



forus

CONECTAR
APOYAR
INFLUIR



conjunto de herramientas
**EXPLORANDO NUEVOS
PLANTEAMIENTOS DE
FINANCIACIÓN PARA LA
SOCIEDAD CIVIL**

Forus - Abril 2020



Este conjunto de herramientas va dirigido a redes y organizaciones de la sociedad civil interesadas en mejorar sus prácticas en materia de financiación, sostenibilidad financiera y capacidad de influencia en los donantes que les patrocinan. Las recomendaciones también pueden resultar útiles a entidades financiadoras, socios y otras partes interesadas que deseen apoyar más eficazmente a la sociedad civil. El conjunto de herramientas servirá a organizaciones y redes para influir en los donantes que les prestan su apoyo y ayudar al sector en su conjunto a optimizar sus estrategias de implicación, creación de asociaciones y financiación de la sociedad civil.

Se trata de un conjunto de herramientas eminentemente práctico que aborda las conclusiones concretas de una investigación llevada a cabo por Forus, la cual sugiere una serie de acciones específicas que las redes de la sociedad civil pueden llevar a cabo para mejorar su sostenibilidad económica. Asimismo, anima a las redes de OSC y sus miembros a reflexionar sobre su gestión financiera, valorar cómo pueden sacar el mayor partido posible a sus fuentes actuales de ingresos y explorar nuevas vías de financiación, haciendo hincapié en nuevas modalidades de recaudación de fondos que están poniendo a prueba o aplicando plenamente miembros y socios de Forus.

Este conjunto de herramientas se ha elaborado con la ayuda de *"Flamingo for NGOs"* (consultoría de financiación, formación y gestión). El equipo de investigación está compuesto por Rachel Haynes, Victoria Ireland y Jaymie Duke.

Índice

Prólogo	
La situación del sector	
Principales recomendaciones para la sostenibilidad	
Conocer su propio valor	
Comprender la valía de sus miembros	
Cultivar relaciones estrechas con los donantes ya existentes	12
Evitar la dependencia de un único donante	14
Ramificarse y diversificarse	16
Convertir las amenazas en oportunidades	17
Influir en el entorno de la recaudación de fondos	
Conclusión	18

Utilización del conjunto de herramientas

- 4 Este conjunto de herramientas es una guía eminentemente práctica para todo aquel que esté interesado en la financiación de las redes de la sociedad civil. Ya se trate de influir en la futura orientación estratégica de una organización directamente, o de recaudar fondos, éste le permite planificar mejor los pasos a seguir. Este conjunto de herramientas explora las buenas prácticas de otras redes, sus aprendizajes y los problemas a los que se enfrentan, y describe en detalle cómo aplicar estos aprendizajes a su propia organización. Consta de tres secciones:

18 Sección 1 ► La situación del sector

Esta sección recoge los principales hallazgos del informe de investigación para que las organizaciones se sitúen en el contexto del sector y se preparen para responder a las preguntas planteadas en la Sección 2. Sugerimos que, al leerla, vaya tomando nota de los puntos que se acercan a sus propias experiencias, y también de aquellos que son distintos en su contexto.

20 Sección 2 ► Principales recomendaciones para la sostenibilidad

Esta sección presenta y desarrolla seis recomendaciones que Forus considera que deberían ser objeto de reflexión por parte de todas las redes para garantizar su sostenibilidad económica. Mediante preguntas estratégicas, esta sección le ayudará a analizar cómo aborda su organización su estrategia de recaudación de fondos, así como a valorar si las recomendaciones podrían aplicarse a su caso, su país o su región, en el momento actual. El conjunto de herramientas consta de una serie de puntos de acción, algunos de los cuales requieren menos recursos que otros, de manera que todas las organizaciones puedan reflexionar sobre ellos y tomar medidas al respecto.

Sección 3 ► Influir en el entorno de recaudación de fondos

Esta sección recoge una serie de requisitos necesarios para asegurar la sostenibilidad y la provisión de recursos a la sociedad civil, incluidas las redes, sus socios y sus donantes. Pone de relieve un conjunto de recomendaciones clave extraídas del informe de investigación, así como las iniciativas existentes para mejorar la relación entre la sociedad civil y sus donantes, el sector privado y los gobiernos.



Prólogo

Las redes de la sociedad civil cumplen una función única para la implementación progresiva de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Ofrecen una plataforma para el diálogo entre comunidades locales, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI) y responsables políticos. Reúnen, analizan y divulgan datos y hallazgos que no todos sus miembros podrían adquirir por sus propios medios, al no disponer de los recursos necesarios. Asimismo, sus acciones de formación, desarrollo de capacidades e intercambio de datos son fundamentales para reforzar el sector.

Forus es una «red de redes»; una red global de ONG cuyo cometido es promover el desarrollo social y económico sostenible global y está integrada por siete coaliciones regionales y sesenta y nueve plataformas nacionales de desarrollo que representan a más de veinte mil ONG. Forus cuenta en su red con representantes de todos los continentes y es una organización dirigida por sus miembros.

En 2019, Forus encargó una investigación sobre las fuentes y modalidades actuales de financiación de la sociedad civil, con especial atención a las redes nacionales y regionales de la sociedad civil. En este conjunto de herramientas los términos «redes de la sociedad civil» y «redes» se emplean de manera genérica para referirse a una serie de organizaciones que operan a nivel nacional, regional e internacional, tales como plataformas nacionales de ONG, coaliciones regionales y otros colectivos de la sociedad civil y organizaciones de miembros. Este conjunto de herramientas se ha desarrollado a partir de los principales hallazgos y recomendaciones del informe de investigación de Forus: [Estrategias potenciales para la financiación del desarrollo en el siglo XXI](#), publicado en julio de 2019. El objetivo de este informe de investigación era indagar sobre las fortalezas y debilidades de distintas modalidades de financiación de las OSC para extraer recomendaciones de base empírica sobre estrategias con potencial para financiar a organizaciones y redes de la sociedad civil.

El contenido del informe de investigación y de este conjunto de herramientas se basa en una revisión bibliográfica y en veintiuna encuestas en línea y entrevistas semiestructuradas. Se entrevistó y encuestó a un conjunto de miembros de Forus, sus organizaciones socias y laboratorios de ideas de diversos tamaños procedentes de distintas regiones, sectores y lenguas. El anexo incluye la lista de los entrevistados.

La investigación se concibió para identificar tanto las tendencias actuales como nuevas estrategias prometedoras; analizar las fortalezas y debilidades de distintas modalidades de financiación; y explorar formas a través de las cuales las redes de la sociedad civil puedan adquirir una mayor sostenibilidad económica.

Una de las principales conclusiones del informe de investigación es que las redes de la sociedad civil no suelen estar al corriente de las estrategias de financiación eficaces empleadas por otras redes y quisieran saber más sobre el sector en su conjunto. Conviene subrayar que no todas las recomendaciones e ideas son aplicables a todas las redes de la sociedad civil, dada la tremenda diversidad que caracteriza a las organizaciones que las integran.

En el caso de los sesenta y nueve miembros nacionales y los siete regionales de Forus:

- ▶ Algunos existen desde hace décadas, mientras que otros sólo existen desde hace pocos años.
- ▶ Algunos cuentan con un presupuesto anual de más de diez millones de dólares; otros trabajan con menos de diez mil dólares.
- ▶ Hay miembros que se centran en un país en concreto, mientras que otros abordan regiones enteras y, algunos, poseen un alcance global.
- ▶ Unos pocos realizan su labor en una sociedad libre y abierta, mientras que la mayoría se ven afectados por la reducción del espacio cívico.
- ▶ Unos están registrados en países de renta baja, otros en países de renta media y otros en países de renta alta.

Por consiguiente, cada red debe analizar su contexto local y su organización para adaptar las ideas a su propia realidad. Así pues, este conjunto de herramientas es más un recurso práctico para que las organizaciones utilicen plena e intencionalmente que una simple lista de recomendaciones.

1 La situación del sector

En la investigación participaron una amplia gama de organizaciones. La mayoría son miembros y socios de Forus activos en distintas áreas geográficas e integrados por diferentes tipos de organizaciones.

Sus niveles de ingresos son también muy diversos, como lo son sus trayectorias. Algunas cuentan con un presupuesto anual de más de diez millones de dólares, otras, trabajan con menos de diez mil. Muchas disfrutaban con un nivel de ingresos bastante estable, mientras que otras han visto tremendamente mermados sus recursos en los últimos tres años. En otros casos, en cambio, estos han experimentado un aumento considerable. No obstante, uno de los hallazgos más preocupantes y recurrentes de la investigación es la **falta de diversidad de modalidades de financiación** que experimentan la mayoría de las redes. Muchas de las entidades entrevistadas, especialmente las radicadas en el Sur global, dependen casi

por completo de una o dos fuentes de ingresos. Uno de los problemas más habituales y significativos es la dependencia de la financiación de la UE, que representa más del 60% de los ingresos anuales para más de la mitad de los encuestados. La mayoría de las redes encuentran dificultades para financiar los costes generales, y dependen en gran medida de la financiación de proyectos.

Las investigadoras también observaron que las redes de la sociedad civil se enfrentan a **una reducción de los flujos tradicionales de financiación**. Ello viene acompañado de una mayor incertidumbre 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 y requisitos más estrictos en lo que se refiere a la demostración del impacto. **Surgen nuevas fuentes de financiación**, como las empresas filantrópicas que comienzan a emerger en los mercados y los productos de inversión social como los Bonos de Impacto en el Desarrollo¹.

También están emergiendo nuevos mecanismos para acceder a la financiación, **tales como la financiación por fuentes múltiples a través de un modelo participativo (como el crowd-sourced funding) y las plataformas de préstamo en línea**, que ponen en contacto directamente a prestamistas y emprendedores. No obstante, estas redes advirtieron de las dificultades que plantea el micro mecenazgo cuando se trata de labores de incidencia política, dada la menor predisposición de la población a apoyar esta parte menos directa de su trabajo. Así, los ciudadanos se muestran más dispuestos a apoyar económicamente a una ONG que distribuye medicamentos a una comunidad directamente que a una ONG que realiza una campaña de incidencia política para solicitar al Gobierno que distribuya esos mismos medicamentos. Una de las entidades entrevistadas, la Red de Acción Voluntaria de la India (VANI, Voluntary Action Network India), sugirió que las redes debían simplificar sus mensajes «excesivamente complicados» para movilizar el apoyo ciudadano. Una comunicación más sencilla y directa del impacto de la red dotaría de mayor transparencia a su trabajo y estimularía un cambio de actitud entre los donantes.

Como explicaron la Sociedad Internacional para el Desarrollo (Society for International Development, SID) y VANI, las redes encuentran difícil comunicar adecuadamente a la población su labor porque no están en contacto directo con ella. Al no poder **demostrar fácilmente el impacto directo** que ejercen en las vidas de las personas, sus actividades resultan menos atractivas. Un conocimiento exhaustivo de su teoría del cambio y su impacto –mediado por sistemas optimizados

de monitoreo y evaluación– mejoraría las comunicaciones e interacciones de las organizaciones con la ciudadanía, lo que a su vez les permitiría promocionar su trabajo.

Los investigadores señalan además que **la importancia relativa de las cuotas de los miembros varía considerablemente** de unas redes a otras; así, unas 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 cívico (Asia, Europa del Este y ciertas regiones de Sudamérica), apenas logran mantener ingresos estables procedentes de las cuotas. La mayoría de estas entidades 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.

La empresa social o la generación de ingresos es otra posibilidad cada vez más valorada por muchos de los entrevistados. Ninguna de las entidades genera aún una cantidad significativa de ingresos, pero algunas empiezan ya a crear su cartera de servicios e instalaciones para desarrollar una fuente de ingresos más fiable y de libre disposición. Se considera una vía importante de diversificación sobre la que, además, las organizaciones poseen un mayor control que en el caso de las ayudas. No obstante, no es tarea fácil: gestionar una actividad empresarial rentable en paralelo o a través de consultorías no está exento de dificultades y riesgos. Dicha actividad debe contribuir a la misión principal de la red y nunca desviarla de la misma: «existe el peligro de que esta actividad comercial acabe canibalizando a la organización» (SID).

Uno de los principales obstáculos para la innovación y la independencia de las OSC es **la reducción del espacio para la sociedad civil**, cuestión que afecta a muchas redes. No obstante, también puede verse como una oportunidad, ya que los financiadores comienzan a unir sus fuerzas para evitar la relegación de la sociedad civil y podrían interesarse por el papel de agrupación que pueden ejercer las redes.

Por último, otro tema recurrente en las entrevistas fue el desconocimiento de las estrategias de financiación de otras redes, o de las iniciativas de recaudación que funcionan y las que no. Los encuestados se mostraron muy **interesados en aprender de sus pares**. La investigación ha revelado que las redes de la sociedad civil operan en contextos muy diversos y que las modalidades de financiación con potencial en unos pueden no resultar eficaces en otros. No obstante, sería muy beneficioso fomentar un mayor intercambio y aprendizaje entre redes. No solo ayudaría a divulgar nuevas ideas y compartir conocimientos, sino que estimularía y fomentaría la puesta en práctica de estas innovaciones.

1 - Un Bono de Impacto en el Desarrollo (BID) es una estructura de financiación basada en resultados para la prestación de servicios públicos en países de renta baja y media. Los BID catalizan los fondos de las agencias gubernamentales de ayuda al desarrollo, los fondos filantrópicos, la provisión altruista de servicios y el capital privado. Los BID se inspiran en los modelos del bono de impacto social, el sistema «pay for success» (pago por resultados) y el bono de beneficio social empleados en países de renta alta como Reino Unido, Estados Unidos o Australia. <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge/basics/introduction-development-impact-Bonds/>



De la investigación se desprende **que la sociedad civil no siempre muestra proactividad en la previsión y preparación para posibles problemas futuros de financiación, oportunidades y riesgos asociados**. Si no se resuelve, este problema podría resultar en una excesiva dependencia de un único donante, o en una programación desfasada. Una correcta planificación con miras al futuro requiere tiempo y un espacio para la reflexión y la definición de estrategias, así como un presupuesto dedicado a asegurar la sostenibilidad financiera. A continuación, planteamos varias recomendaciones útiles para este proceso de reflexión.

2 Principales recomendaciones para la sostenibilidad

En la primera lectura de esta sección puede ser conveniente tomar nota de las siguientes cuestiones:

- ▶ ¿Qué estudios de caso e ideas guardan más relación con su organización?
- ▶ ¿Qué puede aprender de otras organizaciones similares, sin tener que «reinventar la rueda»?
- ▶ ¿Qué puede aprender su organización de otras más grandes o más pequeñas y que sea adaptable a su propio caso?
- ▶ ¿Qué haría su organización si estuviese en el lugar de otra? Esta pregunta puede resultar de gran ayuda para alejar el temor a pensar de forma creativa.

Leer esta sección teniendo estas preguntas en mente puede ayudarle a desarrollar un plan de acción para lograr una financiación más sostenible. Sus respuestas a esta sección bien podrían integrarse en la estrategia de financiación de su organización.

2.1 Conocer su propio valor

No se puede abordar el análisis de los medios de recaudación de fondos sin una idea clara del valor propio de la red y el papel único que desempeña. Saber quién valora su organización y por qué, y ser capaz de definir y demostrar dicho valor es la clave para vertebrar la legitimidad de su organización y elaborar una estrategia de financiación e incidencia política. Identificar este valor único también puede inspirar ideas sobre nuevas áreas de crecimiento. Ya se trate de obtener ingresos de los donantes o de las cuotas de sus miembros, todas las organizaciones deben conocer y demostrar su valor de forma clara.

El primer paso consiste en **identificar el valor único de la organización**. ¿Cuál es el motivo de su existencia? ¿Qué es lo que más valoran los donantes de su trabajo? ¿Cuál es su nicho de actividad? ¿Qué hace a su organización distinta de otras con objetivos similares?

En segundo lugar, pregúntese: **¿cómo puedo demostrar todo esto?** La recopilación y el análisis de datos debe formar parte integral del proyecto de su organización, siendo su estrategia de Monitoreo y Evaluación el origen de dicha información. También convendría recopilar datos cualitativos –historias de cambio, testimonios de miembros o donantes, etc.– que reflejen verdaderamente el impacto de su organización. Es preciso recabar este tipo de información y utilizarla para divulgar su labor.

Una buena forma de darle visibilidad es la empleada por la Red de ONG árabes para el Desarrollo (Arab NGO Network for Development, ANND), la cual reestructuró sus proyectos de difícil financiación bajo el marco de los ODS. La labor de ANND en materia de política comercial y fiscal recibía cada vez menos interés por parte de los donantes. Para revertir dicha tendencia, decidieron presentar su trabajo a través de los ODS y los objetivos relevantes a su trabajo. **Utilizar la Agenda 2030 para presentar la labor que ya realiza su organización puede aumentar su atractivo y relevancia para los donantes**, además de incidir en el valor único que aporta a la implementación de los ODS.

Las redes poseen una capacidad de agrupación que facilita la incidencia política colaborativa y el intercambio de conocimientos, y permite representar a un espectro más amplio de la sociedad civil. Este valor añadido clave debe estar claro y comunicarse adecuadamente. Teniendo en cuenta de

que cada vez son más las OSC que operan en todos los niveles –internacional, regional, subregional y nacional–, las redes pueden recopilar planteamientos e información empírica de las OSC, las ONG y las ONGI y divulgarlos eficazmente en los foros políticos y debates a escala regional y global. Las redes también posibilitan el intercambio y el aprendizaje, y pueden identificar buenas prácticas y emprender estrategias colectivas cuando las ONG no pueden hacerlo individualmente. En este mismo orden de ideas, las organizaciones por sí solas tendrían grandes dificultades para recabar la misma cantidad de información que una red.

Estas capacidades permiten a las redes de la sociedad civil actuar como importantes creadores de opinión y trabajar con los gobiernos, las instituciones internacionales y otros actores para evitar la tendencia regresiva de la que hemos sido testigos en los últimos años. Las redes regionales pueden jugar un papel especialmente importante debido a su capacidad para representar varias voces en aquellos contextos en los que el espacio cívico se encuentra amenazado. La Alianza para el Desarrollo Asiático (Asia Development Association, ADA), por ejemplo, está creando vínculos con grupos informales que representan diversas causas a nivel nacional, además de con las redes nacionales formales. El carácter informal de dichos grupos viene dado por las restricciones que se imponen al espacio cívico en países como Paquistán, Singapur, Malasia o Mongolia.

La capacidad de agrupación de las redes quedó clara durante el desarrollo de la Agenda 2030, así como durante los procesos de seguimiento de los ODS. Las redes pueden organizar encuentros previos y realizar encuestas a nivel local para reunir y representar a las distintas voces de la sociedad civil de una región en particular, creando un mensaje unificado de todas ellas. ADA, por ejemplo, ha conseguido escuchar y reunir a entidades de toda Asia gracias a que trabaja en muchas lenguas. Redes como Bond, InterAction o VANI cuentan con grupos temáticos nacionales de intercambio y aprendizaje cuya labor transmiten a los donantes durante las consultas y actividades de formación.

APRENDER DE OTROS

A continuación, se recogen otras áreas en las que las redes pueden realizar una labor destacable:

Expertos en investigación y colecta de datos: algunas redes de la sociedad civil han alcanzado un grado de especialización en un nicho de investigación y análisis que trasciende a la capacidad de sus miembros tomados por separado. Los miembros de InterAction se han convertido en expertos en el campo específico de la generación de datos actualizados y fiables sobre contextos humanitarios. PIANGO recibe financiación para realizar programas de investigación en su región. REPONGAC lleva a cabo una investigación sobre la pérdida de espacio cívico en la región central de África. Esta actividad no sólo proporciona financiación específica, sino que aumenta las capacidades de la organización en su conjunto.

Gestores de fondos: Los investigadores hallaron varios ejemplos de redes que actúan como gestores de fondos y trabajan con los donantes para redistribuir fondos de forma eficaz y eficiente. Las estrechas relaciones y conocimientos que estas redes poseen a nivel local las convierten en las más idóneas para llevar a cabo esta misión.

► PIANGO ha recibido financiación de la UE a través de la Secretaría del Foro de las Islas del Pacífico para redistribuir la ayuda entre las organizaciones de ámbito nacional y local de su región. La UE está muy interesada en financiar a organizaciones nacionales y locales, pero encuentra que el cumplimiento de sus requisitos es un impedimento importante. Quieren trabajar con un intermediario para aportar recursos y capacitación adicionales a los receptores de las ayudas. PIANGO no esperaba asumir dicha función, pero está muy vinculada al contexto local y bien posicionada para llevarla a cabo. Actualmente se plantea ampliar esta función a la incidencia política, actuando en nombre de sus miembros, que seguirían siendo su principal foco de interés.

► Cooperation Committee for Cambodia (CCC) ha establecido un Fondo para la Sociedad Civil de Camboya destinado a fomentar el uso y la gestión eficaces de los recursos para obtener mejores resultados y un mayor impacto, así como para asegurar la sostenibilidad de la sociedad civil. Cualquier financiador que desee prestar su ayuda a las ONG de Camboya sin interactuar directamente con ellas puede canalizar los fondos a través de CCC, que se encarga de gestionar el proceso de licitación y adjudicación en su nombre. 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.



- InterAction redistribuye la ayuda de dos fundaciones que prefieren gestionar las relaciones con los beneficiarios a través de esta organización. Las fundaciones confían en la capacidad de InterAction para cumplir los requisitos y gestionar el proceso. Esta forma de conceder las ayudas ahorra mucho tiempo al donante, que solo tiene que evaluar a InterAction, en lugar de a multitud de beneficiarios de menor tamaño.
- Forus actúa de forma similar a un gestor de fondos en virtud de un acuerdo marco financiero y político con la Comisión Europea. Ofrece asistencia técnica y financiera a los miembros regionales y nacionales, fundamentalmente para actividades de desarrollo de capacidades e incidencia política, así como para financiar gastos generales. El proceso se gestiona por medio de un Comité de Apoyo entre Pares que se encarga de que el aprendizaje, el intercambio entre miembros y la corresponsabilización formen parte integrante del sistema, evitando así que Forus se convierta en un «donante» de sus propios miembros. El principal objetivo de estos fondos es generar conocimientos colectivos, promover la implicación y alentar a los miembros para que lleven a cabo iniciativas conjuntas.

Aunque los ejemplos de CCC y PIANGO dejan claro que las redes establecidas en el sur *pueden* actuar como gestores de fondos, otros siguen viendo esta posibilidad como una aspiración futura más que como un objetivo asequible en el presente. Estas redes deben redoblar sus esfuerzos para cambiar las políticas de los donantes o la normativa local y de este modo poder postularse como candidatas a asumir dichas funciones.

Conviene incidir en los riesgos asociados a la función de gestor de fondos. Aquellas redes que se planteen asumir dicha responsabilidad deben realizar un análisis pormenorizado de riesgos en lo que respecta a su situación financiera, su reputación y el cumplimiento de requisitos. Las redes de la sociedad civil deben tener plena confianza en su capacidad y habilidad para proporcionar resultados y cumplir los requisitos antes de lanzarse a gestionar fondos. Este papel asimilable al de «donante» comporta además el riesgo de alterar las dinámicas de la relación entre la red y sus miembros, riesgo este que debe analizarse detenidamente.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué es lo que más valoran sus miembros de su organización y su trabajo?
- ¿Qué dicen sobre por qué te financian?
 - ¿Qué dicen que los lleva a financiar a su organización?
 - ¿En qué puntos solicitan a su organización que haga un mayor esfuerzo?
 - ¿Posee un enfoque geográfico o temático que no aborda ninguna otra organización o lo hace de una manera distinta al resto?
- ¿Qué pruebas tiene de ese valor único que aporta su organización?
- ¿Tiene su organización una teoría del cambio claramente definida?
- ¿Cómo podría recoger datos más fiables y convincentes? ¿Hay algo que su organización podría hacer para mejorar sus sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje?
- ¿Podría contribuir a ellos mediante blogs, redes sociales, congresos y publicaciones, por ejemplo?
- ¿Necesita su organización reevaluar su misión y sus valores y rearticular o presentar de otro modo su pertinencia e importancia?



MÁS ALLÁ:

La sostenibilidad financiera no consiste únicamente en adquirir una excelente competencia en recaudación de fondos y conocer los puntos fuertes exclusivos de su organización. También precisa una disposición de toda la organización a nivel sistémico, lo que incluye la previsión financiera, el análisis de riesgos y planes adecuados de Monitoreo y Evaluación. ¿Puede satisfacer todos los requisitos de monitoreo y cumplimiento de sus donantes actuales o potenciales? En caso de respuesta negativa, ¿qué debería hacer su organización para mejorar en este sentido?

Puede hallar más información útil en guías sobre estrategias de financiación como *“Mobilisation des Ressources des Organisations de la Société Civile”*. En ella se explica por qué resulta vital tener una estrategia de financiación y se ofrecen recomendaciones sobre cómo planificarla y ponerla en marcha, así como ideas para financiar su trabajo.



Enlace al recurso (en francés): https://www.academia.edu/41138840/Mobilisation_des_ressources_des_organisations_de_la_soci%C3%A9t%C3%A9_civile

Una vez tenga clara su misión, visión y oferta específica, su organización estará debidamente equipada para identificar las vías de financiación que puede ser necesario descartar. Algunas oportunidades de financiación pueden desviar a la organización de su labor fundamental. Atender a las tendencias de financiación es importante, pero también lo es tener claro lo que entra en el radio de acción de su organización y lo que no.

2.2 Comprender la valía de sus miembros

«Muchos miembros y organizaciones externas desconocen la importancia de formar parte de una plataforma; se trata de algo esencial en lo que llevamos trabajando mucho tiempo [...]; hace diez años, nuestros miembros nos venían como una forma de aumentar sus propios ingresos, no como un socio estratégico. Eso está cambiando: ahora no somos una plataforma que gestiona fondos sino un espacio para el desarrollo de capacidades, la incidencia política y la agrupación de sus miembros». - CCONG

Cada una de las distintas OSC son fundamentales para cualquier red basada en sus miembros. Si se canalizan y catalizan adecuadamente a través la red, la enorme experiencia de las OSC y sus distintos e innovadores planteamientos ven multiplicado su impacto en el cambio social. La experiencia sectorial irreplicable de cada uno de sus miembros y su relación, conocimiento y trato de confianza con la comunidad a la que sirven son algunos de los muchos ejemplos del valor estratégico que aportan a la misión de su red.

Al unificar la voz de todos ellos y mejorar sus capacidades, las

redes contribuyen enormemente al desarrollo global, la paz, la democracia, la sostenibilidad y la justicia.

El valor que aporta a cada OSC el hecho de pertenecer a una red puede dar lugar a un compromiso financiero, en forma de cuota de socio y/o mediante la donación directa de miembros existentes. A continuación, se explican estas dos modalidades. Con ambas, las redes deben asegurarse de que los miembros reciben un valor adecuado a cambio de su cuota y de participar en propuestas de financiación conjuntas. Es esencial además que los miembros sean conscientes de los beneficios que obtienen.

a - Cuotas de miembros

Cuando las OSC cuentan con recursos suficientes, pueden pagar cuotas para entrar a formar parte de redes. Estas cuotas constituyen un indicador útil de la situación económica de las OSC de una región en particular, así como del valor que atribuyen dichas OSC a los beneficios de pertenecer a la red.

Estas cuotas son una importante fuente de ingresos de libre disposición para las redes, y les permiten financiar sus propios costes generales, llevar a cabo proyectos piloto y sus actividades más esenciales, como las de desarrollo de capacidades de sus miembros, agrupación e incidencia política.

Es importante que las redes comuniquen a sus miembros a qué fines se destinan sus cuotas, no sólo en aras de la transparencia sino para sensibilizarles sobre los beneficios de pertenecer a ellas. Esta concientización es esencial para asegurar que renueven su membresía año tras año.-

«Existe la idea de que si las ONG no ponen de su parte (mediante cuotas) ello indica que no les importa [nuestro trabajo]» - InterAction



«Las plataformas necesitan que sus miembros sean conscientes del valor de pertenecer a y asociarse con una "entidad más grande". De ahí la importancia de las cuotas». - CCONG

Sin embargo, no todas las redes logran generar ingresos significativos a través de las cuotas debido a la propia fragilidad de sus miembros.

«Cuando el espacio cívico se va estrechando y disminuyen los fondos, no es posible aumentar las cuotas, ya que los miembros también están pasando penurias. Debemos apoyarles, no pedirles un esfuerzo aún mayor. Del mismo modo, cuando recibimos menos fondos, resultaría impropio pedir más dinero, ya que los servicios que prestamos también se reducen». (UNNGOF, Uganda)



APRENDER DE OTROS

Cada organización aborda la cuestión de las cuotas de sus miembros de forma muy distinta. Los siguientes ejemplos, extraídos de las entrevistas, ilustran varias formas en las que las redes cobran cuotas a sus miembros:

- InterAction cobra entre 2 100 USD y 50 000 USD al año a cada miembro. Esta organización subió las cuotas hace poco, llegando a doblarlas en determinados tramos de precios. Se trata de una decisión encaminada a aumentar los ingresos procedentes de las cuotas. Ha surtido efecto, pero también ha provocado una mayor variabilidad en sus ingresos anuales. En un principio, este cambio dio lugar a un aumento de los ingresos procedentes de las cuotas, que pasaron de 1 millón a 1,8 millones de USD. No obstante, esta cantidad está volviendo a disminuir debido a los cambios que está experimentando el sector de las ONGI en Estados Unidos, a menudo por motivo de los recortes en las ayudas de USAID. Algunos miembros financian servicios de InterAction. Por ejemplo, un grupo de organizaciones de defensa de los derechos humanos y la democracia financian un puesto ejecutivo en InterAction para supervisar y dirigir una iniciativa de incidencia política conjunta en su campo de acción.
- Las cuotas de miembros de Bond representan alrededor de un tercio de los ingresos que percibe la organización. El importe de las cuotas se calcula en función de los ingresos, la distancia respecto a Londres y, en el caso de organizaciones cuyos presupuestos superan los sesenta millones de libras, un porcentaje de ingresos de libre disposición. Bond ha intensificado sus esfuerzos de captación para atraer a nuevos miembros y recuperar a antiguos miembros gracias a un seguimiento más continuo y específico mediante correo electrónico y teléfono. **En algunos casos, no se habían pagado las cuotas por un descuido administrativo.** En otros, este diálogo permitió a BOND recabar opiniones sobre sus servicios y mejorarlos.

► Las cuotas que Cooperation Committee for Cambodia (CCC) cobra a sus miembros representan entre el 7 % y el 15% de su presupuesto. Todos los miembros destinan a la cuota el 0,225 % de su presupuesto anual, con un tope de 3 000 USD. (No existe una cuota mínima). CCC nos explicó que la grandeza de la plataforma va más allá de las cuotas de los miembros y que se centran en la solidaridad, los recursos compartidos y los esfuerzos colectivos para lograr un mayor impacto y mejores resultados.

► La estructura de cuotas de Forus se basa en un porcentaje de los ingresos que asciende al 0,1 % de los fondos de libre disposición del presupuesto anual de cada miembro. Como ocurre con otras redes, la cuota anual es un indicativo del grado de compromiso de cada miembro con Forus. Para Forus es, además, un gesto de solidaridad que permite reforzar la independencia económica de su red, lo cual redundará en beneficio de todos sus miembros. Tal y como se recoge en los estatutos de Forus, cada miembro debe pagar su cuota o justificar la ausencia de pago para poder votar en la Asamblea General.

► CONCORD utiliza un sistema de cuotas voluntarias; cada miembro decide cuánto paga por pertenecer a la organización. Se insta a los miembros a ser generosos, y la mayoría lo son, ya que perciben el valor añadido que ofrece la red. Si un miembro ofrece una cantidad que se estima inferior a la que pueden permitirse, CONCORD se pone en contacto con la organización para abordar la cuestión. Se trata además de una oportunidad para ahondar en su relación con dicho miembro. CONCORD afirma que este sistema genera un clima de solidaridad entre los miembros, de manera que las organizaciones más grandes apoyan a las más pequeñas. Asimismo, permite a CONCORD ser flexible y apoyar a sus miembros cuando atraviesan estrecheces económicas. Cada miembro se compromete a dar una cantidad durante un periodo de tres años, de manera que CONCORD puede planificar y realizar cálculos presupuestarios.

► Las cuotas de los miembros de CIVICUS son voluntarias para aquellas organizaciones que perciben menos de 80 000 USD. Las cuotas que reciben se ingresan en un fondo de solidaridad entre miembros, gestionado por estos, que ofrece apoyo a aquellos actores de la sociedad civil que más lo necesitan. Los miembros pueden designar a otras entidades para concederles una subvención. Actualmente CIVICUS recauda menos de 100 000 USD al año, lo que representa un pequeño porcentaje de sus ingresos. Se ha puesto en marcha recientemente y esta cantidad puede continuar creciendo. Este caso demuestra que los sistemas basados en contribuciones voluntarias pueden ser eficaces y presenta una forma interesante de utilizar los ingresos en beneficio de sus miembros.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ▶ ¿Cuál de estos estudios de caso se asemeja más a la situación de su organización?
- ▶ ¿Cuál le ha sorprendido más?
- ▶ ¿Cómo gestiona su red las cuotas de los miembros?
- ▶ ¿Considera que se trata de un sistema adecuado para su organización? En caso negativo, ¿qué podría extraer de los ejemplos citados para aplicarlo a su caso e introducir un cambio?
- ▶ ¿Utiliza su organización las cuotas como medio para comunicarse con sus miembros y descubrir por qué forman parte de su red?

MÁS ALLÁ:

Si no realiza habitualmente encuestas entre sus miembros esta podría ser una buena oportunidad para averiguar qué valoran más de su organización y el trabajo que realiza. La respuesta no siempre será la esperada. Google Forms y Survey Monkey son herramientas asequibles y accesibles para recaudar y analizar datos. También puede incluir preguntas sobre la relación calidad-precio que ofrece su organización. Si los miembros estiman que ofrece una excelente relación calidad-precio, es posible que estén dispuestos a pagar una cuota más elevada. Incluso un incremento muy leve en las cuotas de dichos miembros repercutiría notablemente en los ingresos totales de su organización. Saber qué es lo que más

valoran los miembros de una organización permite incidir en esos aspectos, lo que a su vez puede mejorar la percepción de valor añadido.

b · La contribución de los miembros al trabajo colectivo

En determinadas situaciones, cuando un miembro o red específicos poseen la capacidad necesaria (o bien han establecido fuertes vínculos con determinados donantes), pueden actuar como contribuidores directos a la red, además de abonar su cuota de miembros. Una red nacional asiática se está planteando un sistema según el cual los miembros que gocen de una buena situación económica realicen contribuciones voluntarias para apoyar a la red, sin que ello suponga detrimento alguno para aquellos miembros que no puedan hacer aportaciones adicionales a su cuota.

La estrategia de recaudación de fondos de Forus se basa en dos pilares, ambos con el apoyo de sus miembros:

- ▶ **Recaudación de fondos para la Estrategia global**, llevada a cabo por el Secretariado con la ayuda de sus órganos de gobierno y algunos de sus miembros. Va dirigida a donantes institucionales de carácter global, con el objetivo de movilizar fondos para todos los componentes y actividades nombrados en la Estrategia de Forus; y
- ▶ **Recaudación de fondos para iniciativas o actividades específicas que forman parte de la Estrategia**, llevada a cabo junto con los miembros, de acuerdo con su actividad en el Plan de Acción. Va dirigida a donantes locales y regionales.

Por otra parte, **los miembros pueden presentar propuestas de financiación en nombre de la red** cuando, por ejemplo, cumplan las características jurídicas necesarias para satisfacer los requisitos de una convocatoria, o mantengan una relación





estrecha con el donante. Así, la federación de ONG de Togo (FONGTO) recibe actualmente ayuda de la oficina nacional de Plan Internacional de Togo, que a su vez pertenece a la red y presenta propuestas en nombre de FONGTO.

Las ONG pueden, individualmente, actuar como solicitantes principales en licitaciones cuando la red a la que pertenecen no cumpla los criterios necesarios o no se encuentre en posición de asumir la sobrecarga administrativa que implica dicha función. Una de las desventajas de no ser el solicitante principal es que ello no garantiza la recuperación total de los costes contemplados en el contrato.

2.3 Cultivar relaciones estrechas con los donantes ya existentes

Suele decirse que los mejores donantes son los donantes que ya se tienen. A menudo caen en el olvido, ya que se destinan más recursos a buscar nuevas oportunidades. Sin embargo, lograr un compromiso más profundo y una financiación a más largo plazo o más flexible –incluso una financiación básica– podría ser cuestión de unas cuantas conversaciones con sus donantes actuales, ya se trate de organismos públicos, fondos y fundaciones o empresas.

a · Crear oportunidades para un contacto más frecuente

A continuación, se describen dos estrategias adoptadas por las redes para crear nuevas oportunidades de diálogo y profundizar el compromiso con sus donantes. Dichas estrategias están resultando muy positivas: reducen los costes de elaboración de informes, crean nuevas relaciones de financiación y facilitan nuevos espacios para entablar un diálogo continuo y participar en la elaboración de políticas, además de facilitar la divulgación de sus mensajes de incidencia política.

Cooperation Committee for Cambodia (CCC) organiza reuniones cada seis meses con sus donantes y socios financiadores para proporcionarles información más sobre su trabajo. Ello ha dado lugar a un diálogo más intenso, un mayor conocimiento mutuo y la armonización de los requisitos de elaboración de informes. La mayoría de sus donantes aceptan ahora

los informes globales de CCC, y, aunque algunos requieren algunas páginas adicionales con información más detallada sobre sus áreas específicas de interés, se ha reducido la carga de trabajo que supone para la red la elaboración de informes.

Estas reuniones han dado lugar a una relación de co-creación con la UE. Antes obtenía financiación de la UE a través de intermediarios, pero CCC recibe ahora ayudas directas por primera vez. Gracias a las conversaciones con la UE, CCC ha podido intervenir en la definición de la financiación, que ahora se ajusta mejor a la demanda, antes de acordar los términos de la ayuda. Los intereses mutuos fueron la clave del éxito, unidos a un diálogo claro sobre lo que la UE y CCC necesitaban el uno del otro y de su relación, en el que se abordaron los problemas a los que se enfrentaba CCC en materia de cumplimiento de requisitos. Estas conversaciones no pueden apresurarse y, en este caso, se les dedicó todo el tiempo necesario antes de firmar el acuerdo.

Otro ejemplo lo hallamos en Forus, que mantiene una larga relación con el Ministerio de Asuntos Exteriores de Francia y con la Agencia Francesa de Desarrollo. Esta alianza se traduce en un diálogo periódico con estas dos instituciones sobre diversas cuestiones; desde la protección del espacio cívico a la ayuda localizada y las intervenciones en favor del desarrollo basadas en los derechos humanos. Forus también se encuentra representado en algunos grupos de trabajo institucionales que se centran en estas cuestiones.

Del mismo modo, en virtud de su asociación con DG DEVCO y la Comisión Europea, Forus participa en el Foro Político sobre el Desarrollo y en un diálogo político periódico con las instituciones europeas (a través del Secretariado o sus miembros).

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Mantiene su organización alguna relación con sus donantes al margen del calendario oficial de informes? ¿Dialoga con ellos sobre otras cuestiones además de la financiación?
- ¿Cómo podría mejorar en este sentido al realizar su trabajo?
- ¿Podría su organización compartir un nuevo informe o estudio de caso interesante por correo electrónico?
- ¿Podría compartir su experiencia para ayudar a los donantes a redactar nuevos informes de estrategia? Esta práctica ha dado buenos resultados, por ejemplo, en el caso de las redes de la sociedad civil que ayudan a la UE a crear sus Hojas de ruta.
- ¿Podría organizar reuniones periódicas con sus donantes?
- ¿Podría su organización invitar a sus donantes a conocer su trabajo sobre el terreno, por ejemplo, participando en sus eventos de formación?
- ¿Podría asistir a eventos de trabajo en red en los que participen sus donantes?
- Intente recaudar ideas de donantes en relación con algún problema al que se enfrenta su organización actualmente. Quizás otro de sus beneficiarios tiene más experiencia en esa área y puede ponerse en contacto con su organización, o quizás descubra que otras entidades comparten su problema y pueden crear un grupo de aprendizaje conjunto.
- ¿Podría poner en contacto a donantes interesados en los mismos temas que su organización y que tengan formas parecidas de trabajar?



MÁS ALLÁ:

¿En qué aspectos cambiaría su forma de relacionarse con sus donantes si pensase que de este modo se interesarían en la co-creación o en una relación estratégica más a largo plazo y basada en la confianza?

Esta guía elaborada por CONCORD ofrece recomendaciones concretas sobre la importancia de mantener un contacto y diálogo periódicos con las delegaciones de la UE. Estos consejos pueden aplicarse tanto a entidades que ya son receptoras de financiación de la UE como a aquellas que desearían serlo. <https://concordeurope.org/blog/2019/06/27/eu-delegations-unwrapped-a-practical-guide-for-civil-society-organisations/>. Los consejos sobre interacción recogidos en la página 11 podrían aplicarse a cualquier donante.

b · Reforzar las relaciones que ya mantiene su organización

Es posible crear alianzas estratégicas con los donantes que vayan mucho más allá de las solicitudes y propuestas. Una red nacional latinoamericana se ha propuesto reforzar su relación con USAID, un donante que ya conoce su labor y ha financiado actividades de esta red en sus principales áreas de especialización: desarrollo de capacidades de OSC, incluida la formación de sus miembros en materia de nuevas normativas fiscales a nivel local. USAID ha financiado a la red en el pasado mediante una modalidad basada en proyectos y lo que se pretende ahora es crear una relación más estratégica sustentada en un diálogo abierto y en la negociación, a fin de definir un marco amplio de actividades que contribuya a los objetivos estratégicos de ambas partes y aporte una mayor flexibilidad que el sistema tradicional de financiación por proyectos.



APRENDER DE OTROS

Como ilustran los siguientes ejemplos, algunos donantes, especialmente los del sector privado, pueden plantear nuevas modalidades de financiación adicional en especie.

- Bond emplea modelos de patrocinio corporativo para sus congresos y suele obtener salas gratuitas para llevar a cabo eventos de formación, por ejemplo.
- Algunos socios del sector privado de CCONG envían a su personal a los cursos de formación de la red, lo que supone una oportunidad de formación para dichas personas y, al mismo tiempo, aumenta la visibilidad de la red. Otros socios del sector privado ofrecen una aportación directa en especie a CCONG, en forma de investigación y asistencia técnica o logística.
- SPONG ha recibido apoyo de bancos y aseguradoras locales que patrocinan sus reuniones asamblearias anuales y



financian los costes de construcción de una nueva sala de conferencias. Este tipo de relaciones brinda a los socios del sector privado la oportunidad de conocer en persona a los miembros de la red o de promocionar su marca y realizar relaciones públicas al tiempo que compensan los costes operativos de la red.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

► **Vuelva a consultar la lista de donantes que elaboró en la sección 2.**

► **Realice una sesión de lluvia de ideas sobre nuevas formas en las que podrían contribuir a su misión. No debe imponerse restricción alguna, en esta fase deben primar la imaginación y la audacia.**

- **¿Poseen algún activo importante al que puedan brindarle acceso gratuito, como una sala, un vehículo, herramientas de comunicación para labores de divulgación o infraestructuras informáticas costosas?**

- **¿Pueden ofrecer gratuitamente su experiencia en algún campo en particular? ¿Competencias en materia de marketing? ¿Fotografía? ¿Asistencia organizativa? ¿Formación de directivos?**

- **¿Conocen a otros posibles donantes y estarían dispuestos a ponerlos en contacto con su organización?**

- **¿Patrocinarían un evento a cambio de espacio publicitario, por ejemplo, en pósteres, programas o materiales promocionales en línea?**

2.4 Evitar la dependencia de un único donante

Muchas de las redes de la sociedad civil que hemos entrevistado dependen de un donante principal, en la mayoría de los casos, la Unión Europea. En el caso de una pequeña red de Europa del Este, esta dependencia había afectado de manera muy significativa a sus ingresos en 2017, año este en el que no hubo convocatoria del programa DEAR (Educación para el Desarrollo y Sensibilización). Una red 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 organizaciones se encuentran en el último año de financiación y carecen de una estrategia sólida para sustituir dichos fondos cuando se acaben.**

La dependencia de un solo donante no sólo se da con la UE. Existe una red nacional en África Oriental que recibe más del 50 % de sus fondos del Instrumento 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 de la red del 75 % en 4 años. Una red regional africana recibe actualmente más del 85 % de sus ingresos de GAVI, que ha reorientado estratégicamente su ayuda hacia la salud materna e infantil. **Para muchas entidades, terminar con la dependencia de un único donante es una asignatura pendiente.**

Establecer relaciones de financiación con nuevos donantes permite reducir la dependencia de las redes de un único flujo de ingresos. Obviamente, ello también puede suponer una mayor carga de trabajo para la organización, ya que son varios los donantes a los que hay que presentar informes y estos pueden atender a distintos formatos, marcos temporales y requisitos de cumplimiento. **Es fundamental evaluar la rentabilidad de la inversión para asegurarse de que los nuevos flujos de ingresos aporten más beneficios que costes.**



APRENDER DE OTROS

► **CCIC:** El CCIC (Canadá) conoce de primera mano el problema de depender de un único donante y ha extraído un valioso aprendizaje de ello. CCIC analizó el impacto que supuso perder los fondos de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA por su sigla en inglés), su principal donante, la cual desapareció como entidad independiente en 2013 para pasar a formar parte del Ministerio de Asuntos Exteriores. CCIC desarrolló posteriormente un análisis interno de la forma en la que habían gestionado y superado la situación. En su análisis, CCIC atribuye su recuperación a un fuerte liderazgo, a la capacidad de equilibrar las fuerzas contrapuestas de diálogo y confrontación entre miembros de la red y a un planteamiento estratégico para recuperar la confianza y las relaciones con el Gobierno de Canadá. En 2016 existía cohesión entre los miembros de la asociación y se había restablecido 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 las OSC.

¿Qué haría su organización si su principal donante cambiase sus estrategias de improviso? ¿Se encuentra en una situación similar?

Una de las conclusiones que puede extraerse de ello es que las organizaciones deben evaluar sus riesgos y vulnerabilidades, incluidos los riesgos de carácter económico que implica un cambio en el entorno político. El ejemplo de CCIC demuestra la importancia de la conciencia política y de una relación sólida basada en el liderazgo.

► **CIVICUS:** En el caso de CIVICUS, ninguno de sus donantes aporta más del 30 % de sus ingresos. Sacan el máximo partido a esta circunstancia tomándose tiempo para reflexionar en profundidad sobre sus distintos flujos de ingresos y la flexibilidad que ello les aporta. Su objetivo es aumentar esta

diversidad aún más añadiendo flujos no procedentes de ayudas. Una de las fortalezas de su sistema de financiación estriba en que la mayoría de sus ingresos pertenecen a la categoría de financiación básica. Ello es posible en parte gracias a los fuertes lazos que han ido construyendo con sus donantes, que ya no se limitan a financiar proyectos concretos sino su misión.

Su organización también puede tratar de hacer lo mismo: ¿tiene algún donante que base su ayuda en proyectos de larga duración con el que pueda hablar de sus objetivos a más largo plazo y de acuerdos de financiación más flexibles?

Las reuniones de coordinación con los donantes resultan muy útiles para iniciar este tipo de conversación. CIVICUS empezó celebrando reuniones de coordinación con dos de sus donantes principales y fue invitando gradualmente al resto. El objetivo de estas reuniones era promover el aprendizaje, facilitar información sobre cómo emplear varias fuentes de financiación para alcanzar prioridades estratégicas y compartir conocimientos sobre cómo apoyar a las organizaciones de la sociedad civil. Contar con un espacio habitual y debidamente organizado para intercambiar ideas y demostrar la importancia de su trabajo fue la piedra angular de su éxito.

► InterAction se caracteriza por la diversidad de sus fuentes de ingresos. Las cuotas de los miembros representan alrededor de un tercio de sus ingresos totales. La cuota anual oscila entre 2 100 y 50 000 USD al año, en función del tamaño de la organización. Otro 15-20 % procede de cuotas adicionales por servicios como la formación y la organización de eventos. La organización mantiene cuotas relativamente altas para garantizar una contribución neta importante a la organización. El 50 % restante se obtiene de ayudas de alrededor de veinticinco donantes distintos, incluidas fundaciones del sector privado. La mayor parte de estas ayudas proceden de USAID (alrededor de la mitad). Las aportaciones individuales son pequeñas en términos relativos, pero en algunos casos pueden alcanzar cantidades importantes. Por ejemplo, un particular dona 25 000 USD al año para financiar un grupo de trabajo sobre agua, saneamiento e higiene. La financiación de USAID procede de cinco departamentos/secciones distintos, lo que también contribuye a la diversidad de esta categoría de ingresos, ya que no todos los fondos dependen de una única unidad. Si una de las cinco unidades dejase de financiarles, su impacto sería menor. La financiación que reciben de USAID se basa en los amplios conocimientos técnicos que InterAction ha ido adquiriendo en materia de colecta de datos sobre las vivencias de la población civil





en países sumidos en conflictos armados. La experiencia de InterAction en colecta de datos complejos convierte a esta organización en un socio valioso para USAID, tanto por su trabajo sobre el terreno como a nivel de incidencia política. InterAction mantiene relaciones temáticas a largo plazo con entidades como la Bill & Melinda Gates Foundation o la empresa de logística UPS para realizar estudios sobre la diversidad del sector humanitario.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ▶ ¿Cuántos donantes o fuentes de ingresos tiene su organización?
- ▶ ¿Qué porcentaje de sus ingresos procede de su principal donante?
- ▶ ¿Cuánto tiempo recibirá su organización estos fondos y cuándo espera que se produzca el vacío de financiación? ¿Tiene una herramienta que le permita predecirlo y planificar cómo cubrir sus necesidades en el futuro?
- ▶ ¿Qué otras fuentes de financiación contempla su organización? ¿Cuál será su próximo paso para asegurarse la financiación?
- ▶ ¿Tiene antiguos donantes con los que no se haya mantenido en contacto y que aún podrían encajar en su programación?
- ▶ ¿Podría activar su red para concertar una reunión e identificar las prioridades específicas de un donante? ¿Junto con otro socio o miembro que reciba fondos del mismo donante, por ejemplo?



MÁS ALLÁ:

Su organización podría utilizar la Matriz de Boston para analizar estas fuentes más a fondo y determinar a qué debe destinar la mayoría de sus recursos. La Matriz de Boston es una herramienta que permite analizar el retorno de inversión de cada donante, basándose en la comparación entre el esfuerzo necesario para obtener y gestionar los fondos y su cuantía y valor creciente o decreciente. Puede hallar la herramienta en el siguiente enlace: <https://www.managementcentre.co.uk/the-boston-matrix-in-fundraising/>

2.5 Ramificarse y diversificarse

«Los donantes tradicionales están desapareciendo porque sus fondos son cada vez más escasos y hacen otras cosas con ellos que apoyar a la sociedad civil». SID

Un último aspecto que se debe tener en cuenta y valorar seriamente es la diversificación de la financiación. Se trata del elemento que más tiempo requiere, ya que es preciso llevar a cabo una investigación en profundidad y un estudio de viabilidad. Puede ser necesario estudiar el contexto de donantes y analizar oportunidades de generación de ingresos e, incluso, nuevas áreas temáticas con potencial de crecimiento. **Este proceso debe ser continuo en el seno de su red.** Si para su organización resulta abrumadora la idea de realizar un estudio de estas características, puede consultar con sus miembros algunos objetivos estratégicos prioritarios.



APRENDER DE OTROS

- ▶ CCC se ha propuesto crear un centro para la sociedad civil en Camboya que sirva como espacio de oficinas para las organizaciones y para albergar actividades de formación y conferencias. También está desarrollando una aplicación en línea de pago para realizar labores de monitoreo y evaluación que prevé poner al servicio de sus miembros. **CCC identificó actividades lucrativas que cumpliesen la doble función de servir a sus miembros y generar ingresos.**

► HAND utilizó un sistema interesante para elaborar su estrategia de financiación. Al no disponer de recursos abundantes para pagar a un consultor externo, invitó a sus miembros a contribuir con una idea para recaudar fondos. Fue un ejercicio muy revitalizante del que surgieron unas quince propuestas. HAND quería evitar competir con sus miembros, así que **consultó con ellos las ideas que consideraban prioritarias, evitando de este modo una competencia directa**. Los miembros de HAND recomendaron a la plataforma concentrarse en la recaudación de fondos entre empresas privadas.

► Bond se ha embarcado en un proceso proactivo para **reducir su dependencia** de los fondos de DFID. El primer paso consistió en **maximizar las fuentes de ingresos de las que ya disponía**. De este modo, logró que los fondos de DFID representen solo alrededor de un tercio de sus ingresos. Otro tercio procede de las cuotas de los miembros, y el otro, de eventos y actividades de formación. Bond considera este aumento de ingresos de libre disposición un gran éxito, ya que le permite tomar decisiones más estratégicas sobre sus áreas de trabajo. Uno de sus mayores aciertos fue la nueva Conferencia sobre Financiación del Desarrollo de Bond, que pasó de contar con 150 delegados en 2017 a 205 en 2019. Bond ha explorado también la posibilidad de asociarse con empresas, pero resulta difícil encontrar socios adecuados. Bond cuenta con patrocinadores privados para su congreso anual, pero parece más complicado obtener financiación continua por esta vía. Ha resultado útil para realizar pequeños trabajos, patrocinar eventos y obtener aportaciones en especie, como el acceso a salas de reuniones de grandes dimensiones. Para Bond el mejor mecanismo de financiación es la forma de vender sus servicios.

Muchas plataformas tratan con gran dificultad de poner en marcha actividades generadoras de ingresos sin disponer de los recursos necesarios para ello. HAND explicó que, emulando a la red eslovena, alquiló salas para actividades de formación e impartió formación, pero, dado que no disponía de infraestructuras básicas y tuvo incluso que contratar a un formador externo, a duras penas pudo obtener beneficios.

Conviene recordar que, por supuesto, no todas las iniciativas de generación de ingresos dan los frutos esperados. Una plataforma regional 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 a nivel logístico superó con creces los beneficios, por lo que no continuaron con la idea.

Por consiguiente, cabe concluir que prestar servicios y crear oportunidades de generación de ingresos siguen siendo objetivos no alcanzados para muchas redes. Consulte las preguntas para reflexionar que se presentan a continuación para comprobar en qué punto se encuentra su red.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Dispone su organización de distintas fuentes de generación de ingresos?
- ¿Qué innovaciones podría aportar a su oferta para maximizar los ingresos? Piense en las distintas partes de su trabajo, en cada paso, para analizar en qué puntos podría ser más eficiente y eficaz.
- ¿Qué especialización o recursos posee su organización por los que otros podrían pagar (en el sector voluntario o comercial)?
- ¿Qué supondría convertirlos en un producto comercializable como, por ejemplo, un curso, un curso en línea, un producto de consultoría o un libro?
- ¿Qué hacen otras organizaciones sin ánimo de lucro de su región para generar más ingresos? ¿Cómo podría trasladar esas iniciativas a su organización?
- ¿Cuándo fue la última vez que realizó un ejercicio de análisis de donantes? ¿Es algo que debe incluir en su plan de trabajo para los próximos tres meses?
- ¿Su organización posee sistemas para revisar y analizar periódicamente nuevas oportunidades?
- ¿Actuar como gestor de fondos, como se explica en el punto 2.1, podría ser una oportunidad para su organización?
- Recuerde que debe realizar una evaluación de riesgo detallada de cualquier nueva idea, que incluya un análisis de costes y beneficios (esfuerzo que implica frente a ingresos que puede generar).



MÁS ALLÁ:

Si desea explorar nuevas opciones de financiación, puede interesarle este informe de InterAction: <https://www.interaction.org/documents/innovative-finance-for-development-a-guide-for-international-ngos/>

2.6 Convertir las amenazas en oportunidades

Muchas redes se ven afectadas por la reducción del espacio cívico. Ello afecta a las operaciones, dificulta el cumplimiento de requisitos y reduce determinadas fuentes de ingresos

«No existe ningún país cuyo espacio cívico no se esté estrechando. Necesitamos aprender los unos de los otros en lo que respecta a esta cuestión. Se trata de una crisis que amenaza nuestra propia existencia». - VANI



Cuando el espacio cívico se encuentra amenazado es importante contar con espacios colectivos sólidos como las redes, ya que estas pueden informar eficazmente a sus miembros en contextos muy cambiantes, crear espacios para desarrollar estrategias y reacciones conjuntas, movilizar la solidaridad exterior y negociar con las autoridades. Como señala VANI más arriba, las redes deben aprender las unas de las otras para mostrar a las organizaciones formas eficaces de adaptarse a esta situación.

Las redes que subrayaron que determinados financiadores están redireccionando sus fondos en respuesta a este cierre de espacios para la sociedad civil aportaron un rayo de esperanza. Los donantes que tradicionalmente financian a colectivos defensores de los derechos humanos han comenzado a ampliar su alcance para incluir a las redes, especialmente aquellas que se dedican al ODS 16 - Paz, Justicia e Instituciones sólidas. Algunas redes han podido comprobar que el problema del estrechamiento del espacio cívico y la libertad de expresión puede enmarcarse en este objetivo y ello les está ayudando a reorientar su trabajo para acercarlo a los intereses de los financiadores en este sentido.

«Adquirimos más relevancia cuando el entorno externo se hace más hostil». - InterAction.

CIVICUS es un ejemplo de organización que siempre ha abordado el tema del espacio cívico y que, ahora que está adquiriendo relevancia global, recibe más fondos destinados a dicha problemática.

CONCORD afirma que, en algunos casos, cuando se clausuran ONG, son los únicos representantes de la sociedad civil a los que aún se permite sentarse en la mesa de negociación, y que algunos actores han decidido tratar únicamente con un número reducido de organizaciones representantes. Ello puede suponer una oportunidad para que las redes intensifiquen su relación con los donantes.

3 Influir en el entorno de la recaudación de fondos

La Agenda 2030 es un marco fundamental en torno al cual la sociedad civil, sus socios y donantes se unen para asegurar un futuro más próspero para todos. La Agenda solo se podrá realizar en su totalidad gracias a un enfoque multilateral de las partes interesadas con los gobiernos nacionales, el sector privado *además de la sociedad civil*, en el que todos participen, creando diálogos abiertos para implementar y supervisar

los avances hacia los Objetivos. Sin embargo, como se ha observado anteriormente, la participación de la sociedad civil en el logro de los ODS se enfrenta a desafíos crecientes, y la falta de un financiamiento y de un apoyo adecuados podría socavar la Agenda 2030 y su potencial transformador.

Por lo tanto, es esencial que la sociedad civil, sus donantes y sus socios promuevan colectivamente relaciones más equilibradas entre ellos que permitan iguales oportunidades para que ambos grupos expresen, debatan y así, negocien cambios significativos en la manera en que trabajan juntos. Nuestras investigaciones respaldan esto y demuestran **la necesidad de facilitar espacios donde las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales, en particular las del Sur, puedan participar con las capacidades y herramientas para negociar adecuadamente con sus donantes. Es indispensable explorar nuevos enfoques con respecto a las relaciones entre estos dos actores para cumplir con la Agenda 2030 y especialmente el ODS 17.** Tanto los donantes como las redes deben tener en consideración su papel para hacer que esto suceda y así, canalizar recursos hacia esta meta.

Se invitó a las redes entrevistadas a responder a la pregunta siguiente: «¿cómo sería su donante ideal?». Sus respuestas brindaron varias indicaciones útiles para los donantes de las redes de la sociedad civil, actuales y futuros, describiendo cómo su financiamiento podría permitir a las organizaciones de la sociedad civil aumentar su sostenibilidad, eficacia e impacto.

Los elementos clave identificados son:

► **La recuperación total de costos es esencial:** las organizaciones sin fines de lucro no pueden subsidiar el trabajo que realizan. La recuperación total de costos significa asegurarse de que su organización recupere el costo total de la prestación de un servicio o proyecto, incluida una parte consecuente para gestión y administración, o «gastos generales». Algunos donantes lo llaman «transparencia de costos», otros utilizan el término «gastos indirectos».

► En tanto que el sector reconoce la importancia y eficacia de la Gestión Adaptativa, **los acuerdos de financiación también deben ser flexibles, permitiendo así adaptar actividades que conduzcan a productos y resultados que vayan de acuerdo con las necesidades cambiantes, así como con los datos y aprendizajes emergentes.** «Algunos donantes –muy en particular el DFID y la USAID– han empezado a explorar enfoques más flexibles de contratación y concesión de subvenciones para facilitar ajustes necesarios. Reconocen que existe una desconexión entre el valor potencial de los enfoques de Gestión Adaptativa por una parte y algunos de sus procesos que enfatizan la importancia de fijarse a planes, presupuestos y objetivos preestablecidos por la otra»¹.

¹ Michael O'Donnell, BOND, 2016 https://www.Bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf

► **Nuevos flujos de financiación para un trabajo más innovador y transformador.** Las propuestas de las redes podrían tener efectos innovadores en relación con la aplicación de la Agenda 2030, especialmente en lo que se refiere a la cuestión de coherencia de políticas para el desarrollo sostenible, que es sumamente importante.

► **Los costos estructurales** deben proporcionarse al menos durante 3 a 5 años para permitir trabajos innovadores, incluidos los esfuerzos para aumentar la sostenibilidad financiera. La sociedad civil quiere donantes que no sólo la financien, sino que acojan su visión y que depositen en ella su confianza en que producirá resultados de la manera que ella considere más conveniente, sobre la base de su conocimiento del entorno actual.

► Debe **normalizarse la presentación de reportes entre todos los donantes y facilitarse la flexibilidad de aceptar los formatos de informes internos de los beneficiarios** para incrementar la eficacia y rentabilidad. La OCDE tiene varias publicaciones sobre la armonización de las prácticas de los donantes para una prestación de asistencia eficaz².

Forus se ha comprometido a promover una ejecución exitosa de la Agenda 2030 y ha solicitado cambios específicos en las relaciones donante-beneficiario para facilitar a las organizaciones de la sociedad civil llevar a cabo actividades de supervisión e implementación de la Agenda 2030. «Entre estos cambios se encuentran la disponibilidad de diversos mecanismos de subvención, procesos de adquisición y supervisión más sencillos, mayor atención a un apoyo estructural continuo a las organizaciones de la sociedad civil en lugar de apoyo a proyectos, y una provisión suficiente que cubra los gastos generales»³.

Forus también aboga por la creación de espacios oficiales para una participación significativa de las OSC dentro de los foros oficiales regionales e internacionales, y por la promoción de ideas, herramientas y recursos para fomentar la participación de la sociedad civil en los procesos de la Agenda 2030. A fin de hacer posibles estos cambios, Forus reconoce la necesidad de un enfoque estratégico coordinado o siguiendo la 'Iniciativa Global' para fortalecer e invertir en la sociedad civil con objeto de garantizar su contribución eficaz a una exitosa ejecución de la Agenda 2030.

La **Iniciativa Global** es un plan para la movilización, autoorganización y mayor interconexión de la sociedad civil en todas las regiones del mundo y a todos los niveles.

2 - Vea el Informe de la OCDE 'Making Donor Co-Operation More Effective' (2016): <http://www.oecd.org/development/effectiveness/34583142.pdf>

3 - El documento de síntesis de Forus 'Desarrollo de Capacidades de la Sociedad Civil para una implementación exitosa de la Agenda 2030 (2017), está disponible en: <http://forus-international.org/es/recursos/7>



Comprende ocho pilares, entre ellos un pilar dedicado a desarrollar una estrategia mundial de **apoyo a la sociedad civil para que aumente su accesibilidad a recursos financieros adecuados y predecibles**, incluida una financiación básica y estructural, con un enfoque específico en recursos para apoyar el desarrollo de una infraestructura institucional y unos ecosistemas esenciales para el sector, así como para promover el desarrollo de las capacidades de la sociedad civil a nivel mundial. **Este ambicioso cambio en el paradigma de financiación permitiría a la sociedad civil experimentar e innovar más, y contribuiría a obtener resultados transformadores a largo plazo.**

Conclusión

Esta caja de herramientas esboza y releva seis recomendaciones para la sostenibilidad financiera de las redes, basadas en entrevistas realizadas con 21 redes e investigación documental.

En contextos rápidamente cambiantes, el liderazgo y la conciencia del riesgo son factores de suma importancia para la sostenibilidad, al igual que un enfoque estratégico claro, la conciencia del valor agregado de su organización, una teoría del cambio bien arraigada y unos sistemas sólidos de supervisión, evaluación y aprendizaje para demostrar el impacto. Todas las redes necesitan tener una clara conciencia de su propio valor agregado y del valor de su afiliación.

Un enfoque a largo plazo en términos de confianza y construcción de relaciones es un cimiento crucial para fomentar verdaderas asociaciones de financiación. Es importante poder cultivar relaciones sólidas con sus donantes actuales, también, evitar depender de un número reducido de donantes y siempre tener en consideración la diversificación de su base de donantes. Finalmente, sobre la base de nuestra investigación se recomienda buscar las oportunidades donde menos las espera, como en respuesta al cierre de espacios de la sociedad civil.

Un estudio reciente de CONCORD muestra que, en el panorama de la UE, el financiamiento para las OSC se destinará a programas y proyectos cada vez más grandes. Esta tendencia está teniendo un impacto en las organizaciones más pequeñas, que no tienen la capacidad de administrar subvenciones tan grandes, y también implica que los recursos disponibles se otorgan a un número más limitado de organizaciones (grandes). Cuando cualquier OSC, incluso la más pequeña, se apaga, todos, no solo la sociedad civil, pierden y la democracia se ve afectada negativamente. En este contexto, por lo tanto, es crucial que las OSC trabajen juntas en todos los sectores, para formar coaliciones, buscar asesoramiento de ONG internacionales y fortalecer las plataformas nacionales.

Los entrevistados también identificaron algunas áreas de trabajo en las que las redes de la sociedad civil necesitarían invertir para garantizar una mejor colaboración y aprendizaje:

- Coordinación continua y creación de capacidades entre las redes vinculadas con la promoción e influencia sobre los donantes y configuración de entornos de financiación.
- Se debe encargar investigación adicional para permitir un mejor entendimiento de la situación actual a la que se enfrentan las redes, especialmente en el hemisferio sur, y para permitir que dichas organizaciones aprendan, se adapten y sobrevivan en los cambiantes panoramas de financiación.
- Las redes deben trabajar conjuntamente para una mejor comprensión, colecta de evidencia y articulación de su valor. Demostrar el impacto del trabajo que realizan las redes es crucial en este contexto.
- A medida que surgen modelos de financiación nuevos y evolutivos, como los Bonos de Impacto en el Desarrollo, los fondos de donantes múltiples, la financiación directa al sur, la co-creación y las fundaciones comunitarias, las redes deben trabajar conjuntamente para explorar su pertinencia, sus puntos fuertes y débiles, y cómo acceder a ellos con éxito.

Finalmente, existen pruebas claras de que, en el aspecto de suministro de financiación, las modalidades de financiación a largo plazo, flexibles y menos restringidas son cruciales para apoyar la incidencia política, el desarrollo de capacidades y una sociedad civil próspera. Forus, sus miembros y sus socios deben continuar realizando una labor de incidencia política con los donantes sobre este tema.

Forus desea recibir sus comentarios en relación con la utilización de este conjunto de herramientas y las ideas detalladas en éste, con el fin de recaudar los aprendizajes de las experiencias en curso en ruta hacia una financiación sostenible. Mantengamos esta conversación continuamente.

ANEXO:

A - Lista de entrevistados

- 1 - ACCION - Asociación Chilena de ONG
- 2 - ADA - Asia Development Alliance
- 3 - ANC - Asociación Nacional de Centros (Perú)
- 4 - ANND - Arab NGO Network for Development (MENA)
- 5 - BOND - British Overseas NGOs for Development
- 6 - CCC - Cooperation Committee for Cambodia
- 7 - CCONG - Confederación Colombiana de ONG
- 8 - CIVICUS
- 9 - CONCORD - Confederation for Cooperation of Relief and Development NGOs (Europa)
- 10 - Forus
- 11 - GCAP - Global Call to Action against Poverty
- 12 - HAND - Hungarian Association of NGOs for Development and Humanitarian Aid
- 13 - InterAction - Estados Unidos
- 14 - MESA - Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe
- 15 - PIANGO - Pacific Islands Association of NGOs
- 16 - REPAOC - Réseau des Plateformes Nationales d'ONG d'Afrique de l'Ouest et du Centre
- 17 - REPONGAC - Réseau des Plateformes d'ONG d'Afrique Centrale
- 18 - SID - Society for International Development
- 19 - Social Watch
- 20 - SPONG - Secretariat Permanent des ONG (Burkina Faso)
- 21 - UNNGOF - Uganda National NGO Forum
- 22 - VANI - Voluntary Action Network India

B - Lista de acrónimos

- ▶ CCIC - Canadian Council for International Cooperation, Consejo Canadiense para la Cooperación Internacional
- ▶ CIDA - Canadian International Development Agency, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
- ▶ OSC - Organización de la Sociedad Civil
- ▶ BID - Bono de Impacto en el Desarrollo
- ▶ DFID - Department For International Development, Departamento para el Desarrollo Internacional
- ▶ UE - Unión Europea
- ▶ ONGI - Organización No Gubernamental Internacional
- ▶ ONG - Organización No Gubernamental
- ▶ ODS - Objetivo de Desarrollo Sostenible
- ▶ USAID - United States Agency for International Development, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional



@Cristian Pino Angita (AG y semana estratégica de Forus, Septiembre 2018 - Santiago, Chile)



 <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 fue realizada con el apoyo de la Unión Europea y de la Agencia Francesa de Desarrollo. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de Forus y por ende no refleja necesariamente las posturas de la Unión Europea o de la Agencia Francesa de Desarrollo.