

Estrategia de Gestión de Recursos 2025-2026

Red Encuentro - 2025 [versión preliminar]

Introducción

La Red Encuentro se encuentra en un proceso de fortalecimiento institucional que integra de manera complementaria dos grandes estrategias: la incidencia política en el plano local y la gestión de recursos. Ambos ejes se conciben como parte de un mismo camino orientado a consolidar la voz colectiva de la sociedad civil, garantizar su autonomía y ampliar su capacidad de acción en un contexto de crecientes restricciones.

La presente estrategia se focaliza en la gestión de recursos, entendida no sólo como la búsqueda de financiamiento, sino como el desarrollo de un modelo sostenible y diversificado que permita sostener los proyectos, fortalecer a las organizaciones miembro y garantizar continuidad en las iniciativas de incidencia.

1. Diagnóstico y evaluación de la situación actual

El diagnóstico organizacional realizado en 2024 evidenció que la Red Encuentro enfrenta una alta dependencia de fuentes externas y fragmentadas de financiamiento, con poca diversificación y escasa formalización de procesos internos para la presentación y rendición de proyectos. Esta situación genera vulnerabilidad frente a cambios contextuales y limita la previsibilidad de recursos.

Fortalezas

Entre las fortalezas identificadas se destacan la legitimidad política de la Red, su amplia capilaridad territorial y la capacidad de articulación multisectorial. Sin embargo, persiste una heterogeneidad significativa en la capacidad técnica de sus organizaciones miembro, lo que dificulta una gestión homogénea de proyectos. Al mismo tiempo, se identifican oportunidades en el fortalecimiento de alianzas regionales, la cooperación triangular y la exploración de nuevas formas de sostenibilidad financiera.

Desafíos

- La cooperación internacional está en una etapa de retracción (tendencia notada por toda la sociedad civil a nivel global) de alcance aún desconocido
- Las oportunidades existentes tienen una gran carga de condicionamientos no acordes a las capacidades de las OSC de los países habitualmente receptores:
 - procedimientos burocráticos complejos y poco claros;
 - aportes de contrapartes difícilmente viables

- avales institucionales gubernamentales (en un contexto donde los gobiernos se oponen a la sociedad civil organizada)
- requisitos de formulación que implican una carga de dedicación que excede o no justifica la cantidad de recursos que eventualmente provee

2. Principios estratégicos de la gestión de recursos

En función del diagnóstico presentado, la estrategia de gestión de recursos se fundamenta en los siguientes principios:

- **Autonomía:** asegurar que la Red pueda sostener su agenda sin depender de un único actor financiador.
- **Diversificación:** ampliar las fuentes de financiamiento y equilibrar entre cooperación internacional, fundaciones privadas, apoyos estatales y mecanismos propios.
- **Transparencia:** fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas frente a financiadores y comunidades.
- **Sustentabilidad:** garantizar continuidad y previsibilidad para las organizaciones miembro.
- **Innovación:** incorporar enfoques novedosos de financiamiento como negocios inclusivos y mutualización de recursos.

3. Dimensiones de la estrategia y líneas de acción

La estrategia se articula en cuatro dimensiones complementarias que se desprenden de los principios enumerados y se traducen en líneas de acción.

- Ampliar la base de recursos** incluyendo cooperación internacional, agencias bilaterales, multilaterales, fundaciones privadas y programas estatales. Esto permitirá reducir la vulnerabilidad ante los cambios de contexto. Esta dimensión tiene (además de este componente cuantitativo) un objetivo cualitativo, la **construcción de vínculos estratégicos con financiadores y aliados** en forma de relación sostenida, es decir, no sólo para acceder a recursos sino también para incidir en sus agendas y ampliar tanto el margen de influencia de la Red como sus posibilidades de acceder a los financiamientos por comprender mejor sus lineamientos.
- Desarrollar capacidades técnicas** compartidas al interior de la Red para la formulación, gestión y rendición de proyectos. Esto implica capacitaciones, herramientas comunes y la creación de un área de apoyo técnico colectivo.
- Explorar alternativas que trasciendan el financiamiento tradicional.** El diagnóstico realizado señala una crisis a nivel internacional del modelo de cooperación internacional, por lo que -sin dejar de intentar incidir en las lógicas globales de cooperación y los vínculos entre el Norte y Sur globales- se plantea la necesidad de innovar en estrategias no tradicionales.

A) Ampliación de la base de recursos

Como parte de esta dimensión estratégica, se avanzó en un **mapeo de financiadores clave** con potencial de articulación. Las estrategias para cada uno incluyen no sólo la

presentación de proyectos, sino también la construcción de vínculos de mediano plazo y la posibilidad de incidir en sus agendas de financiamiento.

Algunos ejemplos:

- Open Society Foundations (OSF): Presentar propuestas colectivas vinculadas a democracia y derechos humanos, priorizando apoyos multianuales.
- Ford Foundation: Posicionar a la Red como plataforma clave en Argentina, aprovechando la iniciativa BUILD de fortalecimiento institucional.
- William and Flora Hewlett Foundation: Enfocar en participación ciudadana e incidencia política a escala regional.
- Oak Foundation: Explorar el programa global de derechos humanos para propuestas con enfoque federal.
- Sigrid Rausing Trust: Subrayar el rol de la Red en la defensa de la democracia y los espacios cívicos.
- USAID: Construir alianzas con organizaciones estadounidenses y aprovechar convocatorias en América Latina.
- Unión Europea (UE): Conformar consorcios regionales para participar en licitaciones colectivas de sociedad civil.
- GIZ (Alemania): Impulsar proyectos de cooperación técnica y triangular en temas de democracia y juventud.
- Sida (Suecia): Articular con socios estratégicos para solicitar acuerdos marco de financiamiento.
- FCDO (Reino Unido): Presentar propuestas vinculadas a gobernanza y participación ciudadana.

B) Plan de fortalecimiento interno

La estrategia de gestión de recursos requiere un plan de fortalecimiento interno que contemple:

- Desarrollo de un paquete de herramientas compartidas (modelos de proyecto, guías de formulación, pautas de rendición).
- Capacitaciones técnicas en formulación de proyectos, negociación con financiadores y uso de herramientas digitales.
- Creación de un equipo de apoyo técnico dentro de la Red para acompañar a las organizaciones en la gestión de fondos.
- Establecimiento de mecanismos colectivos de rendición y evaluación para garantizar transparencia.

C) Innovación

En este sentido, se proponen al menos dos líneas de acción:

- Incidir en las plataformas internacionales que reúnen miembros del Norte y Sur Global para construir **mecanismos de mutualización de recursos** para propiciar un enfoque de co-responsabilidad que, por ejemplo, incluya a las organizaciones del Sur en proyectos ejecutados en el Norte, como prestadores de servicios, o co-constructores y ejecutores de estrategias.
- El desarrollo de **negocios inclusivos** llevados a cabo por OSC. Estos negocios, entendidos como emprendimientos que combinan sostenibilidad económica con

impacto social, permiten generar ingresos propios a la vez que fortalecen a comunidades vulnerables. Ejemplos posibles incluyen cooperativas productivas vinculadas a la economía popular, plataformas de servicios culturales o ambientales gestionadas por la Red, y emprendimientos conjuntos con organizaciones aliadas.

Al adoptar estos enfoques, la Red Encuentro no sólo busca diversificar sus recursos, sino también contribuir activamente a modelos de desarrollo más justos e inclusivos.

4. Resultados esperados

La implementación de esta estrategia permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Reducción de la dependencia de una única fuente de financiamiento.
- Fortalecimiento del presupuesto general de la Red y de sus organizaciones miembro.
- Incorporación de al menos un proyecto piloto de negocio inclusivo.
- Creación de vínculos estables con al menos tres financiadores internacionales.
- Desarrollo de un paquete de herramientas compartidas y capacitaciones técnicas.
- Mayor previsibilidad en la planificación estratégica y en la sostenibilidad institucional.