



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 cocreación¹ 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;**
- **Contemplan 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 CAD³ 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 comunitarias⁴ 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. UHAI⁵ 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, Zimbabwe), 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 fondos⁶, 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 irremplazable 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 ONGs) para lograr un sistema justo y equitativo de presupuestar los costes generales.

Lea la versión completa del reporte de investigación aquí : <http://forus-international.org/es/influence/agenda-2030-hlplf>





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

Forus, anteriormente conocido como El Foro Internacional de las Plataformas Nacionales de ONG (IFP/FIP) es una red formada por miembros 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.