. Cabe destacar que la mayoría de estas obras se han escrito desde la perspectiva de los financiadores o de la investigación sobre la financiación de las OSC. No logramos hallar investigaciones sobre la financiación de redes o plataformas. Las redes y plataformas suelen concentrar sus esfuerzos de investigación en la financiación de la sociedad civil o las ONG y no en el análisis de su propia sostenibilidad. Como excepción a esta regla debemos citar un análisis (no publicado) sobre la financiación de la red canadiense de ONG, CCCI (Consejo Canadiense para la Cooperación Internacional).

Existe una notable ausencia de investigaciones realizadas desde la perspectiva de la propia sociedad civil, generándose muchos de estos estudios en el Norte global, sin mucha representación del Sur global.

RECOMENDACIÓN

Es necesario proseguir la investigación para captar plenamente la perspectiva de las OSC que se encuentran al final de la cadena de financiación y las que realizan actividades de desarrollo de capacidades, a fin de comprobar sobre el terreno cómo funcionan las buenas prácticas de sostenibilidad. Existen muy pocos estudios sobre redes y plataformas. Es necesario redoblar los esfuerzos de investigación para comprender la situación actual y, lo que es quizás más importante, realizar un seguimiento y aprendizaje en tiempo real de los planteamientos que mejor funcionan. Nos encontramos en un momento crítico en el que estas organizaciones atraviesan tiempos muy complejos y es preciso agilizar los procesos de aprendizaje y adaptación para garantizar su supervivencia.

2.2 – ENTREVISTAS

Tras la revisión bibliográfica se concertaron una serie de veintiuna entrevistas a fin de profundizar y contextualizar los hallazgos. Uno de los objetivos de estas entrevistas era colmar las lagunas identificadas en la investigación sobre la financiación de redes y plataformas. Forus recomendó un conjunto transversal de entrevistados entre los que se contaban representantes de redes nacionales, regionales y globales de diversas partes del mundo, con diferentes niveles de ingresos y años de existencia. Las entrevistas se limitaron a personas que pudiesen expresarse en inglés, español o francés. En el Anexo B se recoge la lista de entrevistados.

Antes de las entrevistas los participantes debían completar un breve cuestionario en línea en el que se les solicitaba información sobre sus prioridades, ingresos, fuentes de ingresos y principales problemas y oportunidades de captación de fondos.

Durante las entrevistas en línea, de una hora de duración, los entrevistados comentaron estas cuestiones en más detalle y aportaron sus reflexiones sobre el grado de diversidad y tendencias de sus ingresos, su estrategia de diversificación y sostenibilidad de fondos, la relación con los donantes y el apoyo que necesitan de cara al futuro. Asimismo, abordamos la idea del donante o el modelo de financiación ideal. ¿Cuál sería para ellos en la práctica? ¿Estaban buscando dicho perfil ideal? Debe tenerse en cuenta que no todos los participantes realizaron íntegramente las encuestas, por lo que en algunos casos el nivel de detalle de las respuestas fue menor. En algunas entrevistas se produjeron problemas de conexión y no fue posible recabar toda la información que habría sido deseable.

3 Principales fuentes de financiación de la sociedad civil y sus modalidades

3.1 VISIÓN DE CONJUNTO EXTRAÍDA DE LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En el informe de 2017 «Desarrollo de capacidades de la sociedad civil para una implementación exitosa de la agenda 2030» Forus (antes IFP) incide en la necesidad urgente de financiar el desarrollo de capacidades de la sociedad civil y establecer un planteamiento debidamente planificado y coordinado a nivel global para el seguimiento y la aplicación de los requisitos de la Agenda 2030, en cuyo diseño debía participar la sociedad civil. Forus señala la importancia de facilitar un marco de financiación multinivel para dotar de fondos a las acciones en pos del ODS 17, asociado a un indicador para medir los recursos financieros destinados al desarrollo de capacidades de la sociedad civil cada año y su sostenibilidad en el tiempo.

A lo largo de una serie consecutiva de estructuras, prácticas y prejuicios en el sistema de ayuda, las organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI), esp ecialmente las más grandes, siguen acaparando el acceso directo a financiación y a foros políticos internacionales en comparación con otros tipos de OSC. A pesar de que las grandes ONGI suelen estar muy capacitadas y motivadas, este sistema tiende a pasar por alto a las OSC del Sur. En 2016 las OSC del Norte recibieron once veces más AOD que las del Sur (OCDE, 2018).

El análisis de los datos del OCDE-CAD ("Organization for Economic Cooperation and Development") sobre financiación de OSC revela que, aunque las cantidades totales de la ayuda se han estancado, la proporción que va a parar a la sociedad civil ha disminuido del 12 % en 2014 al 10 % en 2016. Por otra parte, la ayuda canalizada a través de las OSC (financiación preasignada) sigue siendo mucho más cuantiosa que la ayuda para las OSC (programas de financiación de las propias OSC).

El informe de HIVA sobre relaciones entre donantes y OSC dedicadas al desarrollo «Donor Relations with development CSOs at Cross-Roads?» analiza las tendencias de la financiación gubernamental destinada a las OSC de seis países europeos y concluye que los donantes tradicionales ofrecen cada vez menos certezas con respecto al volumen, las fuentes y las modalidades de la ayuda. Cada vez existen más condiciones, como la diversificación de las fuentes de financiación, la participación de socios del sector privado, la diligencia debida y la mayor exigencia es la demostración de resultados e impactos.

Uno de los efectos de esta tendencia es la evolución hacia un panorama de financiación más inestable y fragmentado, en el que proliferan nuevos y, a menudo, más modestos programas de ayudas con un enfoque temático y/o geográfico más

restringido. Asimismo, repercute negativamente en la autonomía de las OSC, a lo que se une la constante insistencia en la financiación a través de –y no para– las OSC, así como la clara orientación hacia modelos de gestión basados en resultados. Los actores más grandes y estables suelen ser los más beneficiados por estos cambios.

No obstante, al tiempo que las OSC se encuentran ante programas tradicionales de ayuda cada vez más modestos, aparecen nuevas fuentes de financiación, como las empresas filantrópicas, los emprendedores sociales o los productos de inversión social. También están apareciendo nuevos mecanismos para acceder a la financiación, tales como el micro-mecenazgo, o "***crowd-sourced funding***", y las plataformas en línea como KIVA, que ponen en contacto directamente a prestamistas y emprendedores.

En el marco del estudio sobre desarrollo de capacidades «Capacity Building Across Borders», encargado a Synergos por Citi Foundation, se entrevistó a cincuenta ONG y fundaciones donantes de todo el mundo y, según sus respuestas, los organismos de financiación a nivel global prestan cada vez más atención a 1) las necesidades de desarrollo de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil; 2) la necesidad de una mayor coordinación y colaboración entre los distintos agentes implicados en labores de desarrollo de capacidades, y 3) la necesidad de financiación flexible a largo plazo para crear las condiciones adecuadas para que el desarrollo de capacidades pueda integrarse en la estrategia de una organización. El estudio también revela la importancia de abordar los desequilibrios de poder, el trabajo colaborativo y las relaciones estables de confianza. Uno de los principales hallazgos del informe se refiere a un número creciente de investigaciones que describen varios modelos eficaces de desarrollo de capacidades, la mayoría procedentes de Estados Unidos. No obstante, el informe también señala que los modelos de desarrollo de las capacidades no siempre pueden reproducirse en distintos contextos, y las buenas prácticas en un país generalmente no dan buenos resultados en otros.

3.2 HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS

«Me preocupa que en los próximos diez años muchos miembros de Forus terminen por desaparecer si no cambiamos la situación actual».

En las entrevistas nos encontramos con una enorme diversidad, pero también con muchos elementos comunes. Algunas entidades llevaban funcionando desde hacía décadas, otras, tan solo unos años. Algunas contaban con presupuestos anuales de más de diez millones de euros, otras no llegaban a los diez mil. Unas trabajaban en un solo país, otras, en regiones enteras. La sociedad en la que operan puede ser libre y abierta o, en cambio, experimentar una reducción del espacio cívico.

Uno de los puntos en común más preocupantes fue la **alarmante falta de diversidad en las modalidades de financiación de la mayoría de las plataformas y redes**. Muchos de los entrevistados dependían de una o muy pocas fuentes de ingresos. Otra de las problemáticas comunes identificada en las entrevistas fue la **dependencia de los fondos de la UE**, que representan más del 60 % de los ingresos anuales de más de la mitad de las entidades participantes en las entrevistas. Por otro lado, las distintas plataformas se encuentran en diferentes fases de su relación con la UE, lo que condiciona sus ingresos. La UE es actualmente la principal fuente de ingresos de seis de las plataformas entrevistadas, y lo había sido de varias otras hasta hace poco.

En el caso de una pequeña red de Europa del Este, esta dependencia había afectado de manera muy significativa sus ingresos en 2017, año en el que no hubo convocatoria del programa DEAR (Educación para el Desarrollo y Sensibilización). Una plataforma regional africana también había vivido una situación similar tras concluir en 2017 su proyecto de cinco años financiado por la UE. Como resultado, sus ingresos descendieron alrededor del 60 % entre 2016 y 2018. Otras entidades se encuentran en su último año de financiación de la UE, sin estrategias sólidas para suplir dichos ingresos posteriormente. Las relaciones de las distintas plataformas con la UE también diferían mucho entre sí. Algunas tenían una relación directa, ya que los solicitantes principales y otras entidades reciben ayudas reasignadas a través de organizaciones más grandes, como Forus, CIVICUS o las ONGI. En algunos casos, actuar como socio en la ejecución del proyecto es una decisión estratégica que permite evitar las tareas administrativas que van asociadas a la función de solicitante principal o individual. En otros casos, trabajar en el marco de un consorcio les proporciona un mayor impacto. Para algunas plataformas, en cambio, el problema radica sencillamente en que no cumplen los criterios para ser solicitante principal. La plataforma y la UE pueden formar una asociación estratégica mutuamente beneficiosa, en la que la plataforma contribuye a la creación de Hojas de ruta o aporta cualquier otro valor añadido a la UE, pero también puede tratarse de una relación tradicional donante-beneficiario.

Independientemente de cómo se obtengan y gestionen sus fondos, la dependencia de las líneas de financiación de la UE es tremendamente preocupante, ya que un cambio en el sentido de sus políticas podría tener un efecto devastador en muchas organizaciones, la mayoría de las cuales no lograrían sobrevivir.

La dependencia de un solo donante no sólo se da con la UE. Existe un foro nacional en África Oriental que recibe más del 50 % de sus fondos de la organización "Democratic Governance Facility". Un cambio en la modalidad de financiación, que pasó de ser estratégica a basarse en proyectos, supuso una reducción en los fondos del foro del 75 % en 4 años. Una red regional africana recibe actualmente más del 85 % de sus

ingresos de un donante que ha reorientado estratégicamente su ayuda hacia la salud materna e infantil. Este nuevo enfoque temático ha permitido a la red acceder a nuevos fondos que sustituirán a una ayuda de la UE que ha concluido, pero sigue existiendo el problema de dependencia de un único donante. Existen notables excepciones. Una plataforma global recibe sus fondos de una gran diversidad de donantes, ninguno de los cuales aporta más del 30 % de su presupuesto anual. Otro ejemplo de organización con un portafolio de donantes diversificado es el de una plataforma regional que, al contrario que en el caso indicado anteriormente, no está tratando de ampliar de forma significativa su base de donantes, sino más bien de mantener las asociaciones actuales solo con financiadores que les permitan cumplir sus objetivos estratégicos principales.

Otras fuentes de ingresos importantes son las procedentes de la AOD (gobiernos nacionales, organizaciones de la ONU, etc.), fondos y fundaciones, prestación de servicios y cuotas de miembros.

La importancia de las cuotas de los miembros varía considerablemente; algunas redes y plataformas consiguen obtener hasta un tercio de sus ingresos por esta vía, mientras que otras, sobre todo las radicadas en el Sur global y en zonas en las que se reduce el espacio para la sociedad civil (Asia, Europa del Este, ciertas regiones de Sudamérica), apenas logran mantener ingresos estables procedentes de las cuotas. Las entidades que se encuentran en este último caso califican sus ingresos procedentes de las cuotas de los miembros como «insignificantes» o «irregulares» y estiman que ascienden a menos del 5 % de su presupuesto.

También son muy distintos los planteamientos en lo relativo a las cuotas. Como ya se ha indicado, algunas entidades las consideran una importante fuente de ingresos a la que tratan de sacarle el mayor partido posible, y un modo de demostrar a otros financiadores el valor que sus miembros atribuyen a su trabajo. Otras, en cambio, consideran que, por su condición de redes de apoyo a sus miembros, no conviene cobrarles una cuota, teniendo en cuenta los contextos difíciles en los que trabajan. Unos tienen estructuras reguladas de cuotas, mientras que otros funcionan con una política de «pago según posibilidades».

Una red africana de ONG nacionales describe en un ensayo el reto al que se enfrentan las ONG de Burkina Faso que han ido creciendo, ya que deben competir con las ONG del Norte por unos fondos cada vez más escasos y más burocratizados.

Cuanto más crece una organización, más vulnerable se hace, ya que debe mantener el sistema que ha creado, a pesar de que los donantes se desentienden de ese sistema y sólo están interesados en los resultados que se obtienen en la práctica. Y si no se puede mantener el sistema, los expertos se marchan a otro lado.

La solución propuesta es que las ONG creen sus propios recursos, a través de la empresa social o el apoyo corporativo, además de reivindicar un nuevo tipo de asociaciones entre las ONG y los donantes.

La empresa social, o la generación de ingresos, es una posibilidad cada vez más valorada por muchos de los entrevistados. Ninguna de las entidades genera aún una cantidad significativa de ingresos, pero algunas empiezan a crear su portafolio de servicios e instalaciones para desarrollar una fuente de ingresos más fiable y de libre disposición. Se considera una vía importante de diversificación en la que, además, son las propias organizaciones las que tienen el control. No obstante, esta vía no está exenta de dificultad: es complicado gestionar un negocio y hacerlo rentable asegurándose a la vez de que contribuye a y no se aleja de la misión principal de la organización.

De las entrevistas se desprende que la financiación se está convirtiendo en un problema cada vez más complejo: «***Los problemas para financiarse son enormes y crecen día a día***».

3.3 ESTUDIOS EN PROFUNDIDAD POR PAÍSES

Esta imagen de los patrones globales de financiación de las OSC se ha extraído de una base documental procedente principalmente de Reino Unido, Europa y Estados Unidos. Nuestro análisis debe, pues, complementarse con estudios más exhaustivos a nivel país. Los tres estudios que se recogen a continuación reflejan grandes diferencias en el panorama de financiación de las OSC de los distintos países. La revisión bibliográfica revela que las OSC de los países en vías de desarrollo tienen menos acceso a los fondos gubernamentales que aquellas de países desarrollados, por lo que dependen más de fondos privados.

Experiencias de las OSC en materia de filantropía social, por países: India

La financiación de los ODS en la India sigue una trayectoria muy distinta de la de los países con bajos ingresos. Las OSC de la India, que algunos donantes institucionales han dejado de considerar una prioridad para la AOD, se enfrentan a obstáculos adicionales para acceder a los fondos de otros países, ya que, en virtud de la Ley de Regulación de Contribuciones Extranjeras, el Gobierno de la India (GdI) puede controlar el flujo de fondos extranjeros destinados a las ONG indias, lo que le confiere el control político de la sociedad civil opositora.

El panorama de financiación de la India refleja un aumento de fuentes alternativas de financiación de la sociedad civil. Según un reciente informe sobre sostenibilidad de las OSC en dicho país («Sustainability in the context of Indian CSOs»), el potencial de financiación por parte de individuos con un patrimonio neto ultra alto (UHNWI, por sus siglas en inglés) y muy alto (HNWI) está aumentando rápidamente en la India. Al mismo tiempo, proliferan las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC), a resultas de la política del GdI de exigir a las empresas



que destinen el 2 % de sus beneficios a fines sociales. Las ayudas de la diáspora son una tercera vía emergente con gran potencial. A pesar de que la normativa promueve el gasto en RSC, la participación de UHNWI puede atribuirse directamente a la capacidad y el deseo de personas específicas de utilizar su riqueza para posibilitar el cambio.

El informe de la Red de Acción Voluntaria de la India (VANI, Voluntary Action Network India) señala que los UHNWI y HNWI, que deseen prestar su ayuda y no se inclinen especialmente por el riesgo, tienen la oportunidad única de liderar el camino para abordar los problemas sociales más urgentes a nivel sistémico. Se implican de manera muy efectiva en los esfuerzos de la sociedad civil, a los que no sólo pueden contribuir con fondos sino también con su experiencia, apoyando el desarrollo de capacidades de las ONG y las empresas sociales.
No obstante, en la entrevista, VANI afirmó que, aunque los UHNWI y HNWI constituyen un grupo de donantes prometedor y susceptible de beneficiar a sus miembros, esta fuente de ingresos no se perfila en la actualidad como una oportunidad para la propia plataforma. Ello se debe a que lo que ofrece la plataforma no es lo que un posible donante de este tipo considera un activo valioso para el desarrollo. Estos donantes suelen perseguir un impacto más directo y emotivo en las comunidades y las personas que plataformas como VANI no pueden proporcionar. Por tanto, es necesario insistir en la idea de que las plataformas pueden ofrecer un valor añadido transformador a un país o región y sus objetivos de desarrollo, y transmitírsela a sus colectivos de donantes. Para atraer fondos de HNWI las plataformas seguramente requerirían un planteamiento específico consistente en implicar a personas que estén especialmente concientizadas con las áreas de intervención de la plataforma en cuestión. VANI sugiere que el sector puede precisar una o dos décadas de pedagogía continua para que personas de la sociedad comprendan el espacio y la función irremplazables de las plataformas y decidan brindar apoyo económico a su labor.

RECOMENDACIÓN

Los actores emergentes son de gran interés y deberían ser objeto de actividades de incidencia que pusiesen en relieve la función de las plataformas y las redes y su contribución a un desarrollo eficaz. Las organizaciones como Forus deben facilitar la recopilación y divulgación de historias de alto impacto que demuestren que existen áreas del desarrollo sostenible que solo están al alcance de estas redes y plataformas, como ocurre con los actores nacionales, regionales y globales que influyen en los objetivos de desarrollo y las políticas de los donantes.

VANI confirmó que la prestación directa de servicios constituye una «apuesta segura» a ojos de filántropos y del sector privado de la India. La revisión bibliográfica demostró que las empresas están en situación de incorporar los ODS a sus estrategias básicas y contribuir al cambio significativo, y que los fondos destinados a la RSC ayudarán a popularizar programas e iniciativas de las OSC, además de facilitar la transferencia de conocimientos sobre sistemas y procesos al sector de la sociedad civil. Aunque la RSC no pueda invertir en empresas sociales en la India, puede aportar un importante apoyo y recursos para fomentar la innovación social y el emprendimiento. A pesar de estas oportunidades, VANI señaló durante la entrevista que, aunque las empresas deben invertir el 2 % de sus beneficios en proyectos de desarrollo social, destinan estos fondos a crear sus propias fundaciones, a través de las cuales canalizan los fondos. Cuando se asocian con OSC, lo hacen con las organizaciones más importantes. Por este motivo, agravan los problemas de financiación de aquellas OSC que trabajan al nivel de la base ("Grass-roots level").

Además de los HNWI y las empresas, el GDI alienta a la diáspora a redoblar su contribución a los ODS en la India. La ayuda proporcionada por la diáspora ha sido bastante irregular hasta la fecha, a excepción de algunas organizaciones de Estados Unidos que han establecido fuertes nexos con la comunidad. Existe potencial para una participación mucho más amplia si se abordan adecuadamente las percepciones de falta de transparencia y rendición de cuentas. Los miembros de la diáspora poseen una enorme experiencia y exposición a modelos de innovación a nivel global y podrían, por tanto, apoyar eficazmente causas que se reproducen en sus países de origen.

Experiencias de la OSC regionales en materia de filantropía social, por países: Los Balcanes

En su informe de 2018 "Civil Society: Lost in Translation", la red Balkan Civil Society Development Network trató de identificar los principales problemas de financiación y desarrollo a los que se enfrentan las OSC de los Balcanes. Para ello, realizó un análisis de bases de datos y complementó la información extraída con cuestionarios y entrevistas a donantes de la región, incluidos multilaterales, bilaterales, fundaciones privadas y fondos comunes.

El informe describe un panorama de financiación de la OSC en los Balcanes Occidentales caracterizado por una «sobrepoblación» de donantes que ofrecen cantidades pequeñas y reducidos fondos para abordar un número reducido de problemas. Los donantes, en situación de declive, están reorientando sus posiciones y retirando el apoyo a ámbitos de intervención en los que han tenido menos éxito. Los donantes más modestos, por su parte, tratan de labrarse una reputación en ámbitos específicos. Como consecuencia de la descoordinación generalizada y de un intento concertado

para evitar duplicaciones, las iniciativas de los donantes se agrupan en torno a determinados temas (jóvenes y educación, migración, etc.), sin que exista una racionalización evidente o cooperación entre donantes.

Más del 80 % de las entidades que respondieron al cuestionario ofrecen ayudas a proyectos a corto plazo, a pesar de considerar que ello genera una capacidad de administración de proyectos igualmente efímera, más que un desarrollo sostenido de la sociedad civil. Cerca del 30 % de la muestra financiaba contratos de prestación de servicios y licitaciones, y solo el 26 % ofrecían financiación básica a largo plazo.

A pesar de esta situación, existían estrategias claras de desarrollo del trabajo en red o las capacidades transaccionales. Más del 80 % de los encuestados habían financiado actividades de desarrollo de redes, y más del 85 % habían apoyado actividades encaminadas a reforzar el vínculo entre OSC e instituciones gubernamentales, como las de incidencia política. No obstante, la actividad que más financiaban los donantes seguía siendo el desarrollo de capacidades y la formación básica y esencial de las OSC.

El informe concluye con un llamado a la UE, dada su condición de principal donante y su interés en la gobernanza de la sociedad civil y el desarrollo institucional de la región, para que adopte formas de financiación del desarrollo de capacidades a más largo plazo y más estratégicas, ya que, de lo contrario, se encontrará con un número cada vez menor de OSC con las que trabajar, pues las más modestas se verán obligadas a cerrar.
De las entrevistas realizadas se desprende que las plataformas y redes se enfrentan a problemas similares: se exigen altos niveles de conformidad y demostración de impactos y se ofrecen fondos de escasa cuantía y a corto plazo, una combinación que resulta insostenible y amenaza su supervivencia.

Una plataforma comentó que: ***«Mantuvimos un diálogo con la UE a través de Forus sobre la importancia de la continuidad de los fondos para aumentar el impacto de nuestros miembros y, aunque la UE reconoció la importancia de esta cuestión, hasta la fecha no ha proporcionado financiación de seguimiento»***.

Experiencias de la OSC del Sur en materia de filantropía social: África

Las fundaciones comunitarias y los filántropos a nivel local están experimentando un crecimiento en África. En 2013 la red Africa Grantmakers emprendió una investigación para identificar y definir las contribuciones, cada vez más abundantes, a la sociedad civil africana por parte de filántropos del propio continente. Además de las vías formalizadas y a gran escala de financiación, el informe redefine y describe distintas formas de filantropía en el contexto africano para evitar pasar por alto nuevas e innovadoras formas de altruismo. El informe calcula que el importe total de donaciones asciende a 825 millones de USD, aunque dicha cifra podría ser mucho mayor y situarse entre 2 800 y 7 000 millones de USD entre aportaciones de HNWI y ayuda filantrópica formalizada. Las actividades filantrópicas se enfrentan a ciertos obstáculos en el continente, tales como la falta de un entorno regulador propicio: ausencia de incentivos fiscales, descoordinación y escasa información y datos sobre las ayudas.

El informe «Sizing the Field» identifica un total de 150 ejemplos de HNWI y filántropos institucionales en toda África, entre las distintas regiones del continente y la diáspora africana. La mayoría de casos procedían del Sur de África, lo que refleja una tradición más larga y formalizada de filantropía y una mayor concentración de personas y familias adineradas. En las regiones oriental y occidental de África se apreciaba una tendencia creciente a la formalización. En África Central los ejemplos eran más escasos, en consonancia con unas economías menos desarrolladas en términos generales y un menor número de filántropos de la zona. El escaso número de ejemplos procedentes del Norte de África se debe a la escasa información pública al respecto y a distintas modalidades de ayuda.

Un informe de Global Fund for Community Foundations («A Different Kind of Wealth», 2012) puso de relieve la aparición de fundaciones comunitarias y otras formas de instituciones filantrópicas comunitarias y donantes basados en África, que emanan de la tradición, la cultura local y la toma de conciencia de las limitaciones de la ayuda externa al desarrollo. Este informe identifica un conjunto diverso de «entidades filantrópicas comunitarias organizadas» con formas similares de trabajar y planteamientos y valores comunes como la autogestión, la arquitectura abierta y basada en la sociedad civil, el uso de fondos y activos propios o la responsabilidad mutua de construir una sociedad inclusiva y justa. Se trata de los siguientes tipos de entidades:
1 - Las autodenominadas fundaciones comunitarias, que se identifican con el movimiento global de fundación comunitaria: en términos generales, pretenden movilizar recursos en forma de ayuda a nivel local y construir una cultura organizada de donación. Algunos ejemplos son Kenya Community Development Foundation, Akuapem Community Foundation (Ghana) y fundaciones comunitarias de Sudáfrica y Tanzania;
2 - Entidades filantrópicas de carácter público y donantes de base ("Grass-roots") con una misión específica que pretenden incidir en una causa o problemática concreta, como los derechos de las mujeres, la justicia social, etc. A pesar de que suelen crearse con fondos internacionales, muchas de estas instituciones están fuertemente concientizadas de la necesidad de crear una base local de contribuyentes que apoyen su causa. Se trata de organizaciones como Trust o Social Change Assistance Trust (ambas radicadas en Sudáfrica) y Urgent Action Fund (Kenia);
3 - Fundaciones comunitarias de carácter local creadas en contextos en los que han surgido fuentes de riqueza

que «pertenecen a» o «son para» las comunidades, como propiedades, beneficios de las industrias extractivas, etc. Pueden citarse como ejemplos Newmont Ahafo Development Foundation (Ghana) y Mozambique Island Community Development Foundation.

Aprendizajes de laboratorios de ideas

A pesar de las dificultades para acceder a investigaciones sobre la financiación de redes y plataformas de desarrollo internacional, hemos incluido el informe de 2017 "Think Tank Funding in Developing Countries: Status and Outlook", de la Think Tanks Initiative, la cual, por su condición de organización de segundo grado, ofrece gran interés para efectos de comparación.

La financiación de proyectos sigue siendo la forma más habitual de financiar los laboratorios de ideas, lo cual se debe a diversos motivos, tales como la exigencia por parte de las entidades que gestionan los fondos de rendición de cuentas, seguimiento financiero y orientación rígida del trabajo. La financiación procede a menudo de fondos ligados a acciones políticas de base empírica, destinados a sistemas de conocimiento o a zonas geográficas específicas. Los laboratorios de ideas también pueden recibir fondos de investigación o dirigidos a problemáticas concretas, pero en estos casos no se pretende financiar a las instituciones en sí sino su contribución a causas específicas o su capacidad para realizar investigaciones de calidad. Las entrevistas muestran que un reducido número de redes han logrado cierto éxito económico gracias a su contribución a investigaciones, pero que la investigación puede ser una distracción muy gravosa, a pesar de ofrecer más oportunidades.

Un número relativamente pequeño de organizaciones se plantea ofrecer financiación básica a los laboratorios de ideas, aunque la inmensa mayoría de los entrevistados señalaron que poseían cierta flexibilidad en lo que se refiere al destino de los fondos y que podían, por ejemplo, incluir un presupuesto para comunicaciones y trabajo colaborativo. Los financiadores de mayor envergadura suelen trabajar con otras entidades que a su vez financian a los laboratorios de ideas.

El informe refleja que los financiadores institucionales tradicionales de ámbito global y regional que prestaban ayuda a laboratorios de ideas son cada vez menos o reducen cada vez más sus presupuestos. Los motivos citados para estos recortes son una orientación política hacia el sector privado; la reducción de las ayudas en general a los países de ingresos medios; el cambio de liderazgo y estrategia de las organizaciones con el paso del tiempo; y las dudas sobre la independencia y la función de los laboratorios de ideas. La mayoría de los entrevistados por Think Tanks Initiative esperaba que los filántropos locales o el Gobierno colmasen ese vacío de financiación. Otra tendencia que muestra el estudio es una mayor inclinación por financiar investigaciones, a lo que el Reino Unido ha contribuido de manera significativa. Este nuevo flujo de fondos parece canalizarse a través de instituciones de donantes, convocatorias abiertas de investigación y modelos Norte-Sur.

4 Tendencias a lo largo de la última década

4.1 TENDENCIAS GENERALES DE LA AOD

Entre 1960 y 2017 el volumen neto de AOD de miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) se ha cuadruplicado. No obstante, este dato enmascara cambios relacionados con la distribución de dichos fondos. Cada vez es mayor el porcentaje de AOD asignado a través de préstamos o que no llega a salir del país donante, al destinarse a políticas domésticas en materia de refugiados, migración o estudiantes, entre otras. La AOD asignada a países distintos de los propios donantes no beneficia a las poblaciones más pobres de manera proporcional a sus necesidades ni va dirigida de manera sistemática a los sectores más críticos de los ODS o la agenda «Leave No One Behind» (No dejar nadie atrás) de la OCDE. Una parte muy considerable de la AOD se dispersa entre un complejo entramado de departamentos gubernamentales y se canaliza hacia instituciones ajenas al gobierno y la sociedad civil de los países en cuestión, tales como organizaciones multilaterales o privadas.

Existe además una tendencia hacia los fondos fiduciarios multidonante (MDTF), que reúnen los recursos de distintos donantes y que se distribuyen a través de un administrador de acuerdo con reglas y normas formuladas ***ad hoc***. Más recientemente, los donantes gubernamentales y las fundaciones privadas unen sus fuerzas para crear MDTF y optimizar sus resultados de desarrollo mediante un número más amplio de estrategias que las empleadas tradicionalmente en el marco de las relaciones donante-ONG o de apoyo presupuestario gubernamental bilateral, incluidas experiencias piloto con inversiones sociales y de desarrollo.
Cuando la AOD se destina a los ODS, según los entrevistados, se hace atendiendo a los siguientes criterios:

- Geográfico - países más necesitados (países menos desarrollados, entornos de especial fragilidad y pequeños Estados insulares en vías de desarrollo) y programas específicos para países de renta media, con especial atención a las regiones más pobres y los colectivos marginados y excluidos. Ello ha supuesto la desviación de fondos antes destinados a países muy necesitados, aunque haya otros que lo estén más o que requieran ayuda con más urgencia. Así, fondos que previamente se destinaban a África se concentran ahora en los países de origen de los migrantes que acuden a Europa. Otro ejemplo es el de la agrupación de presupuestos de la UE destinados a Oriente Medio, Asia y el Pacífico, que tiene como resultado que la región del Pacífico apenas

recibe fondos. Cuando se incluye en el mismo paquete de ayudas a Oriente Medio y al Pacífico, los países de esta última región difícilmente pueden competir con las necesidades humanitarias de primer orden que se viven actualmente en Oriente Medio.

- Incluso dentro de una misma región, los donantes reorientan sus prioridades debido a los constantes cambios en los contextos. En la región de MENA (Oriente Medio y Norte de África) los esfuerzos se centran principalmente en labores de ayuda humanitaria a largo plazo, cuya financiación es una cuestión en la que deben insistir constantemente las plataformas que trabajan en estas regiones.

- Personas y grupos especialmente consagrados a la erradicación de la pobreza, la reducción de las desigualdades, el fomento de la inclusión social y económica y el respeto por los derechos humanos.

No existen pruebas concluyentes de que la AOD se dirija de manera sistemática al ODS 17. Sin embargo, en las entrevistas se identifican varios casos de financiación a través de los ODS 16 y 3, así como de la labor (subvencionada) de plataformas y redes en el diseño de los ODS y su posterior seguimiento. Por otra parte, algunas plataformas lograron aprovechar la importancia estratégica de los ODS para poner de relieve aspectos de su labor menos susceptibles de financiación y reivindicar su interés y pertinencia ante sus donantes.

4.2 NATURALEZA Y VOLUMEN CAMBIANTES DE LAS AYUDAS PARA LA SOCIEDAD CIVIL

La importancia relativa de la financiación de las OSC (en los principales países de la UE) en el conjunto de la AOD disminuyó de un 12 % en 2014 a aproximadamente el 10 % en 2016. Por otra parte, la ayuda canalizada a través de las OSC (financiación preasignada) sigue siendo mucho más cuantiosa que la financiación para las OSC (financiación programada por las propias OSC). Este hecho adquiere especial importancia cuando se trata de ayudas a la investigación, ya que la mayoría de los fondos se canalizan a través de terceros, quienes se encargan de distribuirla y gestionarla. Estas tendencias generales enmascaran grandes diferencias entre países. Poe ejemplo, Países Bajos ha disminuido de manera continuada los fondos destinados a las OSC.

Algunos donantes de EE. UU., Reino Unido y la UE han interrumpido por completo la financiación básica o «estratégica» a las OSC, lo que coincide con la introducción de numerosos programas de ayudas más específicos temática y/o geográficamente, y que tienen un mayor enfoque en la colaboración con el sector privado. El informe de 2018 de HIVA sobre relaciones entre donantes y OSC «Donor Relationships with development CSOs at Cross-Roads?» describe un panorama de financiación más fragmentado (Reino Unido, Países Bajos, Francia, Bélgica) con modalidades en las que aumenta la injerencia política y con ciclos más breves de financiación, lo que pone en peligro la autonomía de las OSC. Las OSC dedicadas al desarrollo que tratan de acceder a financiación pública se enfrentan cada vez a más barreras y a un mayor grado de exigencia: nuevas medidas de rendición de cuentas, diligencia debida y sistemas de control, así como requisitos de pago por resultados. Los autores del informe de HIVA se refieren de forma global a estos planteamientos como «instrumentales» o «gerenciales» y los asocian a un panorama de financiación basado casi exclusivamente en proyectos, a corto plazo, difícilmente gestionables para el receptor y negativos para los planteamientos estratégicos a largo plazo de desarrollo de capacidades. El informe se refiere concretamente a Alemania y Suecia como dos países con una tradición de marcos de financiación mucho más estables y que respetan la autonomía de las OSC, y a Países Bajos como un ejemplo de orientación hacia un planteamiento de transformación social que apoya explícitamente el papel político de las OSC y reduce al mínimo la burocracia.

El papel de las OSC en relación a sus donantes y otros actores también está sufriendo cambios. Se está produciendo una reorientación hacia ayudas más cuantiosas enmarcadas en contratos de servicios en los que se espera que las ONG colaboren con gobiernos, empresas privadas e instituciones académicas. Los presupuestos de contratación comercial han aumentado en los últimos años; las ONGI de mayor tamaño suelen suscribir contratos comerciales con empresas privadas de consultoría, como contratistas principales y secundarios respectivamente. Como consecuencia de estos cambios, las OSC que logran la financiación deben estar bien organizadas y disponer de estrategias y planes de desarrollo de relaciones y alianzas estratégicas con otras entidades, como firmas de consultoría. Asimismo, deben diversificar sus competencias e infraestructura organizativa para poder pasar de un sistema basado en subvenciones y propuestas a uno de licitación comercial.

El informe de InterAction de 2019 «US NGO Executive Thoughts on the Future» recoge entrevistas a 72 directivos de ONG representativas de los tamaños y diversidad de las organizaciones dedicadas al desarrollo internacional, la ayuda humanitaria y la incidencia política. De este informe se desprende que este ecosistema está cambiando a gran velocidad, lo que plantea una serie de retos a las ONG, la inmensa mayoría de las cuales no han logrado aún asumir ese cambio a la velocidad que exige el entorno externo. Se identifican seis cambios esenciales que los financiadores podrían llevar a cabo para mejorar la situación de las organizaciones, siendo los tres más importantes el apoyo mediante más fondos de libre disposición/financiación básica, plazos más largos para la demostración de impactos y la recuperación total de costes.

4.3 COLABORACIÓN Y COCREACIÓN CON OSC.

WINGS (Iniciativas Mundiales de Apoyo a Donantes) y WiderSense (antes Beyond Philanthropy) identificaron recientemente entre los financiadores una falta de pensamiento estratégico

y esfuerzo constructivo e intencionado, e hicieron un llamado a una acción más coordinada y una transición de los planteamientos transaccionales a los estratégicos. Dicha transición comienza a apreciarse entre el sector filantrópico europeo, que incluye a actores como instituciones académicas, redes y asociaciones. Percibimos un enorme avance de la filantropía colaborativa; son muchas las fundaciones que expresan su deseo de financiar de manera conjunta para obtener un impacto estratégico. El Manifiesto de la Filantropía: por una Europa Mejor, presentado en diciembre de 2018, hace un llamado a los políticos europeos para que desarrollen un mercado único de la filantropía en el que esta se reconozca más adecuadamente en los instrumentos jurídicos y reciba apoyos transnacionales dentro de la UE.

La cocreación es un proceso según el cual el donante trabaja con la ONG para diseñar un programa que se ajuste a cada una de sus misiones y experiencias sobre prácticas eficaces. Esta tendencia positiva es cada vez más común entre donantes como las corporaciones y fundaciones de EE. UU., y también se da en la UE. El punto débil de este planteamiento es, sin embargo, que se precisa mucho tiempo y dinero para alcanzar un acuerdo. En última instancia, es más probable que el acuerdo alcanzado se ajuste más a la misión de la organización y los marcos de seguimiento establecidos y que la alianza resultante sea más sólida, lo que favorece la gestión adaptativa si se produce alguna desviación en la ejecución del proyecto.

Dos de los entrevistados hicieron alusión a un mayor grado de cocreación con sus donantes. Uno de ellos era una plataforma de grandes dimensiones radicada en el Norte, y el otro se encuentra en una región asiática con espacio cada vez más reducido para la sociedad civil. Ambos informan de un aumento en el nivel de cocreación con empresas, fundaciones y la UE. Este hecho constituye una oportunidad para el diálogo con los donantes sobre prácticas eficaces de financiación, coste real del trabajo y mayor espacio para identificar áreas especialmente sinérgicas y averiguar cómo se produce el cambio y cuánto tiempo se requiere para ello. Esta tendencia es muy positiva para las relaciones de la sociedad civil con las entidades que las financian. Como contrapartida, este diálogo puede dilatarse mucho en el tiempo y tiene un coste económico. Es importante ser conscientes de ello. No obstante, a largo plazo, puede dar lugar a programas con más impacto y a una relación más flexible y de apoyo mutuo.

Un entrevistado atribuyó el éxito de la financiación que reciben de la UE al hecho de que contribuyen activamente a la planificación y aplicación de la Hoja de Ruta de la UE. «La Hoja de Ruta 2014-2017 tenía un eje dirigido a la sociedad civil y disponía de financiación específica para las plataformas de ONG. Tenemos una relación democrática. No se trata de una lucha de poderes, se basa en la confianza».

Por el contrario, otros encuestados comentaron que existían cada vez menos oportunidades para implicarse con los donantes, como consecuencia de la reducción del espacio para la sociedad civil y de que algunos donantes ofrecen menos ayudas de más cuantía, en forma de subvenciones y contratos.

RECOMENDACIÓN

Existe la necesidad de facilitar y estimular la colaboración entre donantes y beneficiarios y la creación de espacios en los que las OSC y ONG, especialmente las del Sur, puedan sentarse a la mesa de negociación con los donantes, provistas de las competencias y herramientas necesarias. Tanto los donantes como las redes y las plataformas deben plantearse qué pueden hacer para lograrlo, y canalizar los recursos necesarios a tales efectos.

4.4 INNOVACIÓN Y NUEVOS ACTORES DE LA FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO

Comienzan a aparecer nuevos actores –inversores filantrópicos y empresas del sector privado– en las economías que experimentan un rápido desarrollo, como se demuestra en los estudios regionales/por países citados en la sección 2. Bond ha definido recientemente otro ejemplo de modelos emergentes de financiación de las OSC: La financiación social islámica, basada en los principios de justicia económica, reparto de la riqueza, participación inclusiva y prácticas filantrópicas que promulga el islam, tales como ***Zakat, Sadaqah*** y ***Waqf***. En 2018, tan solo en Reino Unido la población musulmana donó alrededor de 300 millones de libras en concepto de ***Zakat***. El Banco Islámico de Desarrollo estima que el ***Zakat*** podría recaudar cerca de un billón de dólares en todo el mundo. El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Medialuna Roja está estudiando cómo este tipo de financiación podría complementar sus vías de movilización de recursos y ha creado el Global Innovative Finance Team (GIFT) para divulgar conocimientos y competencias.



RECOMENDACIÓN

Los actores emergentes son de gran interés y deberían ser objeto de actividades de incidencia que pusiesen de relieve la función de las plataformas y las redes y su contribución a un desarrollo eficaz. Las organizaciones como Forus deben facilitar la recopilación y divulgación de historias de alto impacto que demuestren que existen áreas del desarrollo sostenible que sólo están al alcance de estas redes y plataformas, como ocurre con los actores nacionales, regionales y globales que influyen en los objetivos de desarrollo y las políticas de los donantes.

4.5 MAYOR PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO

En la Conferencia Internacional sobre Financiación del Desarrollo celebrada en Addis Abeba, los donantes se comprometieron a apoyar una mayor implicación del sector privado en acciones de desarrollo, mediante la creación de instituciones de financiación, entre otros medios. Los donantes institucionales se decantan cada vez más por la aplicación de condiciones en forma de incentivos blandos, como el fomento de la creación de consorcios con otras OSC o con el sector privado. Aunque el DFID ha sido sin duda el primero en promover la implicación del sector privado, tres países contemplados en el estudio de HIVA –Bélgica, Francia y Países Bajos– han establecido mecanismos de financiación que fomentan explícitamente las asociaciones público-privadas. Este interés por el sector privado también se traduce en una mayor importancia de los «instrumentos innovadores de financiación», como la financiación mixta, y en el mayor uso de contratos comerciales por parte de donantes bilaterales como EE. UU., Reino Unido o la UE. Cabe citar como ejemplo de esta tendencia entre los donantes el mayor recurso a la financiación mixta y a instrumentos innovadores como los Bonos de Impacto en el Desarrollo, que han crecido de forma continuada desde 2013. Existen varios en todo el mundo, y se dispone de fondos para crear más. Notamos además un aumento de la inversión filantrópica, especialmente en los países de renta media, y un mayor interés por incorporar el altruismo a los principios empresariales.

Algunos entrevistados se refirieron a la financiación corporativa en el ámbito de las relaciones bilaterales entre una OSC y una empresa o fundación. Algunas organizaciones del Norte han establecido relaciones de larga duración y otras tratan de hacer lo mismo, tanto en el Norte como en el Sur. A pesar de los excelentes resultados obtenidos por algunas plataformas en este sentido, en general, las redes y plataformas necesitan ayuda para articular su oferta y su impacto profundo y significativo, así como para desarrollar paquetes de actividades susceptibles de financiación, como el patrocinio de iniciativas específicas o flujos de trabajo.

En lo que respecta a la captación de fondos corporativos, los entrevistados solicitaron un mayor esfuerzo de intercambio de políticas de fomento de esta vía y la implicación de plataformas como Forus para entablar y estimular el diálogo y el intercambio.

4.6 NUEVAS MODALIDADES DE FINANCIACIÓN

Entre las nuevas modalidades adoptadas por los donantes institucionales se incluyen los contratos comerciales, los acuerdos marco y los planteamientos programáticos/basados en consorcios. Hallamos un ejemplo de ello en UK Aid Connect: Penny Mourdaunt, secretaria de Estado para el Desarrollo Internacional, anunció una segunda fase en la conferencia de Bond de 2019.

El informe de InterAction de 2018 «Innovate Finance for Development» identifica tres nuevas modalidades innovadoras de financiación de las OSC: nuevos productos (como los Bonos de Impacto en el Desarrollo, premios y galardones, fondos de innovación, fondos de micro financiación y subvenciones catalíticas para empresas sociales); productos con nuevas funciones, reformulados de formas nuevas o innovadoras o aplicados a nuevos contextos (seguros climáticos basados en índices); e incorporación de múltiples nuevos actores que de otro modo no invertirían en desarrollo (como ocurre con el micro mecenazgo y las plataformas como Kiva). El informe apunta a dificultades para las OSC que deseen participar de estas innovaciones, como la falta de información sobre los instrumentos y su funcionamiento, las oportunidades existentes, la elección del instrumento adecuado o la correcta comprensión de los marcos. En lo que respecta a esta investigación y a las entrevistas, ningún entrevistado ha hecho mención de ninguno de estos métodos innovadores de financiación. El informe ofrece orientaciones para aquellos que deseen acceder a financiación a través de estos instrumentos innovadores y recomienda a las ONG invertir en familiarizarse con estas estrategias y oportunidades.

El mencionado «Manifiesto de la Filantropía: por una Europa Mejor», de diciembre de 2018, hace una interesante propuesta de cofinanciación y coinversión por parte de la UE y distintas entidades filantrópicas, lo que permitiría capitalizar los esfuerzos de responsabilidad social corporativa, al introducir nuevos instrumentos financieros capaces de estimular dichas fórmulas y reducir la percepción de riesgo.

RECOMENDACIÓN

Forus debe llevar a cabo una investigación más profunda y específica sobre nuevas herramientas de financiación para que sus miembros adquieran plena conciencia de su importancia y sepan lo que deben hacer para acceder a tales instrumentos.

4.7 LOCALIZACIÓN Y #SHIFTTHEPOWER

Existe cada vez una mayor concientización sobre el hecho de que la sociedad civil del Sur gestiona directamente tan solo una pequeña cantidad de recursos, a pesar de estar tan cerca de las problemáticas. El hecho de que sólo 1 % de la ayuda humanitaria llega directamente a las organizaciones locales (cifra que es 0,3 % según un informe de 2018 de Humanitarian Policy Group) impulsó a los asistentes a la Cumbre Humanitaria Mundial a tomar medidas más proactivas para derivar recursos hacia las OSC locales en entornos de crisis a través de la Carta por el Cambio. Más allá del sector humanitario, el desplazamiento global del poder y los recursos hacia el Sur trae consigo interrogantes de fondo con respecto a la forma de abordar el «desarrollo». Este cambio cuestiona el papel tradicional de las ONGI y pone de relieve nuevos modelos de financiación local, como las fundaciones comunitarias. Barbara Nost, de la Zambia Governance Foundation, incidió en este extremo en la Conferencia de Bond de 2019. Muchos actores han comenzado a posicionarse: varios financiadores han expresado su intención de aumentar la ayuda directa a la sociedad civil local o incorporar la apropiación local como elemento clave de sus estrategias de financiación. Algunas ONGI están replanteándose sus enfoques y llevando a cabo transformaciones profundas para otorgar mayor poder a sus socios no británicos. Algunos financiadores de AOD, como la UE y DFID, comienzan a hablar de ampliar la financiación de las OSC del Sur.

Para que estas intenciones puedan llevarse a la práctica es necesario superar ciertos obstáculos: el cumplimiento de requisitos es a menudo difícil para las OSC del Sur, y la logística asociada a la gestión de gran cantidad de ayudas de pequeña cuantía resulta demasiado compleja para muchos donantes. En las entrevistas hallamos ejemplos interesantes del papel facilitador que pueden ejercer las plataformas nacionales y regionales, actuando como intermediarias en este proceso. Las plataformas y redes de organizaciones ofrecen una alternativa a las grandes ONGI o consultorías, que suelen ser las encargadas de realizar dicha intermediación.

La UE está muy interesada en financiar a organizaciones nacionales y locales, pero encuentra que el cumplimento es un impedimento importante. Quieren trabajar con un intermediario para aportar recursos y capacitación adicionales. Una plataforma regional ha recibido financiación de la UE para redistribuirla entre las organizaciones locales de su región. La plataforma no esperaba ni había previsto asumir dicha función, pero está muy vinculada con el contexto local y bien posicionada para actuar como intermediaria. Esta red facilita información de carácter local sobre ONG y les presta su apoyo para que puedan satisfacer los requisitos de conformidad de la UE. Una plataforma nacional de Asia se prepara para ejercer una función similar y poder así ofrecer una oportunidad a las organizaciones integrantes de la red para canalizar los fondos localmente de manera más efectiva en lugar de recurrir a numerosas ONGI o múltiples ayudas locales de poca cuantía.

Otra plataforma nacional radicada en el Sudeste Asiático ha creado un Fondo para la Sociedad Civil de ámbito nacional que centraliza la gestión de fondos. Cualquier entidad que quiera financiar a ONG del país puede hacerlo a través de dicha plataforma. Este fondo se estableció en 2018 en el marco de un proyecto financiado por la UE y ejecutado en colaboración con Bread for the World.

Otras plataformas actúan como catalizadores/intermediarios entre donantes internacionales y las OSC locales que las integran para facilitar el acceso de organizaciones del Sur a la ayuda internacional. Ello ocurre en países en los que la recepción de fondos internacionales está restringida, así como en zonas de conflicto.

Esta opción no está exenta de dificultades. A los donantes les resulta complicado gestionar un gran número de contratos locales y les preocupa especialmente la gestión de la conformidad. Una red regional entrevistada actúa como gestor de fondos para ayudar a la UE a financiar ONG locales.

RECOMENDACIÓN

Forus debe llevar a cabo una investigación más profunda y específica sobre nuevas herramientas de financiación para que sus miembros adquieran plena conciencia de su importancia y sepan lo que deben hacer para acceder a tales instrumentos.

5 Innovación e independencia

Los términos de referencia de esta investigación establecen la necesidad de saber en qué medida las tendencias de financiación estimulan la innovación y la independencia. Una de las tendencias más generalizadas que menoscaba la independencia es la **reducción del espacio de la sociedad civil**. Desde enero de 2012 se han propuesto o promulgado más de un centenar de leyes que limitan el registro, la actividad y la financiación de ONG, en un contexto en el que la mayoría de los activistas que trabajan en defensa de los derechos humanos a nivel global reciben escaso apoyo de los financiadores de sus propios países. Ello ha repercutido especialmente en el sector de los derechos humanos. Los activistas se ven obligados a destinar tiempo y recursos ya de por sí limitados a capear las restricciones y actuar ante el acoso administrativo y judicial.

Los financiadores también se enfrentan a obstáculos legislativos para mantener su apoyo a la labor en favor de la población de países como Argelia, China, Colombia, Etiopía,

Rusia, Hungría, Siria, Venezuela, Zimbabue o Egipto, a los que previsiblemente se sumarán otros países en los que se han puesto sobre la mesa leyes similares, tales como Pakistán, Bangladesh, Camboya o Uganda. Este fenómeno de reducción del espacio para la sociedad civil no se limita a los estados autocráticos como Rusia o Egipto, sino que se ha extendido a regímenes democráticos como los de India, Hungría, México, EE. UU. o Reino Unido.

Más de ciento cuarenta gobiernos han adoptado leyes antiterroristas desde el 11 de septiembre de 2001, a menudo en respuesta a las presiones de EE. UU, las resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU y las directrices de lucha contra el terrorismo elaboradas por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), un organismo internacional creado en 1989 para combatir el blanqueo de capitales a nivel global y, tras los ataques terroristas del 11 de septiembre, la financiación de actividades terroristas. El cumplimiento obligatorio de las normas del GAFI se ha traducido en un control férreo de los fondos que pueden destinarse a la sociedad civil.

Según el informe de 2018 elaborado por Funders' Initiative for Civil Society denominado «Going Big Or…», el 93 % de los financiadores afirmaron que destinar ayudas a la sociedad civil es cada vez más difícil. Asimismo, señalaron que, a pesar de que se está abordando el problema de la reducción del espacio para la sociedad civil, como evidencia el hecho de que se hayan publicado 57 informes de financiadores y organizaciones y redes de la sociedad civil entre 2016 y 2018 sobre esta cuestión, los propios financiadores consideran que no hacen suficientes menciones públicas a la reducción del espacio para la ciudadanía. Sólo unos pocos financiadores hacen referencia explícita a estrategias de financiación para abordar la reducción del espacio para las OSC en sus páginas web, como es el caso de la Fundación Charles Stewart Mott, el Fondo para los Derechos Humanos Mundiales y el Fondo de Desarrollo de las Mujeres Africanas.

Este informe recomienda a los financiadores proporcionar a la sociedad civil financiación básica, flexible y a largo plazo para superar los retos que plantea la reducción del espacio de forma acorde al contexto local, así como prestar apoyo a las redes y reforzar las actuaciones concretas que se lleven a cabo en respuesta a dicho problema. Los riesgos políticos se perfilan como un importante impedimento para las entidades que apoyan a la sociedad civil en un intento de evitar esa pérdida de espacio. Los participantes en el Future Funding Forum de Bond celebrado en 2016 señalaron que los donantes que dependen de fondos públicos suelen ser más reticentes a asumir riesgos y que es preciso fomentar la filantropía local y las fundaciones de ámbito nacional. Asimismo, abogaron por la colaboración entre donantes (tanto los adversos al riesgo como los más dinámicos) para fomentar una ecología de la financiación.

En este mismo orden de cosas, el informe de Ariadne «Challenging the Closing Space of Civil Society», que resume el debate entre ochenta OSC y financiadores que participaron en un seminario de dos días en 2015, incide en la necesidad de reforzar las estrategias conjuntas de activistas pro derechos humanos, financiadores de la sociedad civil y empresas y posibles aliados, así como de redoblar los esfuerzos de colaboración encaminados a alcanzar los ODS y convertir a la sociedad civil en un aliado de los gobiernos nacionales en la lucha contra el terrorismo y otras políticas que han contribuido al cierre de espacios.

El registro y conformidad de la inversión social corporativa (ISC) a nivel nacional son cada vez más estrictos en Europa del Este y ciertas regiones de Asia. Esta obligación consume mucho tiempo, y a menudo también mucho dinero, lo que supone una presión adicional para las organizaciones de la sociedad civil.

De las entrevistas se desprende que la reducción del espacio afecta a muchas ONG y que ello a su vez repercute negativamente en la capacidad de las organizaciones constituidas por miembros para cobrar cuotas. Cuando sus miembros tienen que enfrentarse a la reducción de espacios y luchan por mantener su viabilidad financiera, no pueden permitirse abonar cuotas a dicha organización.

Una plataforma nacional radicada en Sudamérica está experimentando con una posible solución a corto plazo para este problema. Dicha organización reivindica un espacio más propicio para la sociedad civil –en un momento en el que han concluido sus propios proyectos financiados por ayudas– y se centra en reforzar sus alianzas y las de sus miembros con el sector privado. Como resultado, se han creado fundaciones corporativas, algunas de las cuales son a su vez miembros de la plataforma, que abonan las cuotas de miembros de ONG que atraviesan un mal momento durante un periodo de dos años, para que puedan mantener los beneficios de su membresía durante dicho periodo.

Cabe destacar como tendencia positiva el hecho de que, en tiempos de reducción de espacios, se nota especialmente la función de las redes, las cuales adquieren mayor relevancia para aquellos donantes que tradicionalmente financian únicamente a organizaciones de derechos humanos. Se trata de una oportunidad que abre un espacio para que Forus y sus miembros den visibilidad a su función irremplazable. CIVICUS es un ejemplo de organización que siempre ha abordado el tema del espacio cívico y que, ahora está adquiriendo relevancia global, recibe más fondos destinados a dicha problemática.

«No existe ningún país cuyo espacio ***cívico no se esté reduciendo. Necesitamos aprender los unos de los otros en lo que respecta a esta cuestión. Se trata de una crisis que amenaza nuestra propia existencia. Todas las plataformas nacionales necesitan vincularse con las organizaciones de***


forus

base para legitimarse y disponer de una ventaja añadida; [necesitamos] independencia financiera, ya que ningún país puede llevar a cabo acciones de incidencia política con fondos extranjeros y necesitamos flexibilidad».

La tendencia de los donantes institucionales a adoptar modelos más gerenciales de financiación de las OSC descrita en la sección 5 también repercute en la financiación de una sociedad civil capaz de emprender acciones de incidencia política en nombre de sus representados de manera independiente. Tal y como indican Verbrugge y Huyse en el informe de HIVA, la sociedad civil en su conjunto está perdiendo diversidad y espacio de actuación debido a la adopción de distintas condiciones. Las modalidades de financiación gerenciales/instrumentales suelen beneficiar a las ONG consolidadas, experimentadas y de gran tamaño que se dedican a la prestación de servicios y poseen una considerable capacidad de gestión, mientras que las organizaciones más pequeñas y recientes tienen dificultades para acceder a este tipo de fondos. El uso reducido de fondos de financiación estratégica a más largo plazo, junto con un mayor enfoque en la rendición de cuentas y la demostración del valor de las acciones, no favorece las iniciativas políticas y de incidencia, que requieren planteamientos estratégicos y de largo recorrido. No obstante, existen financiadores que adoptan modalidades que favorecen la transformación social, como Países Bajos, que está experimentando con formas alternativas de financiación: fondos que promueven la implicación política de las OSC (programa Dialogue and Dissent) o dirigidos a la población más marginada (Voice) o directamente a las OSC del Sur (Leading from the South; Accountability Fund).

La tendencia a limitar la duración de las ayudas y supeditarlas a proyectos específicos también conlleva una reducción de los fondos disponibles para el desarrollo de capacidades y el apoyo estructural de las OSC. Aunque los principales donantes admiten la legitimidad del principio de recuperación total de costes (FCR, por sus siglas en inglés) y han desarrollado y aplicado varios modelos, sigue siendo complicado incluir el desarrollo de capacidades, ya que tales modelos no suelen contemplar todos los costes de crear instituciones, asociaciones y colaboraciones, ni los resultantes de satisfacer los requisitos de diligencia debida que van incorporando los donantes.

Cuatro de los entrevistados subrayaron la importancia de contar con un presupuesto sólido de FCR para garantizar la sostenibilidad financiera, especialmente en el caso de los miembros más dependientes de fondos de la UE. La recuperación total de costes se identificó como un aspecto problemático para las plataformas sub beneficiarias de fondos institucionales cuantiosos. Por su condición de socios de ejecución, su capacidad para negociar la FCR es mucho menor cuando no existe una relación directa con el donante, ya que los solicitantes principales suelen recibir todo el presupuesto destinado a gastos generales.

Un entrevistado explicó que las relaciones y, por ende, los niveles de FCR, pueden cambiar incluso cuando se trabaja con el mismo donante, en función de si la plataforma actúa como solicitante principal del proyecto o es sub beneficiaria del mismo. Una plataforma nacional africana afirmó que recibía FCR por ser solicitante principal de un proyecto, pero no podía asumir los gastos generales asociados a otro proyecto realizado con el mismo donante porque en ese caso era sub beneficiaria. En sus propias palabras: «Es importante entablar una comunicación directa con los donantes para que sean conscientes de que los socios que ejecutan las acciones no reciben suficientes fondos para cubrir los gastos. Si no podemos decírselo, no lo sabrán".

"Esperamos hacer algo más de preparación próximamente y redistribuir nosotros la ayuda. [Nuestro donante] quiere resultados a nivel de impacto en el país, pero comprende que sus normas y procedimientos son muy complejos. Es consciente de que será muy difícil, o incluso imposible, conceder ayudas a nivel de país o de comunidad. Quieren un intermediario".

RECOMENDACIÓN

El presupuesto para gastos generales debería repartirse equitativamente entre las entidades que ejecutan los proyectos y los solicitantes principales. Forus puede proseguir su labor de apoyo a las plataformas en la negociación de mejores acuerdos entre donantes y beneficiarios. Los miembros de Forus también deben apoyar a sus ONG para reivindicar unas buenas condiciones cuando se encuentren en consorcios de financiación similares ejecutando proyectos para grandes ONGI con una recuperación de costes limitada para sus propias organizaciones.

El informe de Synergos "Capacity Building Across Borders" sostiene que ya no se pone en duda que **una financiación a largo plazo y de libre disposición es esencial para un buen funcionamiento organizativo de las OSC** pero también que se ha tardado mucho en llevar este principio a la práctica. El informe aboga por una mayor coordinación y colaboración entre actores implicados en el desarrollo de capacidades, y señala varios ejemplos en los que los financiadores han puesto soluciones sobre la mesa:

- La Fundación Packard cuenta con un equipo dedicado exclusivamente a la efectividad organizativa que aplica una teoría del cambio para determinar cómo trabajar de forma holística en un país.



Photo : CCIC

- Stars Foundation adjudica fondos para el desarrollo de capacidades además de financiación de libre disposición.
- La Fundación Ford ha creado un marco y una serie de pilares de refuerzo organizativo que los responsables de los programas pueden personalizar y adaptar a los contextos y sectores de sus beneficiarios.
- Cabe destacar que el informe identifica la necesidad de confianza y reequilibrio de la dinámica inherente de poderes entre financiadores y beneficiarios para poder entablar un diálogo abierto desde un inicio.

Uno de los principales hallazgos que se desprende de las entrevistas es que todos los entrevistados consideran que la financiación a largo plazo y de libre disposición es la fórmula «ideal» para sus plataformas. La ausencia de este tipo de financiación revela que el sector se está quedando atrás y no ha asimilado las nuevas tendencias, respondiendo lentamente ante los cambios en el entorno de financiación. Ello se debe en cierta medida a la falta de financiación básica en el pasado, que ha dado lugar a una concepción muy delimitada del trabajo y a una escasez de recursos para prepararse para el futuro, los cuales además se dispersan para realizar adaptaciones urgentes en los modelos operativos en vista de posibles recortes drásticos e inesperados en los fondos. Pueden citarse como ejemplos las plataformas que deben despedir a sus empleados cuando finalizan las ayudas importantes y prescindir de equipos de innovación. Por otra parte, una red global afirmó en la entrevista encontrarse bien posicionada en este aspecto y ser consciente de la necesidad de aprovechar la coyuntura para reforzar su resiliencia y sostenibilidad a fin de prepararse para tiempos más difíciles.

RECOMENDACIÓN

Cuando se dispone de financiación básica es esencial tomarse el tiempo necesario para concebir fondos y estrategias de financiación sostenible. El conjunto de herramientas que se elaborará a partir de este informe tiene por objeto orientar a los miembros de Forus –un grupo diverso de entidades de todo el mundo con distintos marcos políticos y diferentes tamaños y estructuras– para que puedan hallar vías de financiación sostenible. El seguimiento del uso de dichas herramientas y las experiencias de las organizaciones en la búsqueda de financiación sostenible permitirá a Forus seguir aportando recursos de interés a todos los contextos y poner en contacto a las OSC que puedan beneficiarse del aprendizaje mutuo.

6 Innovación e independencia

6.1 INTRODUCCIÓN Y VISIÓN DE CONJUNTO

La implementación de los ODS es una tarea compleja por definición, que requiere OSC resilientes y movimientos y liderazgo a la altura del cambio. La revisión bibliográfica ha revelado numerosos obstáculos a los que se enfrentan las OSC para conseguir financiación, así como las respuestas políticas de los financiadores, pero, sobre todo, ha dejado patente la opinión generalizada de que las buenas prácticas están ligadas a un determinado contexto. Los siguientes ejemplos describen algunos casos de buenas prácticas extraídos de la bibliografía y, más en particular, los modelos innovadores de financiación resultantes de algunas de las tendencias citadas anteriormente. Los ejemplos se centran en las redes y plataformas y las iniciativas de desarrollo de capacidades. Demuestran la importancia de incidir en la sostenibilidad, gestionar la diversidad y la complejidad inherentes a las redes y las colaboraciones y construir relaciones duraderas basadas en la confianza.

6.2 CCIC: CRECER A PESAR DE LA ADVERSIDAD

El Consejo Canadiense para la Cooperación Internacional (CCIC) se fundó en 1968 como coalición de organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas al desarrollo internacional. En 2008, tras un proceso electoral, el entorno político se tornó hostil hacia las OSC, y más en particular hacia la labor de sensibilización de la población e incidencia política. Al igual que otros donantes institucionales, la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA) recomienda adoptar procesos competitivos de financiación e implicar al sector privado, así como abandonar progresivamente la financiación básica a largo plazo. El CCIC pretendía renovar su acuerdo de financiación del periodo 2007-2010, pero en mayo de 2010 fue informado de que no iba a producirse tal renovación. El CCIC se había mostrado contrario a los recortes presupuestarios que habían sufrido otros miembros, en particular, KAIROS, una coalición de iglesias canadienses conocida por sus programas de justicia social. EL CCIC se encontraba ante una situación de crisis de financiación y de legitimidad, ya que su defensa de Kairos no había recibido el apoyo de todos sus miembros, cuya naturaleza es muy diversa. En 2016, cuando Michel Chaurette escribió un análisis sobre cómo el CCIC había gestionado la crisis, existía cohesión entre los miembros de la asociación y se había vuelto a establecer una excelente relación con el Gobierno canadiense y la CIDA, como demuestra la colaboración de CCIC con Global Affairs Canada para elaborar la política de alianzas con OSC en 2014. En su análisis, Chaurette atribuye la recuperación de CCIC a un fuerte liderazgo, la capacidad de equilibrar las fuerzas contrapuestas de diálogo y confrontación entre miembros de la red y un planteamiento estratégico para recuperar la confianza y las relaciones con el Gobierno de Canadá. Este ejemplo demuestra que todas las organizaciones deben evaluar sus riesgos y vulnerabilidades: CCIC no anticipó el riesgo que supuso el cambio político en términos de financiación. Asimismo, revela la importancia de una conciencia política y unas relaciones sólidas para la sostenibilidad de una red.

6.3 THOUSAND CURRENTS: LAS PRÁCTICAS FILANTRÓPICAS

En su informe de 2016 «The Future of Funding», Bond analiza el concepto de ecosistema de financiación y señala que existe una necesidad de crear una colaboración estratégica directa entre las OSC y sus financiadores en lugar de trabajar por proyectos; una estrategia que permite un escaso margen para realizar actividades de desarrollo de capacidades y sostenibilidad institucional. Rajasvini Bhansali, perteneciente a Thousand Currents (entonces, IDEX) asistió al foro Future Funding Forum, organizado por Bond en junio de 2016. Thousand Currents es una innovadora red de financiación basada en socios radicada en EE. UU. y «centrada en el importante papel de agencia de los actores locales» y en contrarrestar la «filantropía efímera». Los socios, presentes en siete subcontinentes, abordan la soberanía alimentaria, las economías alternativas y la justicia climática. Bhansali considera que los donantes deben adquirir una «competencia cultural totalmente distinta». IDEX se creó en 1985 a partir de un grupo de antiguos miembros del Cuerpo de Paz que habían comprobado el potencial de la financiación directa de iniciativas emprendidas localmente, desprovistas de los condicionantes que imponen las vías tradicionales empleadas por los donantes. Se trataba de promover un cambio cultural en la relación de la población estadounidense con el Sur global. IDEX fue profesionalizándose y centrando su atención en las asociaciones a largo plazo y las ayudas de apoyo básico, dejando atrás su cometido pedagógico y de sensibilización. Al destinar todos los fondos que recaudaba a ayudas, IDEX puso en riesgo su propia sostenibilidad. En la década de los 2000, la red, ya rebautizada como Thousand Currents, reorientó su estrategia hacia las asociaciones basadas en valores y el apoyo a largo plazo mediante modelos flexibles e innovadores de financiación básica, unidos a la búsqueda de la solidaridad global y el intercambio entre socios para retroalimentar las prácticas filantrópicas en su conjunto. Uno de los elementos esenciales de su nueva estrategia era atender a su propia sostenibilidad y capacidad para apoyar el desarrollo de movimientos. Thousand Currents ofrece un ejemplo de financiación de las OSC estratégica, innovadora, directa y basada en valores, así como de creación de movimientos. Asimismo, demuestra la importancia de que el modelo basado en valores sea en sí mismo sostenible, para lo cual es preciso convertir el crecimiento y la transformación en pilares estratégicos y acceder a nuevos donantes, con el propósito de beneficiarse de su contribución, pero también de influir en sus prácticas.

6.4 YETU: UNA FUNDACIÓN COMUNITARIA QUE DESARROLLA LAS CAPACIDADES DE LAS OSC

En el marco del movimiento #ShiftThePower, el informe de GACP (Global Alliance for Community Philanthropy) y GFCF (Global Fund for Community Foundation) «How Community Philanthropy

Shifts Power» aborda el rol y las buenas prácticas de las fundaciones comunitarias y explica cómo los financiadores «han compartido y delegado el poder sin perder de vista sus intereses institucionales e imperativos estratégicos». La filantropía comunitaria se define como la movilización de recursos y activos locales (dinero, competencias, conocimientos, redes, etc.) para transformar las relaciones de poder, convertir a los beneficiarios en co-inversores de sus propios procesos de desarrollo y alcanzar los ODS.

Cuando la Fundación Aga Khan, en colaboración con USAID, desarrolló la iniciativa Yetu en Kenia, se proponía dar voz a la comunidad y empoderarla a través del desarrollo de capacidades de las organizaciones locales. Yetu ("nuestro" en suajili) ayuda a las OSC a llevar a cabo campañas en el seno de sus comunidades y compartir sus experiencias con un conjunto más amplio de interlocutores dentro de Kenia. Yetu ha entablado una relación de colaboración profunda y duradera con seis OSC keniatas para trabajar con ellas durante los cuatro años de duración del proyecto. Por otra parte, Yetu pretende, en dicho periodo, fomentar directa o indirectamente la sostenibilidad de unas 250 organizaciones locales a través del conjunto de actividades del proyecto.

«Técnicamente, nos centramos en el desarrollo de capacidades y activos a nivel local, pero nuestro éxito estriba en la capacidad para crear relaciones de confianza, recorrer este viaje de descubrimiento junto con las organizaciones y averiguar lo que verdaderamente es importante para el pueblo de Kenia». Entre las herramientas y conceptos empleados se encuentra una plataforma en línea (yetu.org) a la que los keniatas pueden acceder para apoyar a las OSC mediante acciones de micro mecenazgo. A finales de 2017 las organizaciones de la sociedad civil locales que participaban en Yetu habían recaudado un total de 600 000 USD en activos monetarios y en especie donados por personas y empresas keniatas y por las autoridades locales.

6.5 FONDO PARAGUAS ROJO Y UHAI: AYUDA PARTICIPATIVA

El Fondo Paraguas Rojo (Red Umbrella Fund), creado en 2012, es un fondo global dirigido por y para los trabajadores sexuales. Paraguas Rojo parte del principio de que el cambio sólo puede lograrse mediante movimientos sólidos y colaborativos de los trabajadores sexuales para reivindicar sus derechos, con el apoyo de sus aliados. Este fondo, que cuenta con el apoyo de varias fundaciones progresistas de Estados Unidos y Reino Unido, se creó en respuesta a una investigación que reveló una grave falta de financiación a las organizaciones de trabajadores sexuales. En 2009, la Fundación Open Society y Mama Cash organizaron una reunión de la Colaboración entre Donantes por los Derechos Humanos de los Trabajadores Sexuales, con la colaboración de AIDS Fonds y HIVOS (Países Bajos), el Servicio Judío Estadounidense Mundial y el Fondo Global para las Mujeres (EE. UU.), y la Fundación Oak (Suiza). El propósito de esta reunión era definir aquellas áreas de los derechos de los trabajadores sexuales que requerían atención de los donantes y desarrollar una estrategia clara de colaboración con ellos. De esta colaboración nació el Fondo Paraguas Rojo, un novedoso instrumento internacional de financiación de organizaciones y redes dirigidas por trabajadores sexuales de todo el mundo, registradas o no. Al menos el 51 % de los miembros del Comité de dirección internacional (el principal organismo encargado de la concesión de ayudas estratégicas) son o han sido trabajadores sexuales. El resto son representantes de fondos que apoyan los derechos de los trabajadores sexuales. Un miembro del Comité de dirección internacional describe «[estamos] consiguiendo que las agencias de donantes escuchen a los trabajadores sexuales en lugar de decirles lo que deben hacer con sus fondos». Uno de los principios rectores del fondo es combinar las ayudas con el desarrollo de capacidades y la asistencia técnica, así como realizar una labor de concientización directamente dirigida a los donantes para que otorguen mayor prioridad a los derechos humanos de este colectivo en sus políticas. El 70 % del presupuesto anual total va dirigido directamente a ayudas. El 30 % restante cubre costes de gestión del fondo, gobierno participativo y toma de decisiones, movilización de recursos y gastos generales.

Por su parte, UHAI EASHRI –Iniciativa de África Oriental por la Salud Sexual y Reproductiva– es el primer y más importante fondo indígena activista que defiende los derechos humanos de los trabajadores sexuales y las minorías sexuales y de género en siete países del África Oriental. Sus dirigentes y trabajadores están fuertemente enraizados en las comunidades locales. Como ocurre con Paraguas Rojo, UHAI es un instrumento de ayuda participativa creado para abordar la desconexión entre el trabajo de los activistas de base y su financiación. Los fondos que recibían se centraban fundamentalmente en el corto plazo y en situaciones de emergencia, pero no abordaban la criminalización, la cual a su vez crea otros problemas. Las propias características de la financiación provocaban un ambiente competitivo y fragmentado entre los movimientos por el cambio. Las decisiones de financiación de UHAI las toma un comité de evaluación entre pares constituido exclusivamente por trece trabajadores sexuales y activistas queer del África Oriental. UHAI, que ejerce la función de Secretariado, ofrece, a través de su personal asistencia y apoyo adicionales, así como servicios de traducción e interpretación. A diferencia del caso de Paraguas Rojo, los donantes de UHAI, que son fundaciones privadas y agencias de financiación bilateral de Europa y Estados Unidos, no intervienen en sus estructuras de gobernanza ni tienen voz ni voto en lo que respecta a las decisiones de asignación de las ayudas, más allá de restringir los fondos a determinadas temáticas. Ambos fondos se han constituido en redes para aprovechar el apoyo de donantes internacionales y destinarlo a ayuda estratégica y desarrollo de capacidades para sus beneficiarios y a la creación de movimientos pro-derechos humanos.

6.6 CIVITATES: COLABORACIÓN ENTRE FINANCIADORES PARA PROMOVER CAMBIOS EN EL SISTEMA

Civitates es una iniciativa filantrópica desarrollada por un consorcio de financiadores asistentes a la conferencia del Centro Europeo de Fundaciones (EFC) de 2017 y motivada por su inquietud por el estado de la democracia en Europa. Dieciséis fundaciones de diversos tipos aportaron un presupuesto inicial de 4,1 millones de euros para apoyar de forma colectiva y más eficaz a coaliciones de la sociedad civil dedicadas a reforzar la resiliencia del sector de las OSC en sus respectivos países. Esta iniciativa constituye una buena práctica en lo que respecta a la colaboración entre donantes frente a la reducción del espacio cívico. Esta buena práctica puede variar de un contexto nacional a otro, pero representa una inquietud compartida de este sector en su conjunto. En lugar de centrar sus esfuerzos de cambio social en acciones individuales, Civitates se basa en crear y reforzar coaliciones por toda Europa, asegurándose de que su labor no se limita a las principales ciudades y de que se incluye a actores fuera del sector de las organizaciones sin ánimo de lucro. Civitates considera que puede avanzarse mucho más en el problema de reducción de espacios cívicos a nivel sistémico si los agentes de la sociedad civil implican a un conjunto mucho más amplio de actores y se centran en una agenda común y en actividades mutuamente beneficiosas. Los principales socios y financiadores de Civitates son fundaciones radicadas en Europa. Hallamos en esta organización un buen ejemplo de planteamiento colaborativo por parte de los financiadores para abordar un problema considerado de carácter sistémico y actuar al mismo tiempo ante retos específicos de cada contexto.

7 Buenas prácticas de financiación de plataformas

Como se ha indicado anteriormente, muchos de los entrevistados sentían que no podían actuar con suficiente celeridad frente a un entorno de financiación en constante cambio. Muchas de estas entidades están estudiando nuevas modalidades de financiación y analizando las nuevas áreas en las que las ONGI están obteniendo buenos resultados y valorando su idoneidad en su caso. Otras, las que estarían "a la cabeza" de las nuevas tendencias, están desarrollando estrategias para diversificar su base de financiación.

«[Gracias a un proyecto financiado por Forus] obtuvimos el tiempo y los fondos necesarios para contratar a un especialista en captación de fondos y encargarle un plan específico para nosotros. No queríamos el típico plan de captación de fondos, sino un proceso en el que participasen todos los miembros y la junta directiva. Ello animó a muchos miembros a acudir a la reunión. Todo el mundo podía aportar una idea, por lo que recogimos un total de quince ideas sobre cómo recaudar fondos».
A continuación, detallamos cuatro áreas de buenas prácticas para las plataformas y redes sugeridas en las entrevistas.

7.1 GESTIÓN PROACTIVA DE DONANTES

Varias de las organizaciones entrevistadas organizan regularmente –dos o cuatro veces al año– y por iniciativa propia reuniones con los donantes, tratando de que acudiesen tantos como fuese posible. Uno de los entrevistados inició una reunión de coordinación de donantes con SIDA y DANIDA, a la que gradualmente se fue invitando a otros. Otra entidad organiza reuniones semestrales con sus donantes para informarles de su trabajo. Se ha demostrado que se trata de una forma muy eficaz de fomentar el entendimiento e intensificar la cocreación de programas, la flexibilidad en la elaboración de informes y la resolución de problemas y el aprendizaje mutuos. Ello ha dado lugar a un diálogo más intenso con todos los donantes y una homogeneización de los requisitos de elaboración de informes.

La importancia del diálogo con los donantes y el establecimiento de asociaciones beneficiosas para todas las partes son dos cuestiones en las que incidieron las plataformas de Sudamérica que habían logrado superar las relaciones tradicionales donante-beneficiario. En su lugar, habían establecido asociaciones más estrategias, basadas en el apoyo a las delegaciones de la UE en el país –facilitación de presentaciones y reuniones con agentes clave– y en la creación y aplicación de Hojas de Ruta de la UE. El desarrollo de este tipo de relaciones se citó como factor facilitador esencial para acceder a la financiación y/o mantenerla.

7.2 CAPACIDAD DE REACCIÓN Y FLEXIBILIDAD / CONOCIMIENTO DEL VALOR PROPIO

«Los miembros solían dedicar demasiados esfuerzos a la siguiente convocatoria de ayudas, los posibles donantes a los que dirigir solicitudes o el volumen de fondos que podían esperar. Nunca se paraban a pensar más allá, en lo que realmente ofrecían y dónde residía su valor añadido».
A continuación, se recogen varios ejemplos de cómo las redes y plataformas capitalizan su valor añadido irremplazable para hallar nuevas vías de financiación.

7.3 PLATAFORMAS QUE ACTÚAN COMO GESTORES DE FONDOS

A los donantes les resulta complicado gestionar un gran número de contratos locales y les preocupa especialmente la gestión de la conformidad. Una manera de superar estas dificultades es que las plataformas aprovechen su posición privilegiada en el seno de la sociedad civil y actúen como gestoras de fondos.

Una de las redes regionales que entrevistamos está desempeñando la función de gestor de fondos para ayudar a la UE a financiar ONG locales. La UE está muy interesada en financiar a organizaciones nacionales y locales,

pero encuentra que la conformidad es un impedimento importante. La plataforma no esperaba ni había previsto asumir dicha función, pero está muy vinculada al contexto local y bien posicionada para actuar como intermediaria. Actualmente se está planteando añadir esta función a sus acciones de incidencia política, la principal tarea que realiza en representación de sus miembros.

Una red nacional de Asia se prepara para asumir una función similar y poder así ofrecer una oportunidad a las organizaciones integrantes de la red para canalizar los fondos localmente de manera más efectiva en lugar de recurrir a numerosas ONGI o múltiples ayudas locales de escasa cuantía. Se ha creado un Fondo Nacional para la Sociedad Civil para centralizar la gestión de los fondos.

Una importante red del Norte recibe financiación de dos fundaciones que prefieren canalizar su ayuda a través de ella en lugar de hallar directamente socios especializados. Confían en la red y su profundo conocimiento de sus miembros, y en que establecerán las asociaciones adecuadas.

Las entrevistas revelan un gran interés de otras plataformas, por lo general, pequeñas y/o radicadas en el Sur, por actuar como gestores de fondos, pero también apuntan a la necesidad de asistencia adicional para concientizar a los donantes sobre su especial capacidad para realizar dicha función.

«Ahora, algunas veces redistribuimos las ayudas; por ejemplo, [una fundación] nos proporcionó financiación para labores de mapeo que canalizamos hacia otras entidades. Esto es un proceso nuevo para nosotros. No solíamos financiar a otras entidades. Ahora redistribuimos la ayuda entre los miembros, por ejemplo, para actividades de salvaguarda. Una fundación recurre a nosotros para conseguir que el sector avance».
«Hemos creado un Fondo para la Sociedad Civil a fin de centralizar la gestión de los fondos destinados a las OSC de nuestro país. Si un donante desea financiar ***una ONG de nuestro país puede hacerlo empleando este mecanismo, que se puso en marcha el año pasado en el marco de un proyecto financiado por la Unión Europea junto con Bread for the World. Ahora trabajamos con ambas entidades en la distribución de los fondos. Este programa también contempla actividades de desarrollo de capacidades de las ONG y captación de nuevos donantes».***

7.4 PLATAFORMAS Y ASOCIACIONES CORPORATIVAS

Aunque muchas plataformas y redes dedicadas principalmente a la incidencia política son reticentes a asociarse con el sector privado, otras se han servido de su especial posición para estimular alianzas prácticas y mutuamente beneficiosas con empresas. Los entrevistados citaron una posibilidad como solución a corto plazo para aquellos miembros que no pueden pagar las cuotas a la plataforma, la cual está poniendo a prueba una plataforma sudamericana nacional. Esta plataforma reivindica un espacio más favorable para la sociedad civil –en un momento en el que han concluido sus propios proyectos financiados por ayudas– y se centra en reforzar sus alianzas y las de sus miembros con el sector privado. Como resultado, se han creado fundaciones corporativas, algunas de las cuales son a su vez miembros de la plataforma, que abonan las cuotas de miembros de ONG que atraviesan un mal momento durante un periodo de dos años, para que puedan mantener los beneficios de su membresía durante dicho periodo.
Otros beneficios de las asociaciones con el sector privado a los que se ha hecho alusión en las entrevistas son el apoyo a los cursos de formación impartidos por la plataforma en forma de alquiler gratuito de habitaciones, prestación conjunta, incentivos para empleados que asistan a los cursos de la plataforma y patrocinio de eventos como reuniones generales anuales o conferencias.

También se señaló la creación de alianzas estratégicas no tradicionales con empresas capaces de aportar recursos adicionales o valor añadido para contribuir a los objetivos estratégicos de las plataformas. Puede tratarse, por ejemplo, de aportes en especie, investigación, servicios logísticos o asistencia técnica. Una plataforma definió este tipo de apoyo como ***"todo lo que nos ayuda en nuestros procesos de trabajo y contribuye a nuestra oferta de valor añadido".***

7.5 FOMENTO DE OTRAS ÁREAS DE EXCELENCIA PARA MOVILIZAR RECURSOS

Las redes y plataformas cuentan con fortalezas, competencias y recursos únicos que pueden movilizar para generar más ingresos y recursos.

Una red explica que trabaja con sus miembros para que tomen conciencia de su propio valor y para empoderarlos frente a los donantes: ***«Hace tres años, nos centramos en ayudar a alrededor de doscientos de nuestros miembros para que comprendiesen «lo que nos hacía fuertes» y tomasen conciencia de su propia valía, para de este modo mejorar sus asociaciones de financiación con el Gobierno, con empresas y con donantes nuevos o ya conocidos, así como para que hiciesen oír su voz y asumiesen su valor a nivel político. La mayoría tienen claro su valor añadido a nivel social, pero no a nivel político».***

Las principales áreas de influencia exclusiva de las plataformas y que, por tanto, deberían potenciar son:
- Una amplia red radicada en el Norte conocida por su labor de mapeo humanitario presta un servicio inestimable a ciertos donantes importantes que necesitan acceder de inmediato a estos datos para fundamentar los pilares de su programación.

- Varias redes regionales y globales se han implicado profundamente en los procesos de los ODS y han conseguido fondos para ello. Entre sus labores se incluía la de consultoría e incidencia política durante el desarrollo y seguimiento de los ODS. Se trata de una función esencial, ya que muchas redes nacionales no pueden permitirse estar presentes

en todas las reuniones de carácter global. La consultoría e incidencia política en nombre de las redes nacionales a través de plataformas regionales es esencial para dar voz a los países más pobres. Una plataforma lo expresó del siguiente modo: «necesitamos mantenernos al tanto de lo que ocurre con los ODS porque se trata de un estupendo compendio de todas las cuestiones que debemos abordar como plataforma».

- Una plataforma nacional sudamericana recibe financiación como monitor oficial de la implementación de los ODS a nivel nacional. Antes de la adopción de los ODS, la plataforma había tenido un papel muy activo en la agenda post ODM. No obstante, considera que la ONU está implicando mucho menos a la sociedad civil en la aplicación de los ODS. Su función de supervisión les permite reclamar su posición de autoridad en este ámbito y apoyar sus objetivos de incidencia política, realizando un seguimiento y señalando las políticas gubernamentales que no facilitan la implementación de los ODS.

- Otra posible área de excelencia es la investigación. Esta actividad ha proporcionado oportunidades a algunos de los encuestados. Sin embargo, otras entidades ofrecen un relato menos optimista: llevan a cabo la investigación, aunque no forme parte de sus objetivos estratégicos porque, pese a que proporciona fondos y les otorga la oportunidad de expresar su opinión, no siempre cubren los costes de personal.

RECOMENDACIÓN

Para sacar el mayor partido posible a la ayuda de donantes y socios, las redes y plataformas deben conocer su «oferta de valor añadido», ya sea su conocimiento de y experiencia con la comunidad local, su posición de confianza o su capacidad para hacer llegar mensajes a foros globales o realizar las investigaciones pertinentes. El conjunto de herramientas de Forus debe ofrecer recomendaciones en este sentido.

7.6 MAXIMIZAR EL VALOR DE LAS CUOTAS DE LOS SOCIOS

Es importante alcanzar un consenso internacional en lo relativo a las cuotas de miembros. No se trata simplemente de obtener la mayor cantidad posible de fondos de los miembros. Es una cuestión mucho más compleja. Como ya se ha comentado, para algunas organizaciones los ingresos procedentes de las cuotas de los miembros no pueden ser muy cuantiosos debido a la precaria situación financiera en la que se encuentran gran parte de sus integrantes. Cuando esto ocurre, la prioridad es apoyar a los miembros y la organización debe buscar otras fuentes de ingresos. Las cuotas deben ser asequibles: si los miembros no pueden permitírselas, la propia organización dejaría de existir. En entornos difíciles para la expresión política y la captación de fondos, una organización constituida por miembros debe prestarles apoyo aliviando, y no agravando, sus problemas. Es importante mostrar flexibilidad.

Para otras organizaciones, las cuotas asociadas a la membresía son una parte importante de su identidad y llegan a representar un tercio de sus ingresos totales. Al ser, además, ingresos de libre disposición, deben maximizarse.

«Para poner en marcha una ONG es necesario valorar los donantes y medios de financiación de los que se dispone. En nuestro país lo que se contempla son las cuotas de los miembros. Esto debería dar que pensar a la sociedad civil en general, aunque, por supuesto, depende de la situación en las distintas regiones. Si se persigue un fin social, se pretende organizar un sindicato o un grupo, la membresía puede cubrir al menos parte de la financiación necesaria. Ello legitima cualquier solicitud».

En estos casos, los ingresos procedentes de las cuotas pueden servir a otros posibles donantes para determinar cuánto valoran una organización sus miembros. Aporta legitimidad y credibilidad. La estructura de cuotas debe reflejar el valor que atribuyen los miembros a la organización. Debe ofrecerse una imagen de valor añadido. En este sentido, las cuotas pueden subirse tanto como permita el mercado. En un entorno en el que los miembros pueden permitirse abonar una cuota, ¿cuánto puede llegarse a cobrar sin arriesgarse a perder miembros?

No todas las situaciones son tan extremas; muchas organizaciones se encuentran en un término medio. Existe una plataforma de África Oriental que recibe aproximadamente el 5 % de su presupuesto de las cuotas de los miembros y que aspira a aumentar este porcentaje al 15 %. Las plataformas deben estudiar sistemáticamente los ingresos procedentes de las cuotas y el porcentaje que representan de su presupuesto total. Deben diseñar la estructura de cuotas a consciencia, ya sea para aumentar sus ingresos de libre disposición o para adquirir mayor flexibilidad, y reducir su importe cuando sea necesario para apoyar a sus miembros cuando atraviesen situaciones difíciles.

En la mayoría de los casos, para que funcione adecuadamente la estructura de cuotas debe incluir varios niveles.

7.7 CÓMO GENERAR NUEVOS INGRESOS

En la búsqueda de ingresos no restringidos y fiables, algunas plataformas y redes y otras ONG tratan de generar ingresos por otros medios, como demuestra el auge de las empresas sociales. Estas ofrecen servicios adicionales a los de formación que prestan habitualmente las plataformas.
Este testimonio ilustra esta tendencia de inclusión de conceptos de empresa social en las estrategias de sostenibilidad de las OSC: ***«Uno de los miembros de mi***

organización, una entidad local, ha puesto en marcha veinte organizaciones comunitarias que producen diversos productos agrícolas, como nueces, y trabajan con inversores del sector privado. Actúa como nexo entre el inversor y la comunidad a cambio del 5-10 % de la facturación».

Una red asiática prevé crear un centro para la sociedad civil que sirva como espacio de oficinas para las organizaciones, así como para realizar actividades de formación y conferencias. Asimismo, está desarrollando una aplicación móvil en línea de seguimiento y evaluación que además de servir a sus miembros supone una fuente de ingresos. Cabe destacar que en las mejores actividades de generación de ingresos confluyen los siguientes elementos: se trata de servicios muy beneficiosos para el sector, que contribuyen a la misión de la organización y generan beneficios. De este modo, las OSC no se desvían de su función original.

Muchas plataformas tratan con gran dificultad de poner en marcha actividades de generación de ingresos sin disponer de los recursos necesarios para ello. Así, una red de Europa del Este nos comentó que quería seguir el ejemplo de otra red que alquilaba salas para actividades de formación y que también impartía formación, pero que al carecer de su propia infraestructura le estaba resultando muy complicado conseguirlo.

Conviene recordar que no todas las iniciativas dan los frutos esperados, por supuesto. Una plataforma había intentado montar un mercado en eventos regionales para que los miembros pudiesen vender pequeños objetos y recaudar fondos para sí, a cambio de una pequeña cantidad por utilizar un stand. El trabajo que ello supuso superó con creces los beneficios, por lo que no continuaron con la idea.

8 Conclusiones y recomendaciones para la sostenibilidad futura

El objetivo de esta investigación es identificar y abordar posibles estrategias para financiar actividades de desarrollo de capacidades, insistiendo en la función de las redes y plataformas de la sociedad civil.

Muchas de las fuentes bibliográficas empleadas y citadas a continuación se elaboraron por encargo de donantes o redes de donantes y tratan sobre mejores y peores prácticas de financiación de la sociedad civil, además de identificar tendencias. Existe una notable ausencia de investigaciones realizadas desde la perspectiva de la propia sociedad civil, y muchos de estos estudios se generan en el Norte global, sin mucha representación del Sur global.

RECOMENDACIÓN

Existen muy pocas investigaciones relativas a la financiación de redes y plataformas. Se precisa una investigación más exhaustiva para desentrañar la situación actual, lo cual resulta esencial para alcanzar el ODS 17.

En lo que respecta a la financiación de redes y plataformas nacionales de OSC, en tanto proveedores de actividades de desarrollo de capacidades, la investigación revela, en términos generales, la necesidad de realizar con carácter urgente una labor de incidencia política de base empírica para influir en las estrategias de los donantes. Es preciso redoblar los esfuerzos de investigación y concientizar a los donantes, en nombre de las OSC, para que adopten modelos que promuevan la sostenibilidad, independencia e innovación de dichas organizaciones. Las formas de operar de los donantes bilaterales y multilaterales reflejan una descoordinación entre una visión instrumentalizada, politizada y gerencialista de la financiación de OSC basada en agendas a corto plazo, en resultado y competitivas que dificultan el desarrollo de capacidades, por un lado, y los principios de transformación social y gestión adaptativa que propugnan muchas de estas instituciones, por otro. Las fundaciones y los donantes privados, con distintas líneas de rendición de cuentas, tienen más libertad para adoptar mecanismos innovadores de financiación y afrontar la problemática de la reducción del espacio de la sociedad civil. La base documental disponible revela varios ejemplos claros de trabajo colaborativo de fundaciones con la sociedad civil, así como de la creación de asociaciones para llevar a cabo acciones de desarrollo de capacidades. Existen numerosas y rotundas pruebas de que algunos donantes institucionales están estableciendo asociaciones estratégicas a largo plazo para desarrollar las capacidades de la sociedad civil. Por su parte, las entrevistas realizadas en el marco de este estudio revelan que algunas plataformas recogen ya los beneficios de este tipo de planteamiento «asociacionista», como la cocreación.

RECOMENDACIÓN

Es necesario proseguir la investigación para captar plenamente la perspectiva de las OSC que se encuentran al final de la cadena de financiación y las que realizan actividades de desarrollo de capacidades, a fin de comprobar sobre el terreno cómo funcionan las buenas prácticas de sostenibilidad. Existen muy pocos estudios sobre redes y plataformas. Es necesario intensificar la investigación para averiguar, en tiempo real, cuáles son los nuevos planteamientos que mejor funcionan y realizar el seguimiento oportuno. Nos encontramos en un momento crítico en el que estas organizaciones atraviesan tiempos muy complejos y es preciso agilizar los procesos de aprendizaje y adaptación para garantizar su supervivencia.

Otra prioridad de las plataformas nacionales es realizar una labor de incidencia política para promover la reasignación responsable de fondos en el país, a fin de mejorar tanto la propia posición como sub beneficiarias en los consorcios de financiación como la de sus miembros, que también pueden encontrarse en situaciones complejas por su condición de sub beneficiarios. A ello hay que sumar la necesidad de concientizar a los donantes en lo que se refiere a la recuperación total de costes, así como a la concesión responsable de ayudas cuando se trabaja directamente con organizaciones radicadas en el Sur.

RECOMENDACIÓN que las plataformas como Forus continúen prestando su apoyo a las organizaciones para que puedan negociar mejores acuerdos donante-beneficiario. Los miembros de Forus, por su parte, deben apoyar a sus ONG para que puedan disfrutar de mejores condiciones cuando participen en consorcios similares de financiación ejecutando proyectos para ONGI con recuperación limitada de los costes de sus propias organizaciones. Para ello, puede redactarse un documento de incidencia para que las plataformas y sus miembros lo utilicen para respaldar sus reivindicaciones.

Otra conclusión se refiere a la importancia de comprender que los contextos en los que se mueven las OSC son muy diversos y que los planteamientos que pueden dar muy buenos resultados en unos pueden no funcionar en otros. Así, la forma en la que la sociedad civil se asocia con HNWI o el sector privado en la India puede ser muy distinta de la de África u Oriente Medio, ya que esas personas están inmersas en distintos marcos culturales, sociales y económicos. El elemento común de todas esas realidades son los ODS, por lo que es esencial circunscribir toda investigación y acción de concie ntización de donantes o incidencia política a dicho marco.

RECOMENDAMOS que el conjunto de herramientas que se elaborará a partir de este informe sirva para ayudar a los miembros de Forus, un conjunto heterogéneo de entidades de diversas regiones del mundo, con distintos marcos políticos y diferentes tamaños y estructuras, a aplicar los distintos aprendizajes a las características únicas de su propio contexto. El seguimiento del uso de dichas herramientas y las experiencias de las organizaciones en la búsqueda de financiación sostenible permitirá a Forus seguir aportando recursos de interés a todos los contextos y poner en contacto a las OSC que puedan beneficiarse del aprendizaje mutuo.

Por último, se está produciendo un traspaso de poder del que nacen las mejores de entre las buenas prácticas de desarrollo de las capacidades de la sociedad civil, tales como las de UHAI y Yetu. Convendría analizar la función que asumen las plataformas de la sociedad civil de ámbito regional y nacional en lo que se refiere a la facilitación y el establecimiento de las condiciones adecuadas para la instauración de dichos modelos de financiación.

Durante las entrevistas, las propias plataformas ofrecieron las siguientes recomendaciones sobre su futura financiación cuando les preguntamos cómo sería su donante ideal. Las respuestas fueron muy diversas, pero tenían determinados aspectos en común:

- Cocreación de programas y modalidades de financiación desde un inicio;
- Inclusión proactiva de organizaciones pequeñas de ámbito local, que poseen un conocimiento de primera mano, en asociaciones de financiación con donantes, teniendo en cuenta sus capacidades y necesidades;
- Modelos de financiación flexibles que puedan ajustarse a circunstancias cambiantes;
- Financiación a largo plazo que abarque como mínimo programas de entre tres y cinco años de duración;
- Financiación de programas independientes de incidencia política;
- Financiación de actividades más innovadoras, como las de coherencia política para el desarrollo sostenible;

El análisis de los modelos de financiación de una organización debe contemplar el propio modelo operativo: su misión y visión, la importancia que se confiere a la cuestión y la forma de abordarla. Ambas cosas están íntimamente ligadas. Cuando resulta complicado obtener los fondos necesarios, es necesario hacer concesiones en algún aspecto, ya se trate de reducir o suprimir ciertos programas, cobrar por determinados servicios u obtener fondos de fuentes que no se habían contemplado anteriormente. Dichas acciones deben seleccionarse de forma proactiva.

Disponer de un enfoque estratégico de financiación y captación de fondos resulta primordial para la futura sostenibilidad de redes y plataformas. Algunos entrevistados han desarrollado estrategias bien definidas de captación de fondos y tienen clara la orientación de sus acciones en este sentido ante un panorama cambiante. Otras, sin embargo, dependen casi exclusivamente de un donante, disponen de recursos muy justos y no han tenido ni tiempo ni medios suficientes para desarrollar una visión estratégica de su financiación futura. Las siguientes tres recomendaciones se refieren a esta necesidad de adoptar un enfoque estratégico:

RECOMENDACIÓN

Cuando se dispone de financiación básica es esencial tomarse el tiempo necesario para concebir fondos y estrategias de financiación sostenible. El conjunto de herramientas que se elaborará a partir de este informe tiene por objeto orientar a los miembros de Forus –un grupo diverso de entidades de todo el mundo con distintos marcos políticos y diferentes tamaños y estructuras– para que puedan hallar vías de financiación sostenible. El seguimiento del uso de dichas herramientas y las experiencias de las organizaciones en la búsqueda de financiación sostenible permitirá a Forus seguir aportando recursos de interés a todos los contextos y poner en contacto a las OSC que puedan beneficiarse del aprendizaje mutuo.

RECOMENDACIÓN

Las entrevistas revelan un gran interés de otras plataformas, por lo general pequeñas y/o radicadas en el Sur, por actuar como gestores de fondos, pero también apuntan a la necesidad de asistencia adicional para concientizar a los donantes sobre su especial capacidad para realizar dicha función. Forus estaría bien posicionado para ayudar a estas plataformas a evaluar las oportunidades y riesgos que comporta dicha función y podría actuar como mediador con los principales donantes y comunicarles el valor añadido y los beneficios de trabajar con plataformas pequeñas radicadas en regiones del Sur que ejerzan como gestoras de fondos.

RECOMENDACIÓN

Para sacar el mayor partido posible a la ayuda de donantes y socios, las redes y plataformas deben conocer su «oferta de valor añadido», ya sea su conocimiento de y experiencia con la comunidad local, su posición de confianza o su capacidad para hacer llegar mensajes a foros globales o realizar las investigaciones pertinentes. El Conjunto de herramientas de Forus debe ofrecer recomendaciones en este sentido.

ANEXO A: BIBLIOGRAFÍA

1 · A Different Kind of Wealth: Mapping a Baseline of African Community Foundations. Hodgson and Knight. Global Fund for Community Foundations. 2012.

2 · Busan Global Partnership Forum Plenary Session 2. The Role of the Private Sector in Development Effectiveness: Common Components for Success in Future Partnerships. Noviembre de 2015

3 · Capacity Building Across Borders: A Strategy for Funders and Partners. Synergos/Citi Foundation. Septiembre de 2018.

4 · Challenging the Closing Space for Civil Society: A practical starting point for funders. Ariadne, EFC, Human Rights Funders Group. Recurso basado en «Challenging the Closing Space for CS», un seminario de dos días celebrado en Berlín en junio de 2015.

5 · CSO Access to EU Funding: External Instruments. CONCORD 2018.

6 · CSO funding in Europe, is DFID still leading the way. Dr Boris Verbrugge, Professor Huib Huyse. Blog de Bond: 5 de febrero de 2019.

7 · Developing the Capacities of Civil Society for a Successful Implementation of the 2030 Agenda. IFPFIP International Forum of National NGO Platforms. Julio de 2017.

8 · Development co-operation to leave no one behind: A snapshot of DAC member approaches OEC. Noviembre de 2018

9 · Development Cooperation Report: Joining Forces to Leave No One Behind OECD 2018

10 · Dignity and Development. Philanthropy for Social Justice and Peace. Octubre de 2018.

11 · Donor relationships with development CSOs at cross-roads? A comparative study of changing funding realities in 6 European Countries. Dr Boris Verbrugge y Dr Huib Huyse. 2018.

12 · Donors' Strategies and Practices in Civil Society Development in the Balkans. Civil Society: Lost in Translation? Queen Mary University of London y Balkan Civil Society Development Network. 2012.

13 · European Philanthropy Manifesto: Private resources for public good. Philanthropy Advocacy, 2019.

14 · Funders' Initiative for Civil Society: trends in closing space grant making Global Dialogue 2018

15 · Funding in the 21st Century - Trends and Priorities in the Foundation Sector Robert Bosch Stiftung. 2016

16 · Funding to local humanitarian actors: South Sudan Case Study. HPG Working Paper. Octubre de 2018.

17 · Go Big Or….Trends in Closing Space Grant-Making. Funders' Initiative for Civil Society. Diciembre de 2018.

18 · Growing Through Adversity: CCIC's Crisis: Post-Mortem and Lessons Learned. Michel Chaurette. 2016.

19 · How Community Philanthropy Shifts Power: What Donors Can Do to Help Make That Happen. Hodgson and Pond, Global Alliance for Community Philanthropy and Global Fund for Community Foundations. 2018

20 · Innovative Finance for Development: A Guide for International NGOs. Elina Sarkisova y Rita Perakis. InterAction. Noviembre de 2018.

21 · Investments to end poverty 2018: meeting the financing challenge to leave no one behind. Development Initiatives 2018.

22 · Last Mile Funding: Improving Practice in Philanthropic Funding of Community Action on Aids. Junio de 2018

23 · Measuring private development assistance: Emerging trends and challenges Sarah Hénon Development Initiatives 2014.

24 · New Financing Partnerships for Humanitarian Impact HPG (Humanitarian Policy Group) Commissioned Report. Enero de 2019.

25 · Breve informe sobre el foro Future Funding Forum de Bond que tuvo lugar en junio de 2016.

26 · Sizing the Field: Frameworks for a new narrative of African Philanthropy. African Grantmakers Network. Abril de 2013.

27 · State of Civil Society Report 2018 Year in Review: Top Ten Trends Civicus

28 · Strengthening philanthropic giving and impact investing for development in India. Intellecap and MacArthur Foundation. Marzo de 2016

29 · Sustainability in the Context of Indian Civil Society Organisations - A Study Report. Voluntary Action Network India (VANI). Diciembre de 2018

30 · The Future of Funding: Funding to support a thriving civil society in the Global South Bond December 2016

31 · The Future Role of Civil Society. World Economic Forum. Enero de 2013.

32 · Think Tank Funding in Developing Countries: Status and Outlook. Jenny Lah Hewlett Foundation, Initiative Thinktank. 2017

33 · US NGO Executive Thoughts on the Future. InterAction. 2019

34 · Who foots the bill after 2015? What new trends in development finance mean for the post-MDGs. ODI Romilly Greenhill and Annalisa Prizzon. Octubre de 2012.

ANEXO B: LISTA DE ENTREVISTADOS

1. ANND Red de ONG árabes para el Desarrollo (Arab NGO Network for Development, ANND)
2. ADA Alianza para el Desarrollo Asiático (Asia Development Alliance, ADA)
3. ANC Asociación Nacional de Centros de Investigación, Promoción Nacional y Desarrollo
4. Bond
5. ACCION Asociación chilena de ONG ACCIÓN
6. CIVICUS
7. CONCORD
8. CCOD Confederación Colombiana de ONG
9. CCC Cooperation Committee for Cambodia
10. Forus
11. GCAP Llamado Mundial a la Acción Contra la Pobreza
12. HAND Hungarian Association of NGOs for Development and Humanitarian Aid
13. InterAction
14. Asociación de ONG de las Islas del Pacífico (PIANGO)
15. REPAOC Regional Network for West and Central Africa
16. REPONGAC Réseau des Plateformes d'ONG d'Afrique Centrale
17. SPONG SECRETARIAT PERMANENT DES ONGs
18. Social Watch
19. Sociedad Internacional para el Desarrollo (Society for International Development, SID)
20. Foro Nacional de ONG de Uganda (Uganda NGO Forum)
21. Red de Acción Voluntaria de la India (Voluntary Action Network India, VANI)

forus
CONNECT
SUPPORT
INFLUENCE

http://forus-international.org/es
contact@forus-international.org
@Forus_Int
Forus international

Forus, anteriormente conocido como "Foro Internacional de Plataformas Nacionales de ONG (IFP/FIP)" es una red compuesta de 69 Plataformas de ONG Nacionales y 7 Coaliciones Regionales de todos los continentes, que representan a más de 22 000 ONG activas a nivel nacional e internacional en cuestiones de desarrollo, derechos humanos y medio ambiente.

Esta publicación se ha elaborado con la ayuda de la Unión Europea. El contenido de la presente publicación es responsabilidad exclusiva de Forus y de ningún modo puede considerarse que refleja las opiniones de la Unión Europea.