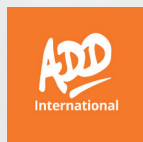


# FINANCIAMIENTO PARA LA LIBERTAD DE LA SOCIEDAD CIVIL

Modelos, historias y estrategias para lograr que la financiación flexible funcione



# TABLA DE CONTENIDO

## 03

<b>Introducción: Es hora de financiar con flexibilidad – y ya se está haciendo</b>	<b>03</b>
Descripción general	03

## 05

<b>Definiciones, modelos y características principales</b>	<b>05</b>
¿Qué es la financiación flexible?	05
Modelos de financiación flexible	07
Definición de los impactos de la financiación flexible	08
1: Dedicar recursos para permitir y asegurar la que flexibilidad produce produzca un mayor impacto	08
2: La rendición de cuentas es fundamental para la financiación flexible y el no confiar en los aliados receptores de subvenciones es el verdadero riesgo	09
3: El apoyo mediante el acompañamiento favorece la colaboración sobre por encima de la competencia, lo que conduce a una mayor sostenibilidad	10
4: Los legados injustos de la financiación pueden mitigarse al promover relaciones equitativas y de respeto mutuo entre los aliados receptores de subvenciones y los financiadores	11

## 13

<b>Cuatro modelos de financiación flexible para trasladar el poder y los recursos</b>	<b>13</b>
PROMOTORES DIRECTOS	14
CONECTORES	26
EXPERIMENTADORES	34
CONVOCANTES-DEFENSORES	41

## 46

<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>46</b>
Resumen de características principales de los modelos de financiación flexible	46
Antes de comprometerse con cualquier programa de financiación flexible, es importante considerar lo siguiente:	50
Recomendaciones específicas para donantes bilaterales y financiadores filantrópicos del norte global	51

## 53

<b>Agradecimientos</b>	<b>53</b>
------------------------	-----------

# INTRODUCCIÓN

Es hora de financiar con flexibilidad – y ya se está haciendo

## Descripción general

Este proyecto de investigación se inició a finales de 2024, cuando comenzaba una nueva etapa de recortes sin precedentes a la asistencia extranjera o ayuda oficial al desarrollo (AOD). La rapidez y severidad de los recortes aplicados por los Estados Unidos, el Reino Unido y muchos otros donantes bilaterales del norte global reafirmó<sup>1</sup> que es imposible que las fuentes de financiación unilaterales de naturaleza vertical favorezcan a la causa de la descolonización de la cooperación internacional<sup>2</sup> o de la construcción de un nuevo sistema equitativo.

**Ya existe una alternativa:** la financiación que se proporciona con flexibilidad y que permite a las personas y a las comunidades abordar sus propias necesidades y desafíos. Es por eso que decidimos titular este informe *Financiamiento para la Libertad de la Sociedad Civil*. En este momento, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del mundo mayoritario y del sur global no cuentan con la libertad de diseñar, desarrollar e implementar el trabajo que creen que es necesario para sus

comunidades. Hace más de 25 años, Amartya Sen, economista ganador del Premio Nobel, publicó *El desarrollo como libertad*, donde escribió una de las definiciones más memorables e importantes del término “desarrollo”. Escribió que el “desarrollo consiste en la libertad de vivir la vida que uno considera valiosa”. Para Sen, el desarrollo no consistía en las cosas que se entregaban, como los alimentos, el equipo médico, los libros o la infraestructura. Se trataba de tener la libertad para escoger, para participar, para trazar uno su propio camino, para jugar un papel activo en las decisiones que le afectan a uno. **Tener opciones.** Para Sen, la pobreza era la ausencia de tales libertades. La financiación que se ofrece a la sociedad civil en el mundo mayoritario y el sur global le niega la posibilidad de elegir entre opciones. La financiación debería ser liberadora. Debería proporcionar a la sociedad civil la libertad y la capacidad de elegir la manera de abordar los problemas que han decidido que son los más importantes para ellos. En su máxima expresión, la financiación flexible permite tener esa libertad.

No existe una base de datos general que muestre qué porcentaje de la financiación actual se está proporcionando con flexibilidad. Sin embargo, como indicador parcial, una investigación realizada por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE (CAD) en 2024 indicó que aproximadamente el 16 % de todas las donaciones filantrópicas (no gubernamentales) en el área de desarrollo eran de uso no restringido en lugar de ser consideradas como apoyo para un proyecto o un propósito específico. La investigación también reveló que existen más probabilidades de que la financiación flexible se brinde a organizaciones no gubernamentales (ONG) del norte global y menos probabilidades de que sea proporcionada a las ONG ubicadas en África, Asia Oriental y Asia Meridional.<sup>3</sup>

Nuestra investigación sobre la financiación flexible no parte de un punto de vista “neutro”. **Creemos que la financiación flexible es vital y preferible ante los enfoques rígidos y convencionales de financiación vigentes.** Y representa **una parte decisiva para trasladar el poder y los recursos del norte al sur.** Se ha planteado, entonces, el argumento a favor de la flexibilidad (el porqué).<sup>4</sup> Las observaciones de la iniciativa Funding for Real Change indican lo siguiente:

<sup>1</sup> Connective Impact. (Julio de 2024). From Crisis to Collaboration: Reimagining Global Development Beyond Traditional Aid: Breakthrough Brief. Disponible en: <https://www.connectiveimpact.com/blog/from-crisis-to-collaboration-reimagining-global-development-beyond-traditional-aid>

<sup>2</sup> Peace Direct, Adeso, Alliance for Peacebuilding y Women of Color Advancing Peace and Security. (2021). Es hora de descolonizar la ayuda. Disponible en: <https://www.peacedirect.org/time-to-decolonise-aid/>

<sup>3</sup> Centro de Filantropía de la OCDE (2024). No Strings Attached? Making Sense of Flexible Financing in Philanthropy. Centro de Desarrollo de la OCDE. Disponible en: [https://www.oecd.org/en/publications/no-strings-attached-making-sense-of-flexible-financing-in-philanthropy\\_0264b47f-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/no-strings-attached-making-sense-of-flexible-financing-in-philanthropy_0264b47f-en.html)

<sup>4</sup> Peace Direct y Kantowitz, R. (2015). Radical Flexibility – Strategic Funding for the Age of Local Activism. [en línea] Peaceinsight.org. Disponible en: <https://www.peaceinsight.org/reports/peacefund/> [Fecha de consulta: 12 de agosto de 2025].

**“Las subvenciones multianuales flexibles que se sustentan en la confianza no solo son la manera correcta de concertar alianzas con organizaciones beneficiarias, sino que también son la manera inteligente en que los donantes pueden crear más impacto, fomentar la equidad y fortalecer a las organizaciones receptoras de fondos a largo plazo, según lo han demostrado evaluaciones rigurosas.”<sup>5</sup>**

En base a lo anterior, nuestra investigación se centra principalmente en cómo las organizaciones aplican la flexibilidad en la práctica. Por suerte, sí existen ejemplos de financiación que funciona de manera más libre y flexible, y además son abundantes. Por lo tanto, este informe busca:

- Identificar, comprender y categorizar los diferentes modelos de financiación flexible para así inspirar a otras organizaciones que desean adoptar, apoyar o fomentar estos modelos, sin comparar o evaluar modelos directamente.
- Abordar los desafíos que enfrentan los financiadores que dudan en adoptar modelos flexibles, destacando las mejores prácticas y las lecciones aprendidas.

<sup>5</sup>Funding for Real Change. (2021). Accelerating Equitable Grantmaking: Seizing the Moment to Norm Multiyear, Flexible Funding. Disponible en: Accelerating Equitable Grantmaking: Seizing the Moment to Norm Multiyear, Flexible Funding. Véase también [https://www.fundingforrealchange.com/multi-year-flexible-funding\\_](https://www.fundingforrealchange.com/multi-year-flexible-funding_)

## Metodología

El propósito de este informe es desmitificar la financiación flexible y ofrecer opciones a las diferentes audiencias que son parte de los sectores más amplios de financiación y desarrollo internacional que están interesadas en financiar con más flexibilidad. El informe no pretende realizar una evaluación científica de los modelos de financiación; por el contrario, busca presentar los cuatro modelos de financiación flexible que hemos identificado. Después de realizar una revisión de literatura específica y analizar documentos y fuentes secundarias brindadas por una amplia gama de organizaciones, llevamos a cabo conversaciones semiestructuradas con 19 financiadores y redes con diferentes perfiles de financiación. Hablamos con participantes que formaban parte de los equipos de liderazgo así como con quienes trabajaban a nivel programático. Las conversaciones se llevaron a cabo en línea y se motivó a las personas participantes a compartir con nosotros lo que entendían por financiación flexible, el enfoque que adoptaban y las experiencias que les llevaron hasta ese punto. Además, realizamos un debate en grupo focal con los aliados receptores de subvenciones.<sup>6</sup> que se encontraban disponibles para recoger sus experiencias de primera mano con la financiación. Mediante estas conversaciones, conseguimos identificar los pasos que a) llevaron a la introducción del modelo de financiación flexible, b) motivaron las experiencias específicas de los aliados receptores de subvenciones y c) permitieron tener una mayor flexibilidad continua.

## Limitaciones

Aunque nuestras conversaciones con los financiadores brindaron aportes reveladores, reconocemos que nuestra muestra presenta limitaciones. En primer lugar, existe un sinnúmero de mecanismos de financiación flexible alrededor del mundo. Este informe no pretende brindar un mapeo exhaustivo de estos, sino que usa los casos de estudio presentados para fomentar un mayor compromiso con la financiación flexible. Segundo, solamente los aliados receptores de subvenciones pueden realmente dar fe de la diferencia que la financiación flexible marca en su trabajo. Aunque hablamos con algunos aliados receptores de subvenciones, las investigaciones futuras deberían centrarse en este aspecto.

<sup>6</sup> Los cambios en curso en el sector han llevado al límite la capacidad de los aliados receptores de subvenciones y los financiadores, lo que afectó el número de organizaciones receptoras de fondos disponibles para asistir a los debates en grupo focal.

# DEFINICIONES, MODELOS Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

## ¿Qué es la financiación flexible?

El término “financiación flexible” se ha convertido en una expresión de moda y tiene casi tantos significados como tipos de financiadores existentes. Según la descripción de Gugo Siqueira de la Rede Comuá en Brasil:

**La financiación flexible tiene naturaleza polisémica, es decir, algo que varía según el contexto, pero esto es algo bueno. No deseamos restringir la definición del concepto de financiación flexible para asegurar que todas las posibilidades estén garantizadas.**

En ese sentido, durante nuestra investigación surgieron muchos términos diferentes:



Es importante destacar que la financiación básica o sin restricciones sigue siendo el parámetro de excelencia para la financiación. Representa el llamado que las organizaciones de la sociedad civil han repetido durante años en casi todos los países. Los estudios efectuados por Bridgespan Group, el Centro para la Filantropía Efectiva y el Proyecto Filantropía Basada en la Confianza destacan la abundancia de evidencia existente que demuestra el impacto que tiene la financiación sin restricciones. Por esta razón, motivamos a los lectores a acceder a estos y otros informes. Para la mayoría de donantes, la financiación básica o sin restricciones sigue siendo un enfoque que no están dispuestos o no son capaces de considerar y este informe no pretende explorar las razones. Lo que planteamos en este informe es que incluso si a un financiador no le es posible brindar financiación básica o sin restricciones como parte de su estrategia o alcance actual, existe una amplia gama de opciones que podría considerar y que se incluyen en la categoría de “financiación flexible”.

Es difícil conformarse con una definición universal de la financiación flexible, que es un concepto dinámico con diferentes significados para los diversos actores que conforman el ecosistema de financiación. Sin embargo, con frecuencia la flexibilidad se define mediante varios principios clave:<sup>7,8</sup>

- **Compromiso a largo plazo** en forma de financiación multianual que permite el fortalecimiento de la organización o movimiento.
- **Capacidad de adaptación** de la asignación de fondos, los enfoques y la línea de tiempo según el contexto cambiante.
- **Capacidad de respuesta y velocidad**, lo que permite que cualquier cambio se haga rápidamente para suplir las necesidades a medida que surgen.
- **Sin restricciones siempre que sea posible**, lo que permite que los receptores de la financiación puedan determinar sus propias prioridades.
- Acompañada por apoyo no financiero para

ayudar a los receptores de la financiación en las áreas donde presentan mayor necesidad.

Para los pioneros, que siempre han financiado de esta manera, el ser financiadores flexibles significa mucho más que lo que hacen: es **parte de su identidad** y representa una **práctica continua**. Por lo tanto, la financiación flexible es tanto una **identidad** y **filosofía** como una modalidad de financiación, que con frecuencia se fundamenta en una perspectiva y mentalidad de confianza, apertura, equidad y enfoque descolonial. En palabras de Chhavi Doonga, director de Estrategia y Programas de Prospera:

**“La financiación flexible es un compromiso político más que un concepto técnico. Por esta razón, los fondos feministas financian con flexibilidad: está en su naturaleza, es la razón por la que existen”.**

Gabriela Toledo, codirectora de Fondo Semillas en México (que ha existido por 35 años), reforzó lo anterior:

**“La financiación feminista es tanto práctica como ideológica”.**

Para muchos, la financiación flexible es, en consecuencia, profundamente política. Proviene de una manera específica de ver el poder y el mundo. Maaz Salih Idres, encargado de Peace Direct para su Fondo de Acción Local, lo describió así:

**“La flexibilidad significa estar plenamente comprometido. Gran parte del poder está concentrado en el espacio de financiación, incluso el poder invisible. Pero el poder sin cuidado, amor y confianza es irresponsable y superficial. Sin esa profundidad y filosofía, ¿qué estamos haciendo?”**

Como explicamos en la introducción, la financiación flexible es mucho más que un ejercicio técnico de adaptación. Debería ser liberadora.


También es importante destacar que la financiación flexible **no es estática ni un enfoque uniforme para todos**. Es un concepto que vive, respira y se ajusta a los contextos cambiantes a lo largo del tiempo. Adoptar una definición rígida de lo que cuenta como “flexible” puede, a la larga, restringir el trabajo de los financiadores, especialmente de quienes se encuentran en **el inicio del viaje hacia la financiación flexible**. Los financiadores que entrevistamos como parte de este proyecto indicaron

<sup>7</sup> Véase el informe de Peace Direct que incluye recomendaciones sobre la financiación: Peace Direct. (2023). Transformando las alianzas y el trabajo colaborativo norte-sur en la cooperación internacional, p. 7. Disponible en: <https://www.peacedirect.org/content/uploads/2023/09/Peace-Direct-Transforming-Partnerships-in-International-Cooperation-Spanish.pdf> [Fecha de consulta: 29 October 2025].

<sup>8</sup> Peace Direct y Kantowitz, R. (2015). Radical Flexibility – Strategic Funding for the Age of Local Activism. [en línea] Peaceinsight.org. Disponible en: <https://www.peaceinsight.org/reports/peacefund/> [Fecha de consulta: 12 de agosto de 2025].

**Una regla general sencilla para evaluar si la financiación flexible lo es verdaderamente es que sus receptores, no el donante, deberían definirla como tal. Si quienes reciben la financiación sienten que tienen la libertad de hacer el trabajo que desean hacer, de la manera que desean hacerlo, entonces es probable que la financiación sea tan flexible como necesita serlo, incluso si no es financiación sin restricciones.**

claramente que la **financiación flexible es algo a lo que una organización aspira**: requiere cuidado e iteración.

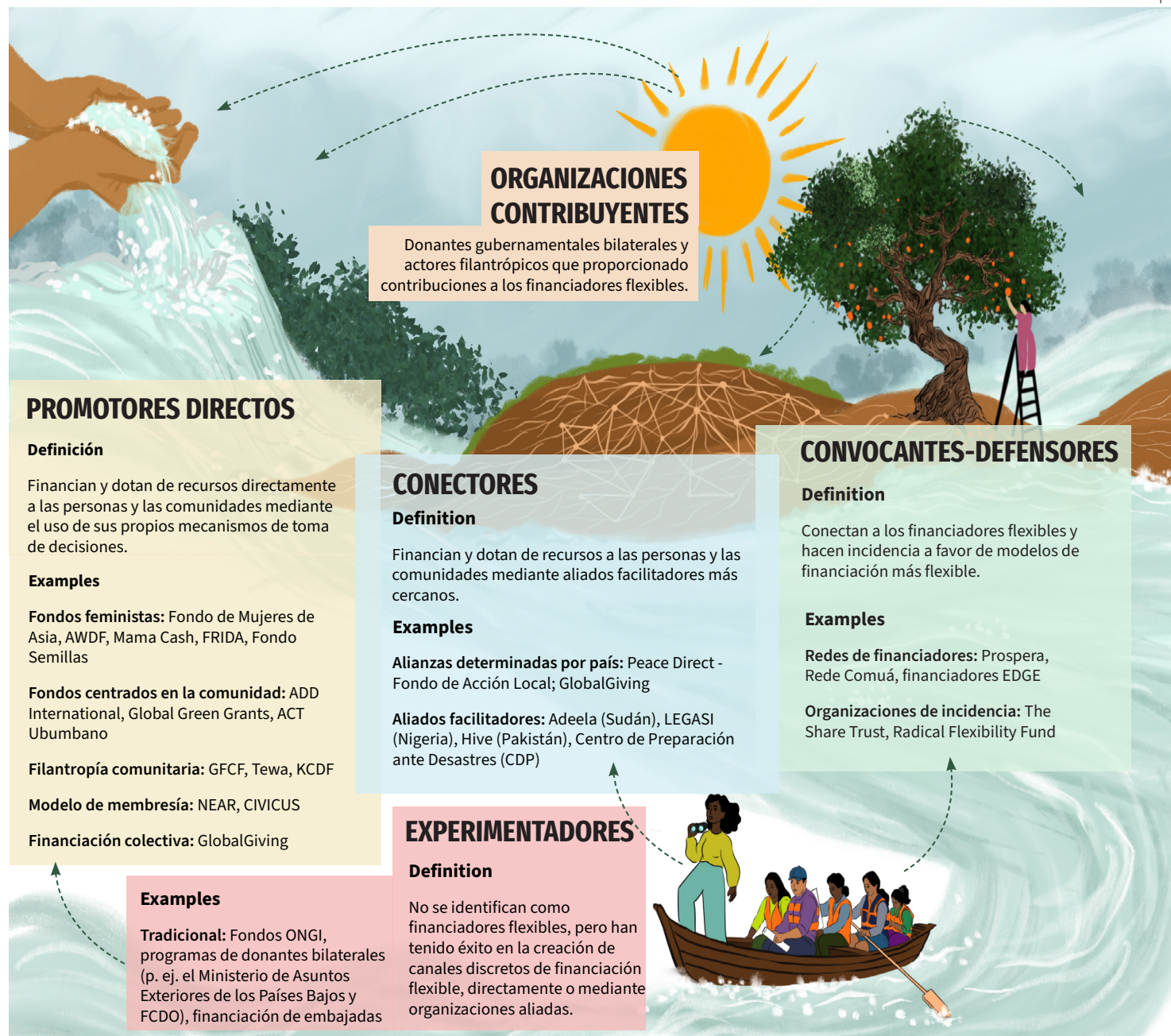
 A la larga, lo que une a las organizaciones que otorgan financiación flexible y a los referentes individuales es la convicción de que no hay nada controversial en la financiación flexible cuando se comprenden sus múltiples beneficios.<sup>9</sup>

## Modelos de financiación flexible

Tras una revisión documental y sostener conversaciones a fondo con una amplia gama de financiadores, hemos identificado los siguientes modelos de financiación flexible: **Promotores Directos, Conectores, Experimentadores y Convocantes-Defensores**. Para cada modelo, este informe indica lo siguiente: i) una descripción breve, ii) subcategorías, iii) orígenes y razón de su existencia, iv) características estructurales del modelo, v) efectos internos de la flexibilidad en la financiación, vi) relaciones y dependencias en la financiación y vii) desafíos y beneficios.

Muchos de los **Promotores Directos** con quienes hablamos han proporcionado financiación con

<sup>9</sup>Griffiths, D., Guizzardi, S., y Craciun, A. (2025) There's Nothing Controversial About Core Funding. Alliance Magazine. Disponible en: <https://www.alliancemagazine.org/analysis/theres-nothing-controversial-about-core-funding/>



**Es importante observar que los financiadores y las organizaciones rara vez encajan perfectamente en un solo modelo. Muchos se mueven entre modelos o funcionan en modelos múltiples según el contexto, los cambios internos o las presiones externas.**

flexibilidad por décadas y, por tanto, componen la mayor parte de las subcategorías y ejemplos que se incluyen en este análisis.

Los **Conectores** se encuentran en una etapa más incipiente, en un contexto en el que los esfuerzos de reforma del sistema de financiación para el desarrollo internacional están tomando impulso.

Los **Experimentadores**, que experimentan con los modelos de Promotores Directos, Conectores y Convocantes-Defensores, son también menos comunes, debido a la naturaleza del ecosistema tradicional de financiación.

**Todos los financiadores existentes y potenciales tienen un papel que jugar en lo que respecta a la financiación con flexibilidad.** A continuación, se presenta una descripción detallada de cada uno de los modelos, que destaca las características estructurales, beneficios y desafíos de cada uno con el propósito de ayudar a los financiadores a decidir qué enfoque se ajustaría mejor a sus capacidades, limitaciones y su visión final.

## Definición de los impactos de la financiación flexible

Aunque cada modelo de financiación flexible posee características singulares, nuestra investigación reveló **varias características comunes a todos los modelos.** Estas también representan las razones principales por las que las organizaciones deberían inspirarse para financiar con flexibilidad.

<sup>10</sup> ADD International. (2025). Fairer Funding for Organisations of Persons with Disabilities. Disponible en: <https://add.org.uk/fairer-funding/>

### 1: Dedicar recursos para permitir y asegurar la flexibilidad produce un mayor impacto

- **Asegurar la accesibilidad en todas sus formas exige recursos adicionales.** La manera en que los financiadores abordan la accesibilidad desde la perspectiva de sus aliados receptores de subvenciones es fundamental para su identidad y valores, lo que produce un impacto más inclusivo. Muchos Promotores Directos, en particular, buscan crear más conciencia en torno a este tema. Por ejemplo, ADD International lanzó *la Fairer Funding Campaign* (Campaña para una financiación más justa) para lograr más y mejor financiación en torno a la justicia para las personas con discapacidad.<sup>10</sup> Como señala el Fondo de Mujeres de Asia, la inclusión en la financiación implica incorporar de manera intencional la justicia lingüística, la accesibilidad y la relación con las organizaciones socias, así como dotarlas de recursos, como parte esencial de las alianzas de financiación.



Los ejemplos incluyen:

- asignar fondos adicionales para las opciones de viaje y alojamiento para asegurar que sean accesibles para las personas con discapacidad, y
- presupuestar los costos de traducción (que pueden ser muy altos) para ayudar a superar las barreras idiomáticas.

- **La disposición para abordar los desafíos prácticos es esencial.** Una señal del verdadero compromiso con la financiación flexible es la capacidad de encarar los desafíos prácticos a medida que surjan. Los financiadores flexibles tienen la posibilidad de movilizarse y aplicar su creatividad para superar estos desafíos.

Por ejemplo, varios financiadores subrayaron el desafío frecuente de transferir dinero en contextos donde los bancos están sujetos a mayor escrutinio o donde se aplican sanciones. Las soluciones creativas aplicadas por los financiadores flexibles incluyen:

- pedir a los fondos hermanos transferir el dinero si tienen mejor acceso
- trabajar con entidades patrocinadoras fiscales, o
- asumir el riesgo de usar canales más informales, lo que aumenta la probabilidad de que los fondos lleguen a las áreas en las que tendrán más impacto.

En entornos frágiles y de conflicto, la flexibilidad y la adaptabilidad también significan mover el dinero con suficiente rapidez para responder a la incertidumbre que ocasionan los conflictos y las crisis humanitarias.

- **Dar prioridad al cuidado y el bienestar marca la diferencia.** La financiación que no respeta el bienestar del personal, los asesores, los aliados



y los aliados receptores de subvenciones de fondos no está alineada con los valores de la flexibilidad. Por el contrario, la financiación que sí da prioridad al cuidado y el bienestar tiene más probabilidades de tener impacto y sostenibilidad. Los fondos feministas y de mujeres, en especial, destacaron la importancia del cuidado. Según señaló el Fondo Africano para el Desarrollo de las Mujeres (AWDF):

**“Cambiar los sistemas requiere tiempo. Puede ser abrumador. ¿Cómo podemos cuidar de nosotras mismas y de las personas? Nos aseguramos de seguir ese principio como AWDF, pero también brindamos espacios para que nuestros aliados, en especial ahora, debido a la crisis experimentada este año, puedan hablar, cuidarse y sanar”.**

## **2: La rendición de cuentas es fundamental para la financiación flexible y el no confiar en los aliados receptores de subvenciones es el verdadero riesgo**

- **Una falsa tensión entre rendición de cuentas y flexibilidad.** Los financiadores flexibles ven la rendición de cuentas como un elemento fundamental en su labor, y que se ve diferente al financiamiento convencional. Para Prospera, es esencial “afrontar la tensión que existe entre la financiación flexible y la rendición de cuentas; esa no es la historia”.



“La financiación puede ser flexible y aun así deseamos ver evidencia de lo que las personas están haciendo. Pero puede brindarse en su propio idioma y desde sus puntos de vista, en lugar de hacerlo según las agendas de los donantes. Los fondos feministas y de mujeres lo han estado enfocando de esta forma”. Chhavi Doonga, Prospera

- **La verdadera rendición de cuentas se realiza ante las comunidades que se pretende beneficiar.** Los financiadores flexibles deben rendir cuentas ante las comunidades a la que buscan servir. Algunos financiadores (en especial en la filantropía comunitaria) entienden la rendición de cuentas como fundamento para solicitar a sus aliados receptores de subvenciones que presenten informes financieros y, a veces, recibos. Pero lo que importa es el enfoque de los informes, según lo señala el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias (GFCF):

**“Los financiadores [tradicionales] dicen: ¿qué logró comprar mi dinero? No preguntan: ¿qué están haciendo las comunidades por sí mismas?”**

**No existe curiosidad alguna por encontrar maneras de contribuir y respetar lo que ya existe en las comunidades”.**

Y, como Greg Hilditch, de Global Greengrants Fund, explicó:

**“Se trata de rendir cuentas ante los movimientos, no ante los donantes, mientras que también se hacen esfuerzos por mejorar la calidad de la evidencia disponible sobre el impacto de nuestros socios receptores de fondos”.**

- **El riesgo debe redefinirse.** Todos los financiadores flexibles con quienes dialogamos como parte de esta investigación estuvieron de acuerdo en un punto central: las narrativas y las conversaciones que se centran en el riesgo de la financiación flexible pasan por alto lo importante. En otros sectores, como en el mundo de la inversión, el riesgo se define como bueno y necesario. Según lo señalado por ACT Ubumbano:

**“La práctica del desarrollo necesita reformarse; no podemos seguir haciendo las mismas cosas y esperar resultados diferentes. Una conversación sobre el riesgo mucho más importante se centra en cómo asumir los riesgos de las ideas nuevas e innovaciones”.**

Mama Cash tuvo el mismo sentir:

**“El enfoque en el riesgo está equivocado, en especial cuando los grupos que financiamos están asumiendo riesgos. El temor de asumir riesgos no es la preocupación real: es que los donantes temen ceder el control”.**

### **3: El apoyo mediante el acompañamiento favorece la colaboración sobre la competencia, lo que conduce a una mayor sostenibilidad**

- **La dinámica de la financiación deja de ser transaccional para convertirse en relacional.** Cuando las relaciones de financiación giran en torno a los recursos monetarios, pueden volverse transaccionales fácilmente, en especial en los casos en que el financiador está alejado del contexto inmediato. ACT Ubumbano lo expresa de mejor manera al señalar:

<sup>11</sup>Peace Direct (2023). Transformando las alianzas y el trabajo colaborativo norte-sur en la cooperación internacional. Un recurso práctico para la sociedad civil, los donantes, las ONGI y los intermediarios. [en línea] Peace Direct. Disponible en: <https://www.peacedirect.org/content/uploads/2023/09/Peace-Direct-Transforming-Partnerships-in-International-Cooperation-Spanish.pdf> [Fecha de consulta: 8 de agosto de 2025].



“Se necesita dinero para apoyar la lucha, pero si este es el punto de partida, se torna en algo problemático. El dinero debe estar presente, sin duda alguna, pero estamos viendo, cada vez más, que lo más importante es encontrar un mecanismo que posibilite la transformación y la emancipación. **La palabra que usamos es “acompañamiento”: la financiación actúa como facilitador.** Lo anterior ocupa un lugar central en la manera que expresamos y describimos la solidaridad”.

El acompañamiento permite a los financiadores ir más allá de las subvenciones transaccionales y financiar relaciones que se fundamentan en la rendición de cuentas mutua y la solidaridad.<sup>11</sup> Para que la financiación flexible logre transformar el sector de maneras significativas, tanto los aliados receptores de subvenciones como los financiadores deben centrarse en el elemento humano. Esta medida, según lo expresaron muchos, exige que los financiadores se pongan activamente en el lugar de los receptores de fondos y prevean las barreras que enfrentan, como las barreras idiomáticas, la accesibilidad para las personas que viven con discapacidades y las necesidades de los grupos marginados.

- **El acompañamiento ayuda a los aliados receptores de subvenciones a navegar un panorama de financiación que sigue, en gran medida, sin transformarse.** Aunque la

financiación flexible, sin duda alguna, marca la diferencia, el panorama más amplio de la financiación sigue siendo rígido, reacio al riesgo y cargado de exigencias de cumplimiento. El acompañamiento ayuda a reducir esa brecha al ofrecer orientación práctica y apoyo institucional, lo que ayuda a los receptores de fondos a navegar las estructuras y procesos con frecuencia intimidatorios de la filantropía tradicional que aún no ha logrado ponerse al día con la financiación flexible. Según señala CIVICUS, este tipo de acompañamiento “prepararía a nuestros aliados receptores de subvenciones de fondos para recibir más financiación y para poder gestionarla según las expectativas de los donantes”. AWDF comparte una opinión similar e indica que el acompañamiento también busca la sostenibilidad a largo plazo:

**“Las organizaciones comunitarias y las ONG no deberían depender solamente de nosotros a lo largo de la vida de sus organizaciones. También estamos pensando en la sostenibilidad y en ampliar la labor que realizan y el impacto que tienen. Necesitan recursos de otras fuentes para que podamos brindarles acompañamiento no financiero; esto incluye el fortalecimiento de capacidades que, a su vez, puede abarcar la gestión financiera, la seguridad y protección digitales, el liderazgo y la gobernanza, la comunicación y la documentación de su trabajo”.**

- **El acompañamiento puede ser una herramienta para brindar apoyo en la práctica.** Debido a que los aliados receptores de subvenciones y los financiadores se han

acostumbrado al trabajo dentro y alrededor de estructuras rígidas, el acompañamiento les permite formas alternativas de establecer alianzas. Los aliados receptores de subvenciones con frecuencia necesitan tiempo para ajustarse a formas alternativas de trabajo, lo que puede durar semanas, meses o años, según el contexto. Mama Cash lo explicó con claridad:

**“Tenemos un proceso de acompañamiento que nos ayuda a conocer cuáles son sus necesidades; necesitan identificar ellas mismas qué cosas necesitan fortalecer en las áreas de gobernanza, gestión financiera, cuidado colectivo de sus grupos, y esto conlleva vulnerabilidad y apertura para que las organizaciones socias puedan hablar al respecto”.**

Mediante el diálogo, contacto y apoyo continuos, los financiadores pueden prever de mejor manera las necesidades de las organizaciones receptoras de fondos y reconocer sus fortalezas, que no siempre son evidentes en los informes programáticos. Como parte de su acompañamiento, FRIDA comparte que apoyan a sus organizaciones receptoras de fondos para que les cuenten la mejor historia de su trabajo:

<sup>12</sup> #SHIFTTHEPOWER Movement/Peace Direct. (2024) Too Southern To Be Funded: The Funding Bias Against the Global South. Disponible en: <https://www.peacedirect.org/too-southern-to-be-funded/>. [Fecha de consulta: (14 de julio de 2025)].

**“Sabemos que hicieron mucho por lo que recibimos a través del correo electrónico o actualizaciones por llamada, pero lo que nos cuentan no siempre se ve reflejado en el informe [...]. Así que hablamos con nuestro equipo y acordamos maneras en las que podemos apoyarles [en la redacción de informes]”.**

El acompañamiento permite que el otorgamiento de subvenciones se adapte más a las necesidades y reduce la carga para ambas partes.

#### **4: Los legados injustos de la financiación pueden mitigarse al promover relaciones equitativas y de respeto mutuo entre los aliados receptores de subvenciones y los financiadores**

- **La financiación tradicional ha dejado el legado del temor.** Aunque el discurso y la práctica de la financiación flexible están aumentando, la mayor parte de la financiación sigue concentrándose en procesos y estructuras de naturaleza vertical.<sup>12</sup> Los efectos de la financiación tradicional siguen enraizados tanto en



las prácticas de las organizaciones receptoras de fondos como en las de los financiadores. Con el tiempo, este legado ha alimentado el temor, lo que ha dado como resultado lo que Hive en Pakistán describe a continuación:

**“Un sentido exagerado del éxito, donde los problemas se ocultan en lugar de resolverse”.**

NEAR compartió un comentario similar y añadió:

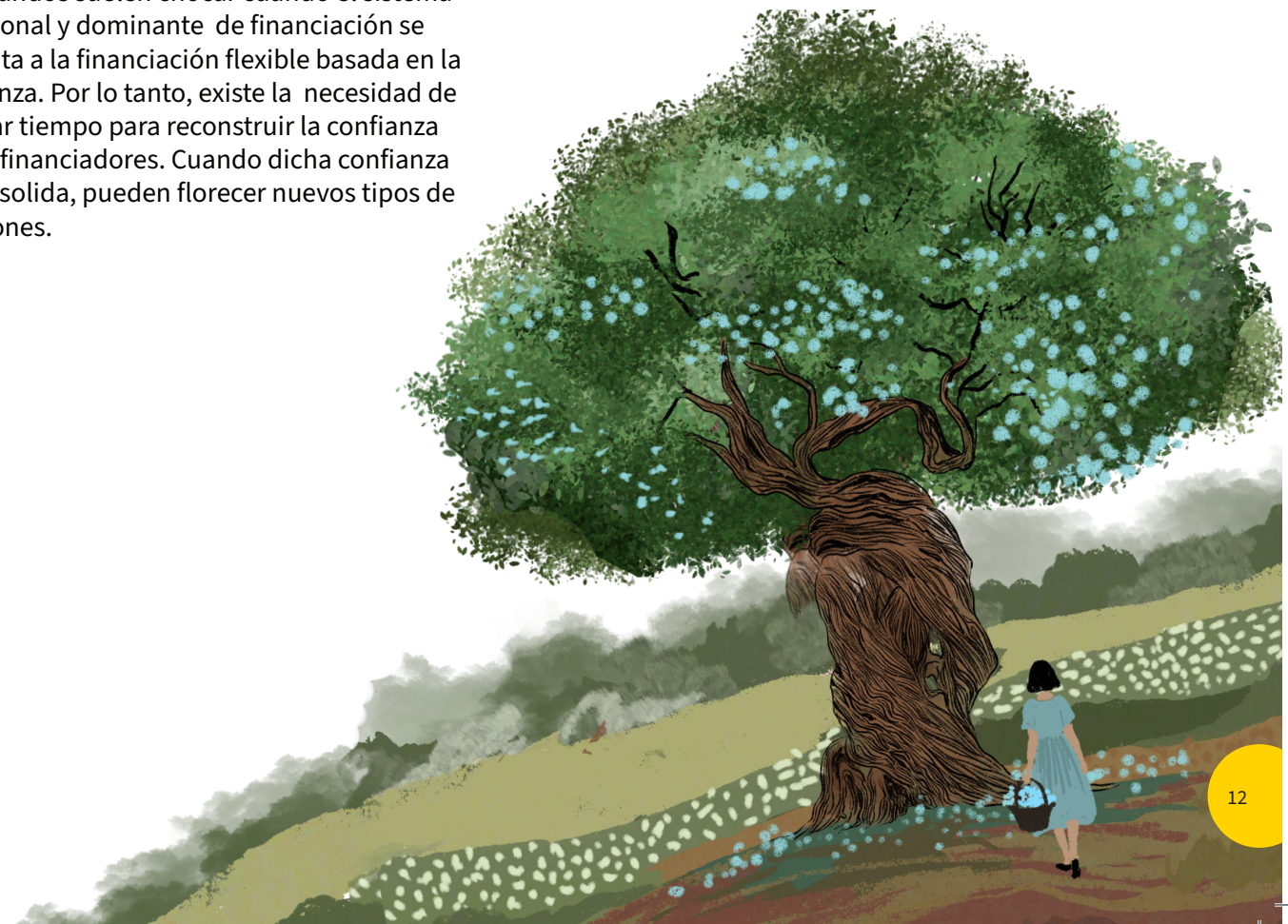
**“El sistema ha enseñado a nuestra sociedad civil a desempeñarse con certeza y a minimizar la complejidad porque nuestros donantes necesitan simplicidad”.**

En todos los modelos, los financiadores y los aliados receptores de subvenciones destacaron la necesidad de normalizar el fracaso y abrir espacio para el aprendizaje y la adaptación.

- **La mentalidad de proyectos sigue predominando, pero aún puede cambiarse.** El legado del financiamiento tradicional significa que los aliados receptores de subvenciones con frecuencia debían adaptarse a sus estructuras y procesos. Se necesita tiempo y que ambas partes puedan “desaprender” para cambiar esta situación a medida que los financiadores adoptan la financiación flexible. Por ejemplo, CIVICUS, compartió que aunque su Fondo Solidario es plenamente flexible y:

**“Aunque queda explícito que los [miembros] pueden solicitar fondos básicos, no muchas organizaciones lo hacen. Por eso, muchos de nosotros seguimos pensando en proyectos, por lo que se necesita un cambio de mentalidad”.**

Después de años de navegar las relaciones de financiación rígidas y de naturaleza vertical, muchas de los aliados receptores de subvenciones son escépticas frente a las promesas de la financiación flexible. Para los aliados receptores de subvenciones, estos dos mundos suelen chocar cuando el sistema tradicional y dominante de financiación se enfrenta a la financiación flexible basada en la confianza. Por lo tanto, existe la necesidad de dedicar tiempo para reconstruir la confianza en los financiadores. Cuando dicha confianza se consolida, pueden florecer nuevos tipos de relaciones.



# CUATRO MODELOS DE FINANCIACIÓN FLEXIBLE PARA CAMBIAR EL PODER Y LOS RECURSOS



# PROMOTORES DIRECTOS



## PROMOTORES DIRECTOS

### Descripción breve

Organizaciones diseñadas para proporcionar financiación flexible, junto con otras formas de acompañamiento no financiero, directamente a personas, organizaciones, comunidades, redes o movimientos que llevan a cabo “el trabajo”.

### Subcategorías

Las formas específicas en que operan los Promotores Directos varían según sus valores en general, el sector específico o las áreas de enfoque. Existen fondos y financiadores adicionales en la mayoría global que son esenciales para el ecosistema de financiación flexible y entran en esta categoría. Aunque hemos citado algunos, creemos que necesitan realizarse esfuerzos de investigación específicos para poder entenderlo y reconocerlos apropiadamente. Hemos identificado estas subcategorías (aunque no son exhaustivas):

#### Fondos feministas interseccionales

En términos generales, estas son organizaciones que financian a personas, grupos y movimientos feministas para que fomenten la equidad de género, junto con otras causas de justicia social en un sentido más amplio, tales como la justicia racial, la justicia para personas que viven con discapacidad y otras. También dan prioridad a la financiación directa a mujeres, niñas, así como a personas transexuales, intersexuales y no binarias, y toman en cuenta

los niveles de exclusión y otras características de manera interseccional. Los ejemplos incluyen: el Fondo Africano para el Desarrollo de las Mujeres (AWDF), el Fondo de Mujeres de Asia, Mama Cash y FRIDA | El Fondo de Jóvenes Feministas.

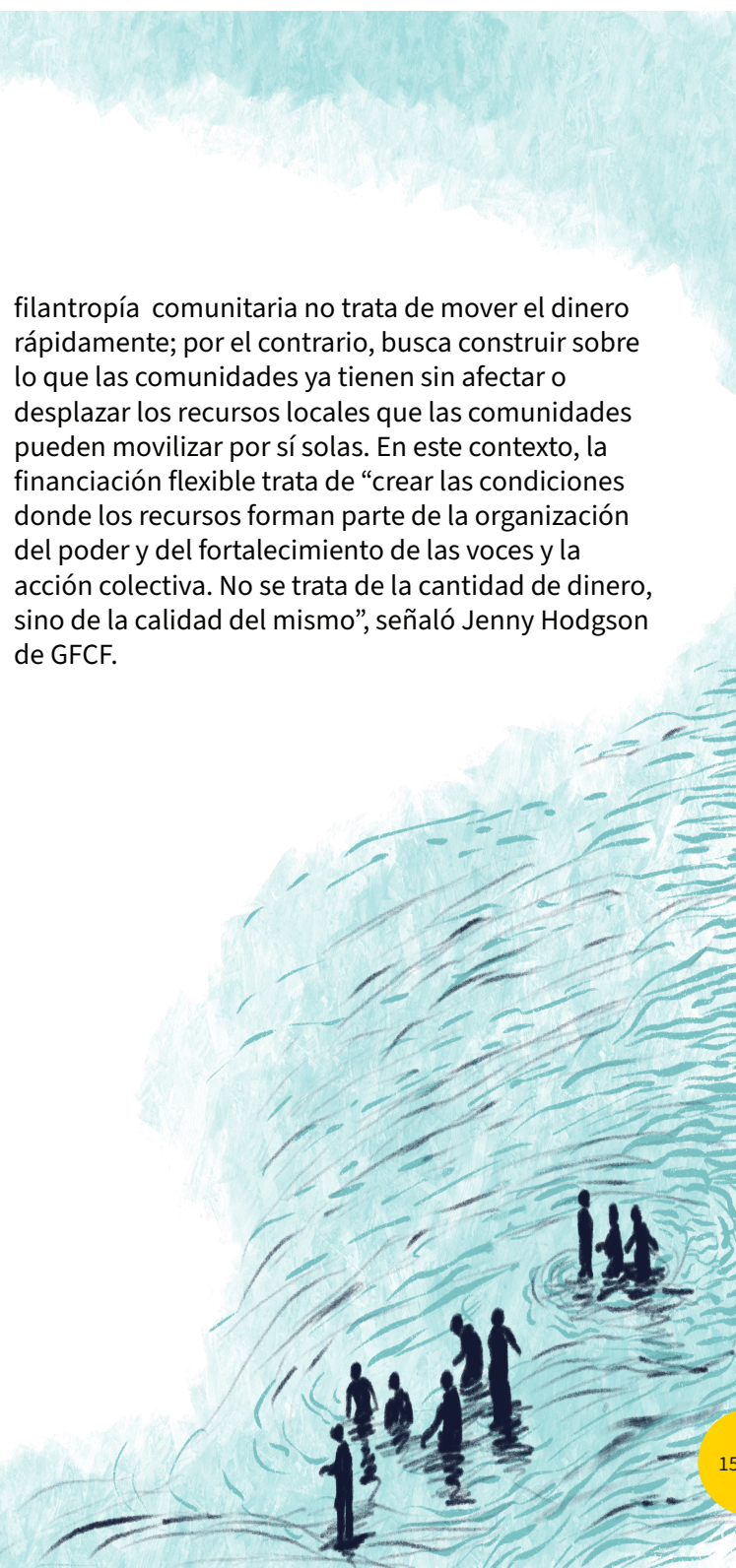
#### Fondos dirigidos por la comunidad

De manera similar a los fondos feministas, los financiadores dirigidos por la comunidad buscan brindar financiación directa a los actores comunitarios sin determinar necesariamente un área temática específica. Estos fondos reciben orientación de una combinación de prioridades identificadas por las mismas comunidades, así como del área específica de enfoque de la organización financiadora (por ejemplo, financiación para la justicia ambiental). Otros ejemplos incluyen: ADD International, Global Greengrants Fund, ACT Ubumbano y GlobalGiving.

#### Fundaciones comunitarias (filantrópicas)

Son organizaciones que dan prioridad al desarrollo de los recursos locales, que se reúnen para construir y sostener una comunidad fuerte. La

filantropía comunitaria no trata de mover el dinero rápidamente; por el contrario, busca construir sobre lo que las comunidades ya tienen sin afectar o desplazar los recursos locales que las comunidades pueden movilizar por sí solas. En este contexto, la financiación flexible trata de “crear las condiciones donde los recursos forman parte de la organización del poder y del fortalecimiento de las voces y la acción colectiva. No se trata de la cantidad de dinero, sino de la calidad del mismo”, señaló Jenny Hodgson de GFCF.



## Financiación colectiva

Conlleva recaudar fondos del público mediante una plataforma en línea (como donación única o donaciones regulares), los cuales después se desembolsan directamente a personas u organizaciones, con frecuencia de manera flexible. Para GlobalGiving, una de esas plataformas, el propósito es crear conexiones entre el lugar donde están los recursos y el lugar donde se necesita la financiación. GlobalGiving brinda una plataforma con validación previa para que los aliados comunitarios puedan participar en la recaudación y las donaciones a nivel global. Estos aliados determinan las prioridades comunitarias, recaudan y reciben fondos, y comparten con transparencia cómo deciden usar los fondos.

## Fondos basados en membresía y redes

Aunque no todas las organizaciones basadas en membresía financian a su red, algunas, como CIVICUS y NEAR, crean instrumentos de financiación que ponen a disposición de su membresía. Esto crea un enfoque horizontal, de miembro a miembro, que posibilita con frecuencia un nivel mayor de flexibilidad que el habitual. La razón es que la fuente de la financiación proviene en gran parte de los pagos de membresía, en lugar de recibirse de un financiador tradicional. El Fondo Innovador para la Paz, operado por la Red Internacional de Acción de la Sociedad Civil (ICAN), proporciona financiación

plenamente flexible mediante la solicitud de propuestas de organizaciones lideradas por mujeres que trabajan en temas de paz y seguridad, apoyándose en las alianzas existentes que tienen con la Alianza de Mujeres por el Liderazgo en Seguridad.

## Financiadores filantrópicos del norte

Algunas organizaciones filantrópicas basadas en minorías y del norte global que brindan financiación flexible multianual<sup>13</sup> también financian directamente a las organizaciones mayoritarias y del sur global. El Fondo Mundial para la Infancia brinda apoyo flexible a largo plazo a las organizaciones pequeñas y hace campaña activa a favor de la financiación más flexible en todo el sector filantrópico.<sup>14</sup> La iniciativa Building Institutions and Networks (BUILD) de la Fundación Ford otorgó a las organizaciones receptoras de fondos cinco años de apoyo operativo general y fortalecimiento organizacional específico mediante financiación multianual sin restricciones.<sup>15</sup> La Oak Foundation ha declarado su compromiso de continuar y aumentar su apoyo directo a las iniciativas dirigidas por comunidades locales y a organizaciones dirigidas por sus bases.<sup>16</sup>

## Orígenes y razón de existir

Para los Promotores Directos, la financiación flexible constituye parte firme del “ADN” de su organización. Aunque, a fin de cuentas, son financiadores, nos

dijeron muchas veces que **crear relaciones** es tan importante como el viaje de financiación y, con frecuencia, el punto de partida del mismo. Por ejemplo, según lo señalado por GFCF acerca de la **filantropía comunitaria**:

“Las subvenciones a veces se usan para crear el fundamento de una relación, pero las relaciones no se inician o terminan en función de un contrato de subvención”.

Para muchos Promotores Directos, **los fondos feministas** en especial, también es esencial centrarse en el **ecosistema** completo para impulsar a los movimientos y grupos activistas. El Fondo Africano para el Desarrollo de las Mujeres (AWDF), un fondo feminista que existe hace 22 años, **da prioridad al apoyo básico**, que finalmente ven como un aspecto político, para ayudar al fortalecimiento del movimiento mediante tres tipos de aliados: las organizaciones comunitarias u ONG, los actores no tradicionales, informales o no registrados, y las personas.

## Características estructurales de los Promotores Directos

### 1. Procesos de solicitud de financiación

#### Tipo de proceso

La mayoría de Promotores Directos cuentan con **periodos específicos** de tiempo en los que los solicitantes pueden solicitar financiación, pero algunos aceptan propuestas durante **todo el año**. La mayoría realizan **convocatorias**

<sup>13</sup> Véase la lista de financiadores que proporcionó Funding For Real Change: <https://www.fundingforrealchange.com/join-this-movement>

<sup>14</sup> Fondo Mundial para la Infancia. (Febrero de 2024). Why Flexible Funding is at the Center of GFCF's Approach to Philanthropy. Disponible en: <https://globalfundforchildren.org/story/why-flexible-funding-is-at-the-center-of-gfcs-approach-to-philanthropy/>

<sup>15</sup> Véase el sitio web de la iniciativa Building Institutions and Networks de la Fundación Ford para obtener más información, así como un informe detallado de evaluación: <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/>

<sup>16</sup> Oak Foundation. (Octubre de 2024). Cover Letter: What Opportunities Exist for Philanthropic Partnership in the Global South? Disponible en: <https://oakfnd.org/wp-content/uploads/2024/10/Cover-letter-what-opportunities-exist-for-philanthropic-partnership-in-the-Global-South.pdf>



**abiertas**, mientras que otros contactan con los solicitantes directamente (algunos alternan, según la disponibilidad de recursos). Por ejemplo, Global Greengrants Fund recibe recomendaciones de su red global de asesores, quienes con frecuencia se comunican directamente con las organizaciones para motivarles a presentar su solicitud y les brindan apoyo para llenar el formulario inicial de solicitud. El hecho de que un financiador realice convocatorias abiertas está directamente relacionado con su capacidad, pues esta etapa debe manejarse de manera responsable para no crear **expectativas poco realistas**. Una de las maneras en que GFCF aborda esta situación es invitando a las organizaciones a que presenten una solicitud completa solamente cuando tienen el propósito de proporcionar una subvención. En palabras de GFCF:

**“Somos conscientes de que debemos usar el poder con cuidado para no malgastar el tiempo de las personas. Un gran desafío por afrontar es que las personas desean realizar proyectos y GFCF se preocupa por las personas, no por los proyectos”.**

### Criterios de financiación

Cada financiador posee un conjunto de criterios concretos que están relacionados con su visión y propósito específicos. Sin embargo, casi todos los Promotores Directos exigen que los grupos estén **autodirigidos** por los colectivos a lo que buscan beneficiar. Por lo tanto, el proceso de solicitud se usa para evaluar si lo hacen así.

### Requisitos de las propuestas

Por lo general, se requiere algún tipo de **propuesta (con frecuencia por escrito**, aunque no siempre), acompañada casi siempre de **conversaciones** para comprender la visión y las ideas del solicitante. Pero, en general, los requisitos no son intrusivos (a veces solo una página de narrativa y un presupuesto a grandes rasgos) y todos los financiadores hace énfasis en que el plan propuesto puede cambiar. Existe **cierto debate** acerca de si deben exigirse propuestas formales en absoluto si es que la financiación ha de considerarse verdaderamente flexible. Sin embargo, en general, los Promotores Directos tienden a poner énfasis en la importancia de presentar propuestas que sean adaptables y generales en lo que respecta a **rendir cuentas** ante las comunidades; es decir, plantear los planes propuestos posibilita que tanto financiadores como los aliados receptores de subvenciones monitoreen de manera general si los beneficios propuestos realmente se están brindando.

### Financiación colectiva

En el caso de las plataformas de financiación colectiva como GlobalGiving, las organizaciones solicitan crear un perfil para la recaudación de fondos, lo que implica la verificación previa que, con frecuencia, no tiene costo para la organización. Una solicitud exitosa permite la recaudación de fondos por dos años.

### Agilizar las solicitudes para la financiación urgente

Las solicitudes de **financiación en emergencias o crisis** con frecuencia son diferentes. Por ejemplo, el Fondo de Mujeres de Asia ha proporcionado **subvenciones complementarias** limitadas a organizaciones socias existentes o a organizaciones socias financiadas en los últimos años para responder a situaciones urgentes, incluso mediante la aceptación de **notas de voz** en lugar de propuestas escritas para agilizar el proceso. En México, el Fondo Semillas ofrece financiación de emergencia y un comité de cinco personas revisa las solicitudes, con la obligación de responderlas en un plazo de 24 horas. Esta medida reconoce que las emergencias, con frecuencia, ponen en riesgo las vidas de las feministas. Dentro del contexto de membresías, NEAR también da prioridad a la agilización mediante la implementación de un **proceso de verificación simplificado**. Todas las organizaciones receptoras de fondos son integrantes de NEAR y, por lo tanto, han pasado por una verificación previa, lo que agiliza el proceso de manera considerable.

### Solicitudes de renovación

Dado el énfasis que ponen muchos Promotores Directos en la relación a largo plazo y el fortalecimiento de los movimientos, algunos incluso ofrecen a las organizaciones miembros

la oportunidad de solicitar **renovaciones de financiación**. Por ejemplo, FRIDA, invita a las nuevas aliadas receptoras de subvenciones a unirse a un proceso que dura de nueve meses a un año (según el número de organizaciones que se unan). Después, las organizaciones receptoras de fondos pueden solicitar la renovación de la financiación hasta por cuatro años.

### Enfoques colaborativos sin solicitud

En algunas formas de otorgamiento de subvenciones participativas, **no** se pide a los receptores de fondos individuales que presenten **solicitudes convencionales**. En su lugar, los financiadores pueden optar por convocar a una cohorte de organizaciones que trabajan en un área específica para ofrecerles una cantidad de fondos sin restricciones y para ayudarles a decidir juntos cómo asignar los fondos en un período establecido. Por ejemplo, ADD International está poniendo a prueba este tipo de colaboración con cohortes de

organizaciones de personas con discapacidades. En uno de los casos, los grupos dentro de la cohorte decidieron utilizar el dinero disponible en seis subvenciones: tres para organizaciones individuales y tres para grupos de personas con discapacidades que habían decidido trabajar juntas.

## 2. Cómo se toman las decisiones de financiación

Los Promotores Directos toman decisiones de financiación de diversas formas, pero todas están ancladas en el principio de que quienes deben tomar las decisiones son, en la medida de lo posible, las personas que están más cercanas a los problemas y las causas.

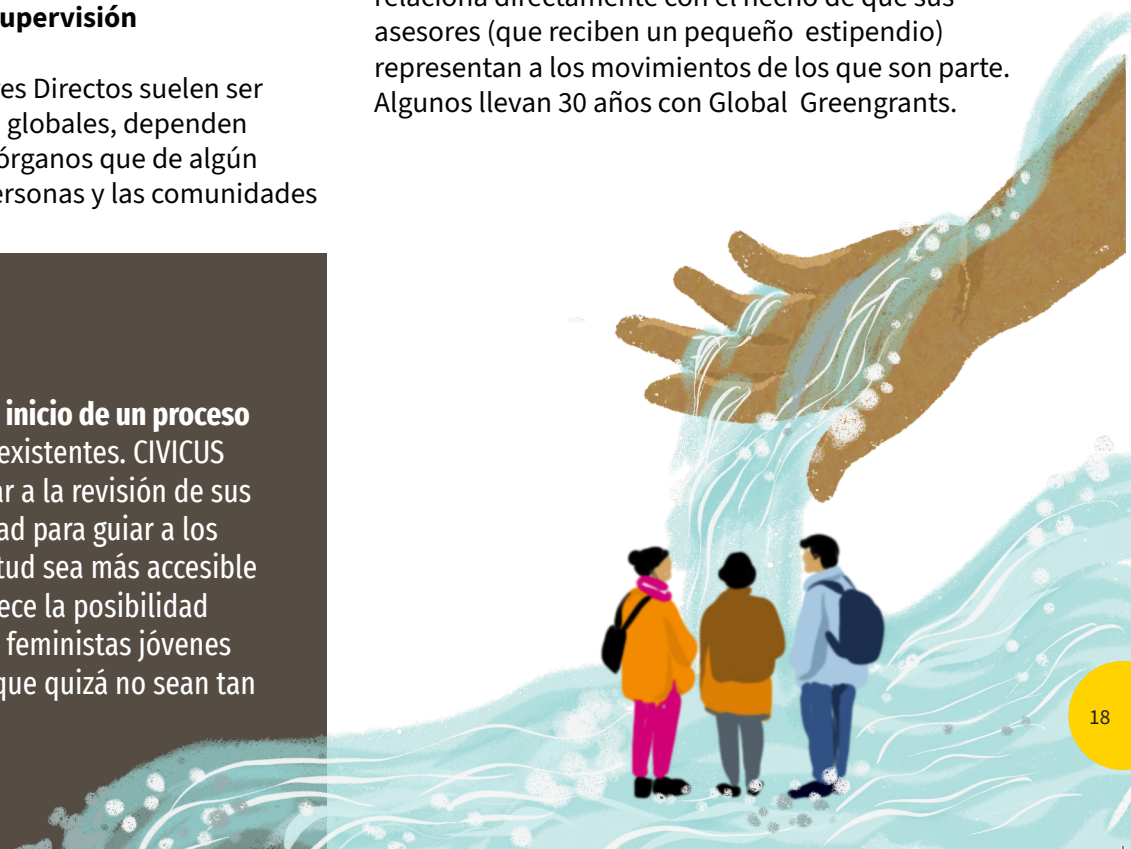
### Grupos consultivos o de supervisión

Debido a que los Promotores Directos suelen ser financiadores nacionales o globales, dependen considerablemente de los órganos que de algún modo representan a las personas y las comunidades

que pretenden beneficiar en lo que respecta a las decisiones de subvenciones. Desde su fundación, FRIDA ha recurrido a un **Comité Consultivo Global**, compuesto de activistas feministas jóvenes de todo el mundo para seleccionar las solicitudes y revisar los resultados finales. También brindan apoyo en el establecimiento de la dirección estratégica de la organización. Mama Cash opera un **Comité Comunitario** (conocido como COM COM) que tiene 11 integrantes y toma decisiones sobre su fondo más grande. Las integrantes deben ser conocidas por los movimientos y estar conectadas a ellos, así como rendir cuentas ante ellos. La **red consultora** de Global Greengrants Fund incluye a 220 asesores en 30 juntas consultivas y fondos aliados. Su afirmación de proporcionar subvenciones participativas se relaciona directamente con el hecho de que sus asesores (que reciben un pequeño estipendio) representan a los movimientos de los que son parte. Algunos llevan 30 años con Global Greengrants.

## Percepción común

Independientemente de los detalles, los Promotores Directos ven la solicitud como el **inicio de un proceso participativo** mediante el cual es posible conocer tanto organizaciones nuevas como existentes. CIVICUS ha realizado estudios específicos sobre las **barreras a la participación**, lo que dio lugar a la revisión de sus formularios de solicitud de financiación y la introducción de una prueba de elegibilidad para guiar a los solicitantes potenciales. FRIDA también ha trabajado para que su formulario de solicitud sea más accesible y el proceso de solicitud en sí constituye el inicio de su apoyo. Por ejemplo, FRIDA ofrece la posibilidad de concertar sesiones con los solicitantes para explicarles qué hacer paso a paso. Las feministas jóvenes pueden también usar este conocimiento en solicitudes futuras a otros financiadores que quizá no sean tan flexibles.



## Representantes de la membresía

Para las organizaciones con membresía, los órganos de toma de decisiones en última instancia reflejan la **composición de sus miembros**. Por ejemplo, en CIVICUS, el Grupo Consultivo de Miembros realiza la evaluación final de las solicitudes de su Fondo Solidario. Para su Change Fund, la secretaría de NEAR convoca a un **órgano de supervisión** que cuenta con representantes de organizaciones miembros de Asia, África, Latinoamérica y el Caribe, y el Medio Oriente. Este órgano se reúne periódicamente para revisar qué emergencias surgen en los diferentes contextos y, finalmente, decidir si se ha alcanzado el umbral para emitir fondos y abrir una convocatoria a propuestas entre su membresía. El Órgano de Supervisión cuenta con un conjunto de principios en los que se fundamenta el Change Fund: equidad, solicitudes simplificadas, desembolso rápido y adaptable. Anita Kattakhuzy de NEAR explica cómo, a partir de lo anterior, se crea una **dinámica eficaz entre pares**, donde la financiación pasa de ser una transacción a ser una herramienta de responsabilidad y cuidado compartidos:

**“El beneficio de este modelo es que mantiene a la financiación moviéndose entre pares, no hacia abajo en una jerarquía. Las organizaciones miembros deciden juntas qué representa el éxito y debido a que todas saben cuán urgentes son estos momentos, se experimentan menos demoras y dudas”.**

## Enfoques basados en votación

Algunos financiadores integran la toma de decisiones colectiva mediante **procesos de votación**, con frecuencia junto con órganos consultores o de

supervisión. Por ejemplo, para una convocatoria de financiación específica, FRIDA hace avanzar a varios grupos elegibles que luego se dividen en **subgrupos para votación** (de acuerdo al idioma, la región y el área temática). Se les pide que **voten por otros solicitantes** y el Comité Consultivo y el personal de FRIDA revisan los que obtienen más votos para que posteriormente pasen por un proceso de debida diligencia. Oleksandra Brashovetska de FRIDA indicó que esto constituye:

**“Una manera de empoderar a las feministas jóvenes, apoyar la solidaridad a favor de activistas y profundizar la comprensión de lo que está sucediendo en una región específica”.**

Fondo Semillas constituye un comité de expertos provenientes de diferentes partes del país para que revisen las solicitudes. Los expertos se seleccionan según los temas más urgentes del momento (por ejemplo, migración, violencia sexual y otros). Luego, se inicia una segunda ronda de selección mediante una **votación participativa**, donde se determina el grupo final de aliados receptores de subvenciones. Esta votación permite que miembros de los movimientos en sí decidan quién debería recibir, en definitiva, la financiación.

## Relación directa con los solicitantes

ACT Ubumbano, una red de organizaciones de Europa y África Meridional, opera el Solidarity Support Facility e invita a las organizaciones a enviar su solicitud directamente en línea. En el primer año de esta plataforma, ACT recibió 50 solicitudes que fueron revisadas por un equipo de tres personas y

se tuvo la posibilidad de hablar con cada solicitante directamente. Pero, a medida que creció el número de solicitantes, ya no fue posible tener este contacto directo con cada solicitante. Una cuestión con la que luchan los financiadores más pequeños es cómo mantener este nivel de contacto a medida que los montos de financiación y el número de solicitantes aumentan, mientras que el número de integrantes del personal que tienen sigue siendo similar.

## Percepción común

Los Promotores Directos consideran con cuidado la manera en que pueden equilibrar las responsabilidades de toma de decisiones entre los expertos externos (a menudo no remunerados) y los integrantes de sus propios equipos. Por ejemplo, para Mama Cash, un COM COM de tan solo 11 personas no tiene la posibilidad de tomar por sí solo decisiones sobre cientos de subvenciones al año. Por lo tanto, en lo que respecta a la renovación de subvenciones para aliados receptores de subvenciones existentes, los oficiales de programas de Mama Cash son quienes toman las decisiones finales, pues tienen relación cercana con las organizaciones. Para Mama Cash, “equilibrar la practicidad con la participación” es clave, como señaló Chantelle de Nobrega: en el 2025, recibieron 2000 solicitudes y solo pudieron proporcionar el 1 % de financiación.

### 3. Descripción general de los tipos de subvenciones

Como regla general, los Promotores Directos se inclinan por proporcionar **subvenciones de pequeña a mediana escala** (varían entre USD 2000 a USD 100 000) en varios años, pues dicho apoyo está dirigido a grupos comunitarios y activistas, así como a movimientos de base y actores no registrados, que no buscan fondos **mayores de los que pueden absorber**. A medida que cambia el panorama general de la financiación, algunos financiadores están aplicando los mismos principios a las organizaciones que se registran de manera más formal, lo que da como resultado sumas mayores. Por ejemplo, el Emerging Climate Champions Award es una convocatoria mundial abierta que brinda donaciones multianuales flexibles de USD 1 millón cada una a organizaciones lideradas por jóvenes que impulsen soluciones climáticas.<sup>17</sup>

Los fondos feministas se comprometen a **financiar a largo plazo**. Por ejemplo, el apoyo que Mama Cash proporciona a los aliados receptores de subvenciones puede durar hasta 10 años. Otra característica común es que las subvenciones de los Promotores Directos se inclinan a priorizar la **financiación básica** en sus estructuras, en lugar de priorizar la financiación basada en proyectos, que puede usarse para apoyar cualquier tipo de actividad interna o externa. Incluso los financiadores que trabajan más con financiación basada en proyectos, como Global Greengrants Fund, solo solicitan detalles mínimos (se permite, por ejemplo, un presupuesto de una línea) y no dividen los pagos de subvenciones. Todo se transfiere desde

el inicio y no existe ningún mecanismo para retirar la financiación si las organizaciones realizan acciones que difieren del plan original.

Los Promotores Directos, con frecuencia, también son **el primer financiador de las organizaciones receptoras de fondos**. Esto exige una cuidadosa consideración de parte del financiador para evitar **crear dependencia dañina** o una **dinámica de poder más severa**. Como lo explica GFCF:

**“Siempre tenemos cuidado de considerar la financiación como una proporción del presupuesto de una organización. De manera deliberada, las subvenciones constituyen un pequeño porcentaje, como estrategia para limitar el poder y asegurarnos de que nunca se llegue a lugares donde la relación pase de ser personal y cálida a poco saludable porque se está financiando la mayoría de sus fondos”.**

Con el ánimo de proteger la libertad y la independencia financiera relativa de sus organizaciones receptoras de fondos, los Promotores Directos negocian de antemano las condiciones de colaboración con los financiadores tradicionales y, con frecuencia, asumen la carga del riesgo en nombre de sus organizaciones receptoras de fondos.

### 4. Gestión de subvenciones y requisitos de presentación de informes

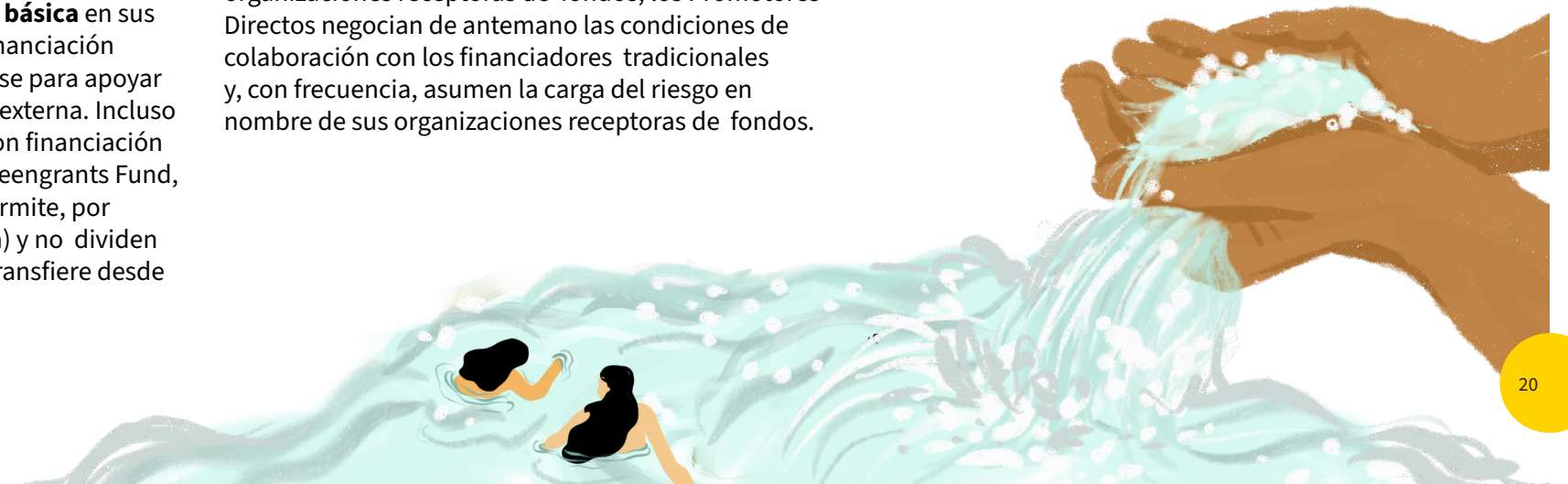
La manera de “gestionar” las subvenciones, así como los requisitos de presentación de informes, es con frecuencia lo que verdaderamente diferencia a los Promotores Directos de los financiadores más “tradicionales”. En general, la gestión y los procesos de presentación de informes están diseñados para ser tan **mínimos y flexibles** como sea posible, con el propósito de permitir a los aliados receptores de subvenciones mantener el control en todo momento.

#### Enfoque basado en la confianza

FRIDA indica:

**“La idea principal que reiteramos constantemente es que las organizaciones beneficiarias son los expertos principales, porque conocen su realidad y sus desafíos, así como el propósito para el que necesitan el dinero”.**

<sup>17</sup> <https://climate.leverforchange.org/submit>



Para ADD International, en el espacio de justicia para personas discapacitadas, Vanessa Herringshaw que:

**“Es esencial usar un enfoque basado en derechos y justicia, así como apegar al principio de que es mi derecho decidir lo que suceda en mi vida”.**

En un contexto de membresía, la financiación entre pares también ayuda a redefinir quién posee los conocimientos especializados. NEAR:

**“Cree que sus organizaciones miembros poseen la experiencia de vida sobre cómo responder a las crisis. Tal experiencia constituye el conocimiento especializado, un recurso y saber que es poco reconocido, pero que debería ser suficiente para la toma de decisiones”.**

### Procesos de debida diligencia

A pesar de la suposición común de que la financiación flexible no incluye ninguna forma de **debida diligencia**, los Promotores Directos sí incluyen este paso, pero de una forma que **reafirma la confianza y la rendición de cuentas**. El Fondo de Mujeres de Asia señala que tiene un proceso exhaustivo de debida diligencia porque la rendición de cuentas es esencial para sus grupos de interés, en especial para quienes la organización no puede financiar directamente, pero el proceso se realiza de forma rápida, mientras se sigue garantizando que todas las voces se escuchen. Mama Cash también aplica un enfoque relacional a la debida diligencia al pedir referencias de los contactos de confianza para verificar que los grupos están haciendo el trabajo que dicen hacer. La mayoría son contactos

conocidos de Mama Cash: asesores, financiadores de pares, representantes de movimientos y otros aliados receptores de subvenciones. Es a través de la debida diligencia que los Promotores Directos absorben con frecuencia la carga de la verificación, en especial cuando trabajan con donantes originales, es decir, financiadores de quienes ellos mismos reciben financiación, que tienen requisitos más estrictos. GlobalGiving compartió que el diseño del proceso de verificación pretende recabar solamente lo necesario y que puede ayudarse de la información de dominio público o dar otros pasos para procesar información sin sobrecargar a la organización receptora de fondos.

### Requisitos simplificados de presentación de informes

Según indicó Nana Zulu de AWDF, los aliados receptores de subvenciones desean lo siguiente:

**“Apoyo básico y relaciones basadas en la confianza; redactar informes largos no constituye un uso eficiente de su tiempo. Por el contrario, redactar documentación participativa y monitoreo, evaluación y aprendizaje feminista es clave”.**

De manera similar, para GFCF la presentación de informes no se trata de tener una conversación sobre el dinero, sino de compartir lo que tiene mayor importancia para los aliados receptores de subvenciones que trabajan en favor del fortalecimiento de una comunidad y un movimiento. La presentación de informes también tiene que ver con el **aprendizaje colectivo** para apoyar la filantropía comunitaria: GFCF posee 20 indicadores

del capital social y pide a las organizaciones receptoras de fondos que seleccionen tres para describir dónde creen que ha ocurrido el cambio.

### Financiación colectiva y narración de historias

Cuando se distribuyen fondos mediante un modelo de financiación colectiva, existe flexibilidad porque hay un amplio grupo de participantes. La presentación de informes se trata de **historias** que se comparten con los seguidores, en lugar de informes formales dirigidos a un solo financiador. Por ejemplo, el factor distintivo de GlobalGiving es que una organización puede recibir USD 10 o USD 50,000 y el nivel de detalle que se comparte (“informes”) es el mismo.

### Efectos internos de la financiación flexible

Debido a que los Promotores Directos fundamentan su labor en una **filosofía de horizontalidad, confianza y mutualidad** con los aliados receptores de subvenciones, no es de extrañar que también piensen cuidadosamente en sus operaciones internas para no repetir o reforzar las dinámicas desiguales de poder dentro de la organización. Es esencial que esta ética trascienda de los integrantes del personal hasta el liderazgo superior y los miembros de la junta. De hecho, para muchos fondos feministas en especial, los integrantes del personal provienen de un trasfondo activista. En la práctica, FRIDA nos contó que esto significa que estas personas:

**“Por lo tanto, no están desapegadas de las realidades que enfrentan las organizaciones beneficiarias, pues todas desempeñan varias funciones a la vez: financiador, aliado, activista”.**

ACT Ubumbano adoptó una ética de “hacer el desarrollo de manera diferente” desde el principio, en especial porque el poder suele limitar la capacidad que uno tiene de autocrítica. Según lo señalado por Ashley Green Thompson, directora de ACT:

**“Lo que surgió fue un compromiso con la solidaridad que no se centró en el dinero, sino en la autonomía de las personas y la justicia. Las ONG, los financiadores y las organizaciones basadas en la fe se vuelven cómplices si repetimos los desequilibrios de poder en las comunidades de las personas a las que decimos servir. Si pensamos en serio en la transformación y el cambio, si no podemos criticar nuestro propio posicionamiento y práctica, nunca tendremos la posibilidad de ver el cambio que deseamos ver”.**

Como parte de lo anterior, ACT implementó una verificación del sesgo en el proceso de toma de decisiones sobre subvenciones, reconociendo el trasfondo y, por lo tanto, los sesgos potenciales de los tres integrantes de su equipo.

Ser conscientes de la dinámica interna de poder es particularmente esencial para las organizaciones que están en proceso de transición o retransición a enfoques más flexibles. Para Vanessa Herringshaw de ADD International, una de las lecciones clave ha sido

<sup>18</sup> Basi, S. (2024). ‘Passive ‘Donor-Pleaser’ or ‘Resource Activist’? The Role that Fundraisers can Play in Creating a Fairer Funding System. Alliance Magazine. Disponible en: <https://www.alliancemagazine.org/blog/passive-donor-pleaser-or-resource-activist-the-role-that-fundraisers-can-play-in-creating-a-fairer-funding-system/>

“abrir el diseño básico de cada fondo y mantenerlo tan abierto como sea posible”. Por lo que, al inicio de cada fondo:

**“Más que el administrador del dinero o el intermediario, son las comunidades mismas quienes deciden cómo estructurar las subvenciones para tener el mayor impacto, cómo realizar la identificación y selección de los beneficiarios, etc.”**

Y, a medida que progresa la transición:

**“En lugar de apresurarse a implementar un solo modelo codificado para otorgar subvenciones, necesita mantenerse esa apertura para que el diseño básico logre seguir respondiendo al aprendizaje; los fondos nuevos se diseñan con cada nuevo grupo que cualquier fondo nuevo pretende apoyar”.**

Es esencial tener comunicación interna clara sobre lo que significa hacer la transición hacia un enfoque de otorgamiento de subvenciones flexible y participativo para compartir el poder. En ADD, quedó claro que la organización estaba comprometida incondicionalmente a entrar en una nueva fase:

**“No solo vamos a ajustar, vamos a implementar cambios realmente radicales”.**

## Relaciones y dependencias en la financiación

Como en otros modelos, los Promotores Directos reciben financiación de una amplia gama de fuentes, que incluyen organizaciones bilaterales, fondos

familiares, fundaciones, ONG del norte global y, cada vez más, actores corporativos. Como tal, **la flexibilidad no siempre está garantizada**, sino que se negocia desde el momento del diseño puesto que la **calidad de la financiación puede variar** según la fuente. Puesto que el objetivo general por el que ofrecen financiación está predeterminado, es decir, el fomento del movimiento, la solidaridad, el fortalecimiento comunitario, los Promotores Directos se inclinan a ser **selectivos** en los tipos de financiación que aceptan. De hecho, la mayoría de los entrevistados compartieron ejemplos en los que tuvieron que **rechazar la financiación** porque no se alineaba con su agenda en general y con las prioridades que el fondo buscaba.<sup>18</sup> Al mismo tiempo, debido a que muchos fondos, en especial los feministas, tienen el **respaldo de un ecosistema más extenso**, desde los niveles superiores y desde las bases, con frecuencia pueden negociar la calidad de la financiación que reciben y hacer incidencia para proteger los intereses de las organizaciones receptoras de fondos.

Los fondos feministas y de mujeres compartieron que sus estrategias para acceder a financiación de calidad incluyen **establecer alianzas y cultivar las relaciones basadas en la confianza** a diferentes niveles del ecosistema de financiación. Han indicado que lo anterior permite que los diferentes actores participen en una agenda más amplia y que la información provenga de fuentes múltiples. Esto desata los recursos de calidad y cambia las dinámicas desiguales de poder. Al reflexionar sobre el desarrollo del consorcio Liderando desde el Sur (LFS), una alianza entre el Fondo Africano para el Desarrollo de las Mujeres, el Fondo de Mujeres del Sur, el Foro Internacional de Mujeres Indígenas (FIMI) y el

Fondo de Mujeres de Asia, esta última organización señaló que se necesitaron esfuerzos concertados de incidencia de las organizaciones feministas del sur global, que incluyen a AWDF y Mama Cash, así como de referentes individuales dentro del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos, para que naciera la LFS (véase más información en la sección de Experimentadores). En palabras de Anisha Chugh del Fondo de Mujeres de Asia:

**“Necesitamos reconocer que contamos con muchos aliados distribuidos en el panorama de la financiación (y que necesitamos crear más) y para fortalecer nuestro ecosistema y hacer crecer nuestra comunidad debemos trabajar estrechamente con tales aliados y referentes que operan en estructuras complejas de la filantropía y la asistencia”.**

Para activar este apoyo, han centrado su enfoque en la evidencia, trabajando con sus aliados para sustentar su postura y acceder a la financiación juntos.

## Desafíos para los Promotores Directos

Aunque han tenido éxito al establecer el parámetro de referencia para la financiación flexible, los Promotores Directos no están exentos de desafíos. Cuatro destacaron en esta investigación.

1. Primero, la **financiación flexible es costosa**. Como la financiación se basa en el valor, sea que se centre en el cambio de sistemas o el fortalecimiento de ecosistemas, el lograr este objetivo exige una participación significativa, lo que puede resultar

costoso. Muchos de los fondos que exploramos para realizar este informe han adoptado un tipo de **otorgamiento de subvenciones participativas** en un esfuerzo por garantizar la inclusión y representación significativas, que reflejen la demografía, el contexto y los problemas que el fondo busca abordar. A nivel superficial, cualquier versión del otorgamiento de subvenciones participativas exige incluir a más personas en el proceso de toma de decisiones y garantizar que el tiempo y las contribuciones de los participantes se compensen apropiadamente. Los grupos objetivo (sean jóvenes, personas que viven con discapacidades, grupos indígenas u otros) con frecuencia tendrán **menos recursos y representación, por lo que necesitan, como tales, recursos adicionales para garantizar la accesibilidad**.

Al reflexionar en la necesidad de la justicia lingüística y la accesibilidad, el Fondo de Mujeres de Asia acertadamente señaló:

**“Las traducciones son costosas; el garantizar la accesibilidad es un aspecto que necesita resolverse. Por ejemplo, a principios de 2020 (justo antes de que la pandemia del COVID llegara), facilitamos una convocatoria sobre derechos de las personas con discapacidad dirigida por un grupo de feministas que trabajan en derechos de las personas con discapacidad de la región de Asia. Esta convocatoria fue un importante proceso de aprendizaje para nosotros como organización (y seguimos aprendiendo). No solo en términos de contenido, sino que toda la organización logística fue un proceso político. Por ejemplo, necesitábamos interpretación en**

**lengua de señas y nos dimos cuenta, a partir de la información que recibimos de asesores expertos, que necesitaríamos un mínimo de cuatro personas para que interpretaran en diferentes lenguas de señas en turnos múltiples, puesto que el trabajo es agotador para ellos ya que usan su cuerpo completo para comunicar y deben alternarse. Habíamos dado esto por sentado [...]. De igual manera, cuando organizamos reuniones con las organizaciones receptoras de fondos en la región, debemos reservar hoteles de cuatro estrellas o más para garantizar la accesibilidad [...]. Así que deben presupuestarse costos mayores de hotel y alojamiento, un aspecto que a veces debe negociarse con los financiadores para justificar los costos. Por esta razón, nuestro presupuesto tiene líneas bien claras de inclusión, traducción y accesibilidad. Ahora también ya comprendemos por qué las solicitudes de las organizaciones de personas con discapacidad costarían más. Necesitamos valorar lo anterior al hablar de la flexibilidad y la inclusión”.**

Aunque los Promotores Directos se sostienen mediante el fortalecimiento de las redes, el fomento de la solidaridad, la financiación básica y la convocatoria, estos son elementos que la mayoría de financiadores se muestran reacios a financiar. Sin embargo, cuando lo anterior se compara con el potencial que tiene la financiación flexible para lograr un alto impacto en el fortalecimiento de ecosistemas y el fomento de alianzas significativas, su costo aparentemente alto se ve fácilmente compensado por los beneficios

a largo plazo que incluso la financiación flexible a corto plazo puede generar.

2. Segundo, **el riesgo marginal de reproducir aquellos elementos de la financiación tradicional que, sin quererlo, introducen restricciones o falta de flexibilidad** sigue existiendo. En parte, las fuentes tradicionales de financiación de las que dependen los Promotores Directos con frecuencia exigen que estos mantengan estructuras tradicionales de financiación. Aunque es necesario a veces, esto puede repercutir en las prácticas generales de las organizaciones y fondos que buscan la flexibilidad. Al reflexionar sobre la dificultad de equilibrar las expectativas externas con la agenda interna, una organización señaló:

**“Debido a nuestros procesos internos, todavía debemos pasar por personas que poseen menos apetito de riesgo que el que nosotros podríamos tener en ciertas áreas. ¿Cómo nos descolonizamos nosotros mismos también? ¿Por qué precisamos de todos estos mecanismos? [...] Cuando ya se han tenido todas estas conversaciones a nivel interno, en particular si se trata de una organización basada en el norte global que financia al sur global, las personas se dan cuenta que se aferran a estas estructuras pero, de alguna manera, todo es un engaño y se trata del control. A los financiadores les resulta difícil liberarse”.**

En otras palabras, la realidad inevitable de depender de la financiación tradicional como su fuente principal de fondos puede infundir temor y suprimir

las posibilidades que tienen los Promotores Directos de innovar y seguir siendo flexibles.

3. Tercero, **la inclusión y la representación en la toma de decisiones y en la creación de relaciones basadas en la confianza son importantes, pero llevan tiempo.** Lo anterior exige la implementación de sistemas, tales como la programación del otorgamiento de subvenciones, y la consideración de tiempo suficiente y medidas de contingencia para ajustarse a cambios inevitables. De igual manera, el éxito y la sostenibilidad de los Promotores Directos están fundamentados en el desarrollo de relaciones basadas en la confianza. Sin embargo, **muchos dieron a entender que los financiadores pocas veces tienen la paciencia para permitir que se establezcan procesos prolongados, pero básicos, para el desarrollo de relaciones.** En este aspecto, CIVICUS indicó:

**“Un desafío que estamos experimentando con [los donantes tradicionales] es el ritmo al que hacemos las cosas, porque consolidar relaciones lleva tiempo y los donantes no siempre tienen la paciencia debido a sus juntas o porque se trata del dinero de los contribuyentes. Es un desafío que experimentamos porque estos procesos toman tiempo, pero a veces para nosotros es difícil defenderlos. Ahora tenemos donantes que comprenden que no estamos realizando proyectos que se basan en actividades, sino que estamos tratando de cambiar el sistema y eso implica tiempo”.**



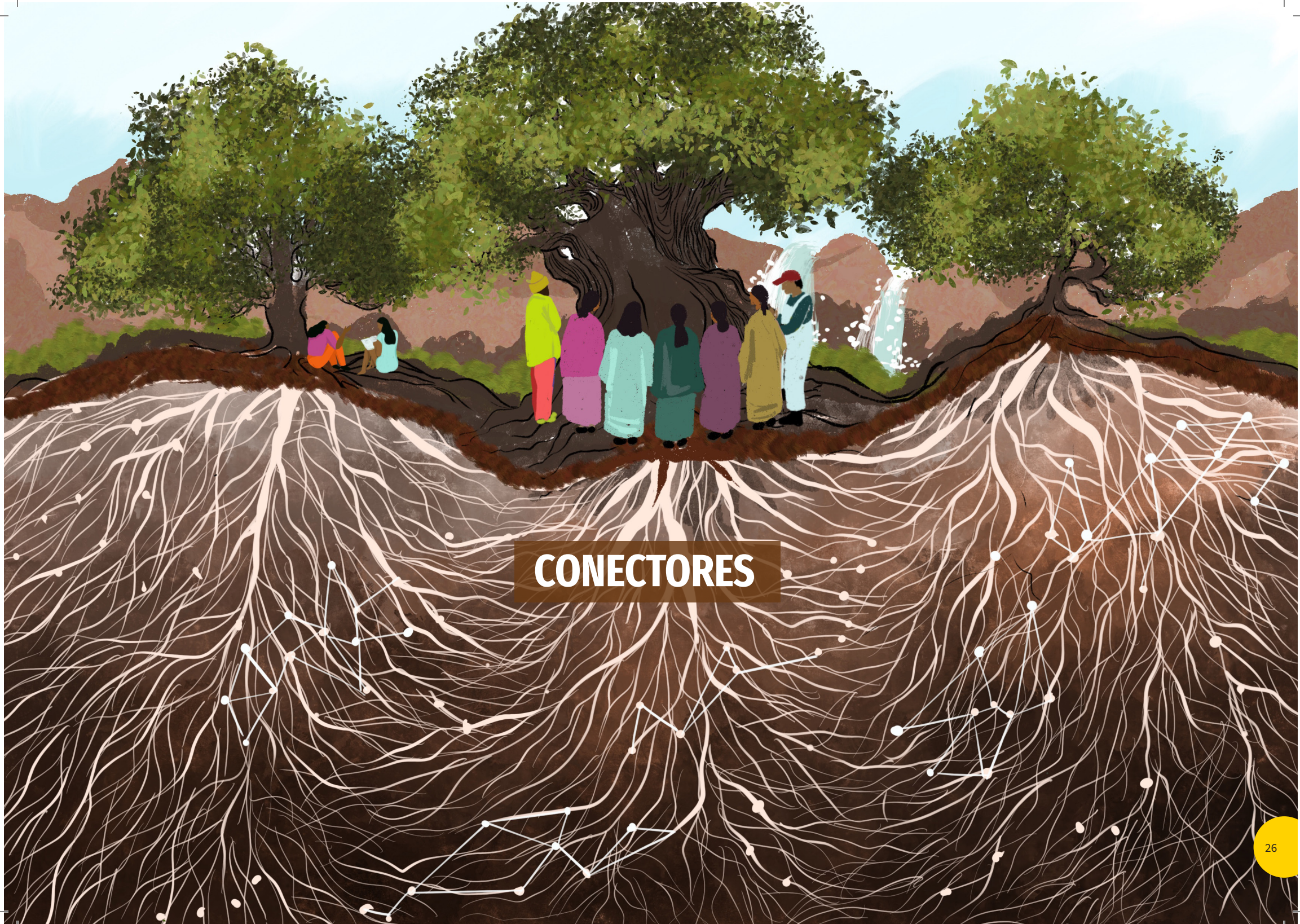
4. Por último, dada su flexibilidad y su alcance relativamente amplio en el ecosistema, **los Promotores Directos con frecuencia enfrentan más interés y demanda de lo que sus recursos disponibles y su capacidad pueden aceptar.** Por un lado, esto puede provocar competencia negativa a nivel local. Por el otro, esto también destaca como una oportunidad clave de aprendizaje que, a veces, hace surgir enfoques que neutralizan tal competencia. Para Mama Cash, lo anterior dio lugar a **conversaciones generativas sobre transparencia**, en particular, sobre la necesidad de tener apertura en la toma de decisiones sobre quién recibe subvenciones y por qué y cuándo se usan los criterios. A la larga, esto llevó al lanzamiento del Fondo Solidario que está abierto a todos los fondos feministas y de mujeres elegibles. Para otros financiadores, los aliados receptores de subvenciones que no reciben la financiación son a veces tan importantes, o quizás más importantes, que las que sí la reciben. Estos financiadores hacen un esfuerzo adicional para garantizar que los solicitantes que no salieron favorecidos con la subvención reciban información y apoyo suficientes con respecto a sus ideas para proteger y fomentar las visiones emergentes de la organización al mismo tiempo que se fortalece la red.

### Beneficios del modelo

Además de los beneficios estructurales del modelo que se discutieron anteriormente, los Promotores Directos exitosos tienen **el potencial de fortalecer las organizaciones integralmente** de un modo que se centra en el liderazgo local y **posibilita y apoya la movilización de recursos locales.** También pueden **fortalecer los vínculos entre los contextos locales**

**y regionales inmediatos y el ecosistema global de financiación más amplio.** Lo anterior es debido a que los Promotores Directos, al estar firmemente establecidos en los ecosistemas y la comunidad, poseen tanto la interconectividad (redes) como el alcance amplio a nivel hiperlocal (bases). Por diseño, **los Promotores Directos invierten en la valentía que muestran los aliados receptores de subvenciones, el personal y las juntas al tomar decisiones sobre la financiación flexible** y negociar la flexibilidad a diversos niveles. Mediante el reconocimiento de la relación existente entre su poder como financiadores y el poder experto que tienen los aliados receptores de subvenciones, **los Promotores Directos han comprendido que la financiación se trata del control. Cuando los aliados receptores de subvenciones tienen el control, pueden decidir cuáles son los aspectos más importantes para su visión de sus comunidades.**





# CONECTORES

## CONECTORES

### Descripción breve

Las organizaciones (del norte global) canalizan fondos de manera indirecta mediante alianzas con otras organizaciones que están más cercanas a las comunidades a las que sirven en el sur global, lo que permite fortalecer los ecosistemas de financiación a nivel local y nacional. A diferencia de las organizaciones intermediarias tradicionales, como las ONGI del norte global, los Conectores actúan como un canal de apoyo para la financiación, en lugar de ser implementadores de actividades en los países.



### Nota importante

Muchas organizaciones del sur global también cumplen esta función pero con características distintivas. Este informe se centra principalmente en las transferencias de recursos del norte hacia el sur. Para conocer más sobre los Conectores del sur global, véanse los cuatro modelos de intermediarios del sur global<sup>19</sup> del Trust, Accountability, and Inclusion Collaborative (TAI) y el estudio exploratorio que realizó un equipo de mujeres a lo largo de Latinoamérica y Asia sobre cómo comprender el ecosistema de resubvenciones en el sur global.<sup>20</sup>

### Subcategorías

Los Conectores trabajan con las organizaciones que están más cercanas a los problemas, lo que incluye organizaciones articuladoras a nivel regional y otros tipos de entidades dentro del país (de aquí en adelante se denominarán **aliados facilitadores**) que garantizan que las experiencias de los aliados receptores de subvenciones sigan siendo visibles, dotadas de recursos y escuchadas. Teniendo esto en mente, la manera en que los Conectores abordan la financiación flexible puede variar.

### Alianzas con organizaciones articuladoras multinacionales

Estas organizaciones no suelen identificarse principalmente como financiadoras; por el contrario,

son ONG (que con frecuencia tienen sede en el norte global) que crean **mecanismos** mediante los cuales pueden canalizar la financiación flexible. Estos financiadores buscan **cerrar las brechas** entre las estructuras restrictivas de financiación y los enfoques más flexibles para apoyar el desarrollo de ecosistemas de financiación a nivel local y nacional. El Fondo de Acción Local (LAF) de Peace Direct es un ejemplo de lo anterior. El Fondo de Acción Local brinda apoyo a las iniciativas de consolidación de la paz dirigidas a nivel local mediante subvenciones pequeñas y rápidas por montos menores a USD 15 000, que se complementan con capacitación y otras formas de apoyo, como intercambio de información y oportunidades para la colaboración y la incidencia en general. A través del Fondo de Acción Local, Peace Direct forja alianzas con organizaciones con sede en el país (denominadas organizaciones articuladoras) a lo largo de Asia, África y Latinoamérica, que identifican a grupos locales para que reciban subvenciones y apoyarlas con el propósito de colaborar y aumentar su impacto. Otro ejemplo de lo anterior fue Dignity for All (que ya cerró): Un programa de asistencia para personas LGBTQI+ que originalmente estuvo financiado por el Fondo Mundial para la Igualdad del Departamento de Estado de los Estados Unidos, una alianza público-privada entre gobiernos, corporaciones y fundaciones independientes que apoyan los derechos humanos de las personas LGBTQI+.<sup>21</sup> Un consorcio global de organizaciones de derechos humanos dirigido por Freedom House, una ONGI con sede en los Estados Unidos, gestionaba el programa, el cual brindó fondos flexibles, apoyo y asistencia de seguridad de emergencia a defensores y organizaciones de los derechos humanos que estaban bajo amenaza o ataque debido a su trabajo a favor de los derechos humanos de las personas

<sup>19</sup> Trust, Accountability, and Inclusion (TAI) Collaborative. (2024). From Local Roots to Global Reach: Global South Intermediaries Driving Just and Equitable Governance. Disponible en: <https://tai-collaborative.my.canva.site/intermediaries-study-tai>

<sup>20</sup> Philanthropy Dialogues. (Mayo de 2024). Understanding the Re-granting Ecosystem in the Global South: Environment, Gender, Social Justice & Human Rights in Asia, Latin America and the Caribbean. Con el apoyo de Oak Foundation y Ruta cívica. Disponible en: <https://philanthropydialogues.org/>

<sup>21</sup> Departamento de Estado de los Estados Unidos. (2021-2025). Fondo Mundial para la Igualdad. Disponible en: <https://2021-2025.state.gov/global-equality-fund/> [Fecha de consulta: 11 de agosto de 2025].



LGBTQI+. Varias organizaciones socias tenían sede en el sur global, como Akāhatā (Latinoamérica) y UHAI (África Oriental), y todas se consideraban “organizaciones confiables y reconocidas en las comunidades LGBTQI+ en las que trabajaban y vivían”.<sup>22</sup> Dignity for All les otorgó dos tipos de subvenciones: subvenciones de emergencia para personas defensoras de los derechos humanos u OSC y subvenciones SOAR (seguridad, oportunidad, incidencia y respuesta rápida) para iniciativas de incidencia a corto plazo con el propósito de contrarrestar las amenazas urgentes o aprovechar las oportunidades.

### Alianzas con organizaciones articuladoras nacionales

Además de brindar una plataforma para la financiación colectiva (una forma de financiación directa descrita en la categoría de Promotor Directo), GlobalGiving también gestiona fondos para proporcionar subvenciones y con frecuencia actúa como Conector al aliarse con organizaciones en diferentes contextos para garantizar que la financiación llegue de la manera más flexible posible a las comunidades que a menudo se encuentran excluidas de la financiación internacional. Como

<sup>22</sup> Global Philanthropy Project y Cook, B., y Viera, B. (2016). The Road to Successful Partnerships: How governments in the Global North can effectively partner with intermediary organizations to support LGBTI communities in the Global South and East, p.28. Disponible en: <https://globalphilanthropyproject.org/wp-content/uploads/2016/07/The-Road-to-Successful-Partnerships-FINAL-7.7.16.pdf>. [Fecha de consulta: 11 de agosto de 2025].

<sup>23</sup> Non-profit Organisation for Philanthropic Initiatives (Nopi). ‘Benefits of Fiscal Sponsorship: Pros & Cons’. Disponible en: <https://www.thenopi.org/toolkit/fiscal-sponsorship-pros-and-cons#:~:text=Fiscal%20sponsorship%20allows%20organizations%20to%20outsource%20administrative,nonprofit%20entity%2C%20offering%20flexibility%20and%20growth%20opportunities> [Fecha de consulta: 5 de diciembre de 2025].

ejemplo, GlobalGiving recibió financiación de Local Works, un mecanismo de financiación de USAID, para apoyar a la Fundación del Centro de Preparación ante Desastres (CDP) en las Filipinas en la creación y gestión del Abot-Kamay Community Solidarity Fund, con apoyo estratégico de un consorcio de aliados globales. Este también es un enfoque que suelen usar en las subvenciones de su Fondo para Desastres, mediante el cual las organizaciones cercanas en la red proporcionan subvenciones de segundo nivel a una amplia variedad de grupos comunitarios.

Aunque no constituyen una subcategoría separada, los patrocinadores o anfitriones fiscales funcionan como una forma de Conector, pues permiten que más organizaciones impulsadas por la comunidad implementen iniciativas sin tener que registrarse formalmente.<sup>23</sup>

### Orígenes y razón de existir

Los Conectores del norte global reconocen que no son expertos en los contextos locales y nacionales del sur global. Por lo tanto, actúan como **canales** que garantizan que las organizaciones más próximas a sus contextos tomen las decisiones finales en relación con el otorgamiento de subvenciones y de apoyo. Para Peace Direct, el valor de este modelo yace en elevar a los integrantes de la comunidad, los constructores locales de la paz y los grupos informales, pues la mayoría están recibiendo recursos internacionales por primera vez. A su vez, esto fortalece sus posibilidades de actuar como articuladoras de recursos para la sociedad civil.

Las organizaciones articuladoras con las que Peace Direct establece alianzas en cada país posteriormente aportan sus **propias filosofías y enfoques de financiación que se centran en la flexibilidad, y con frecuencia operan de manera similar a los Promotores Directos**. Idrees Nour, de Adeela, una organización liderada por jóvenes que trabaja en Sudán y se centra en el papel de la cultura y las artes en la paz y la justicia, indica que para su organización la financiación flexible constituye:

“Un enfoque o metodología completa que garantiza la apropiación local para las organizaciones locales. Este enfoque también permite que Adeela elimine los obstáculos que enfrentan las organizaciones locales para que sus voces puedan escucharse”.

Hive Pakistan, una organización de impacto social ubicada en Islamabad, señala que:

“La financiación flexible no se trata solamente de presupuestos adaptables, sino que se trata de reimaginar el poder, la confianza y la paz desde la base. En Pakistán, donde la forma de trabajo de los donantes sigue siendo extremadamente burocrática y centralizada, la financiación flexible permitió que Hive trasladara el poder y la toma de decisiones a las manos de las organizaciones comunitarias”.

Con frecuencia, los Conectores también actúan como **amortiguador** entre los donantes tradicionales del norte global, que tienen altos requisitos de cumplimiento y de otra índole, y los aliados facilitadores que son quienes finalmente desembolsan los fondos a las comunidades. También se señaló que en el caso de Abot-Kamay Community Solidarity Fund:

**“Cada aspecto estuvo guiado por el conocimiento y la información que tenía CDP sobre la cultura, el contexto y las comunidades filipinas: desde el diseño de la invitación a presentar propuestas, a la selección de la subvención y el proceso de debida diligencia, hasta el monitoreo y la evaluación. Como “socios facilitadores”, GlobalGiving y el consorcio ofrecieron consejo y apoyo a CDP para que pudiera abrirse paso entre las posibilidades debido a los requisitos del financiador. También llevaron la carga de presentar informes al financiador y la responsabilidad de la gestión de riesgos, lo que liberó a CDP para que pudiera desarrollar un enfoque que funcionara para las comunidades”**<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Center for Disaster Preparedness Philippines y GlobalGiving (n.d.). Transforming Philanthropy & Aid Through New Models of Funding and Partnership 1 Insights from Taking Practical Action to Move Funding Decisions Closer to Communities. [en línea] Disponible en: [https://www.globalgiving.org/learn/wp-content/uploads/2023/11/GlobalGiving\\_PositionPaper.pdf](https://www.globalgiving.org/learn/wp-content/uploads/2023/11/GlobalGiving_PositionPaper.pdf) [Fecha de consulta: 11 de agosto de 2025]

<sup>25</sup> Global Philanthropy Project y Cook, B., y Viera, B. (2016). The Road to Successful Partnerships: How governments in the Global North can effectively partner with intermediary organizations to support LGBTI communities in the Global South and East, p.31. Disponible en: <https://globalphilanthropyproject.org/wp-content/uploads/2016/07/The-Road-to-Successful-Partnerships-FINAL-7.7.16.pdf>

En el programa Dignity for All, los aliados reconocieron el papel facilitador entre el financiador y el consorcio que jugó Freedom House. Su función general en la administración del programa y su enfoque en el otorgamiento de subvenciones en emergencias hizo posible que las organizaciones se centraran en implementar SOAR (subvenciones centradas en la incidencia) y en brindar apoyo de seguridad.<sup>25</sup>

## Características estructurales de los Conectores

### Selección de organizaciones y procesos de solicitud de financiación

A medida que el espíritu de flexibilidad se **integra en el enfoque organizacional** de los Conectores, también se diseña el proceso de selección de organizaciones para alinearse con estos principios. En esta etapa, el Conector y sus organizaciones receptoras de fondos definen sus condiciones de participación, empiezan a desarrollar confianza y exploran los contextos, las expectativas y las posibles limitaciones de cada uno.

### Selección de organizaciones articuladoras en el país

Los Conectores adoptan diferentes enfoques para seleccionar organizaciones con las cuales trabajar en el país, pero el criterio principal suele ser que **las mismas organizaciones den prioridad a los enfoques flexibles de financiación que se integran en sus contextos comunitarios**. Para el Fondo de Acción Local, Peace Direct inicia con un ejercicio de alcance para identificar aquellas organizaciones

que están alineadas con sus valores y que tienen la disposición de “desaprender en conjunto”, pues reconocen que tanto las organizaciones del norte como las del sur global han trabajado por tiempo prolongado en los mismos ecosistemas restrictivos de financiación. En algunos casos, Peace Direct siguió trabajando con las organizaciones existentes y, en otros, identificó nuevas organizaciones de pensamiento similar. Los criterios para la selección de organizaciones articuladoras con las que asociarse tienen en cuenta la credibilidad de la organización, su estructura de gobernanza, el alcance geográfico, los valores organizacionales, la capacidad potencial a nivel financiero y programático para gestionar el sistema de otorgamiento de subvenciones y su enfoque a las dinámicas de conflicto en el contexto específico.

Después de esta fase inicial de selección, los Conectores adoptan el mismo enfoque de manera general, que es **delegar completamente la función de solicitud de otorgamiento de subvenciones** a las organizaciones dentro del país que están cerca de los contextos pertinentes. Posteriormente, las organizaciones dentro del país adoptan procesos que son **similares a los de los Promotores Directos** (aunque estas organizaciones, en general, hacen mucho más que solo financiar, lo que las distingue de la mayoría de financiadores flexibles) y se centran en garantizar que el proceso de solicitud sea tan breve e inclusivo como sea posible. Como ejemplo:

### Procesos de solicitud accesibles

CDP en las Filipinas lanzó la primera convocatoria para la presentación de propuestas a través del Abot-Kamay Community Solidarity Fund en mayo de 2022 y recibió 127 propuestas de organizaciones

comunitarias sobre temas relacionados con la acción liderada por la comunidad, la filantropía comunitaria, la sostenibilidad y el cambio de poder.

**“Para reducir barreras, los procesos de solicitud se diseñaron para que fueran flexibles e inclusivos, lo que permitió que las solicitudes se presentaran en los dialectos filipinos locales y también pudieran presentarse en video”.**<sup>26</sup>

### Cómo se toman las decisiones de financiación

Los Conectores garantizan que las organizaciones que se encuentran en el país y tienen una comprensión más profunda del contexto sean quienes dirigen el proceso de toma de decisiones sobre las subvenciones y les brindan su apoyo si lo solicitan. Por el contrario, como los primeros receptores de los fondos, los Conectores se centran en **cumplir con cualquier requisito específico**, con frecuencia provenientes de donantes tradicionales que tienen normas a menudo rigurosas.

### Procesos de debida diligencia y verificación

Los Conectores consideran cuidadosamente cómo crear procesos de debida diligencia o de verificación que logren **equilibrar el vivir los valores** de un financiador verdaderamente flexible con las **presiones que enfrentan de los donantes tradicionales** para rendir cuentas sobre cómo se utiliza el dinero. Por ejemplo, en GlobalGiving, la

<sup>26</sup> Kapoor, S. y Gordo, C. (2023). Transforming Philanthropy: Reimagining Partnerships, Practices, And Power. Global Giving View Points. Disponible en: <https://www.globalgiving.org/learn/transforming-philanthropy>. [Fecha de consulta: 11 de agosto de 2025].

función de verificación está en manos del equipo programático y no de un equipo de cumplimiento separado. Piensan que lo anterior es necesario tanto como parte del fortalecimiento de su relación con las organizaciones receptoras de fondos, sino también para satisfacer los requisitos de cumplimiento. Posteriormente, los aliados facilitadores diseñan un proceso de toma de decisiones que posibilita la flexibilidad y la inclusión.

### Comités de selección

Un enfoque común, similar al de muchos Promotores Directos, es establecer un **comité** de personas que representan a las comunidades objetivo para que tomen decisiones sobre qué subvenciones proporcionar. Con el Abot-Kamay Community Solidarity Fund en las Filipinas, ni GlobalGiving ni otros aliados internacionales involucrados en la iniciativa fueron parte de la selección de aliados receptores de subvenciones (una característica decisiva del modelo de Conectores). Después de revisar las solicitudes, se seleccionaron 32 organizaciones por medio de un comité comunitario de selección integrado por representantes filipinos del sector y centrados en temas como mujeres, personas con discapacidades y derechos humanos con el propósito de garantizar que el proceso fuera participativo e inclusivo.

### Apoyo para el desarrollo de solicitudes

Algunos aliados facilitadores ofrecen medios menos tradicionales para desarrollar una solicitud de apoyo mediante una subvención, precisamente porque están inmersos en las comunidades a las que apoyan de una forma que ni los Promotores Directos ni los Conectores lo están. Por ejemplo, Hive en

Pakistán creó un **proceso de presentación de ideas** mediante videos cortos y posteriormente brindaron apoyo para desarrollar las notas conceptuales. Los miembros de la comunidad a las que se destinan las subvenciones también seleccionan las ideas. Las iniciativas no necesitan estructurarse como una ONG formal o como una organización titular de una cuenta bancaria, por lo que muchos tipos de respuestas comunitarias de diversa índole pueden recibir la financiación.

### ¿Qué tipos de subvenciones se proporcionan?

Las subvenciones pequeñas y micro (que van aproximadamente de USD 1000 a USD 15 000) **continúan siendo un elemento principal y una herramienta práctica**. Permiten que los Conectores ayuden a reducir la brecha de la burocracia y las restricciones de política que con frecuencia impiden que la filantropía tradicional pueda financiar a los actores locales directamente, mientras que apoyan la continuidad del trabajo de los actores locales, es decir, “mantienen sus puertas abiertas”. Además, **las microsubvenciones crean espacio para la experimentación tanto del Conector como de los aliados facilitadores**. Las organizaciones compartieron que las subvenciones pequeñas pueden ayudar a fortalecer la confianza de todas las partes, sin la necesidad de asumir riesgos abrumadores. Al igual que los Promotores Directos, los Conectores buscan priorizar la financiación multianual sin restricciones, aunque esta medida puede enfrentar limitaciones del financiador final. Es importante destacar la diferencia significativa entre la financiación que reciben los Conectores y la financiación que se destina a los aliados facilitadores o los grupos locales que apoyan. Pueden variar en montos y en mecanismos de financiación, según

lo establecido por marcos nacionales y regionales, y requiere un estudio específico para comprender plenamente sus experiencias singulares.

### **Gestión de subvenciones y requisitos de presentación de informes**

Los Conectores desean apoyar a sus aliados facilitadores en una variedad de áreas relacionadas con la gestión de subvenciones individuales, lo que incluye los requisitos de presentación de informes.

#### **Apoyo en la presentación de informes a los aliados facilitadores**

Los Conectores, que reciben la financiación directamente de donantes tradicionales del norte global para redistribuirla después, con frecuencia tratan de **llevar tanto de la carga de presentación de informes** como sea posible. Como parte del Fondo de Acción Local, Peace Direct intenta asumir tanto de la carga administrativa como pueda, para así limitar la carga de los aliados locales. Las prácticas implementadas para lograrlo incluyen garantizar que la información recopilada por las organizaciones socias apoye su propio aprendizaje, en lugar de ser meramente un ejercicio de marcar casillas, o permitir a las organizaciones socias presentar los informes utilizando sus propias plantillas financieras, así como tener acceso directo al equipo financiero de Peace Direct para que pueda brindarles ayuda. Según señaló Maaz Salih Idres, tener:

**“Una relación basada en la confianza es clave porque se reduce la carga contractual; no permitimos que el papeleo retrase nuestro trabajo. Decimos que sí y luego averiguamos**

**cómo hacerlo. Ese es nuestro lema. Se responde a una necesidad en el momento; no se trata de controlar los fondos”.**

El apoyo también puede ser práctico. A través del Fondo de Acción Local, Peace Direct motiva y acompaña a las organizaciones articuladoras para que desarrollen sistemas robustos de gestión financiera, pero esta no es condición para proporcionar la financiación. A menudo, la financiación se proporciona desde el principio en desembolsos elevados, lo que brinda flexibilidad a las organizaciones, por ejemplo, para depositar el dinero en cuentas de ahorros para ganar interés.

#### **Apoyo de los aliados facilitadores a los aliados receptores de subvenciones**

Cuando los Conectores asumen los requisitos de presentación de informes del donante de niveles superiores, esto **libera a los aliados facilitadores para que brinden apoyo a los aliados receptores de subvenciones** de manera similar. Adeela, una organización articuladora del Fondo de Acción Local en Sudán, brinda apoyo a sus aliados receptores de subvenciones en la redacción y cumplimentación de los formularios necesarios. También apoyan iniciativas que no están inscritas legalmente para que reciban fondos y las ayudan asumiendo la carga administrativa.

#### **Colaboración estratégica**

Los Conectores también desean brindar **acompañamiento** a los aliados en el país y a las organizaciones receptoras de fondos finales a lo largo de la duración de la subvención, según corresponda

en el contexto específico. Esto puede variar desde la creación conjunta, si lo solicita el socio facilitador, hasta la asesoría y el intercambio de destrezas, así como el abrir espacios para la creación de redes, la incidencia y la colaboración. Como parte del Fondo de Acción Local, Peace Direct apoya el intercambio entre las organizaciones articuladoras y las organizaciones receptoras de fondos, lo que incluye **un retiro anual en persona para fomentar el intercambio de aprendizajes y la solidaridad entre constructores de la paz de diversos países**. Esto también constituye un medio para dar forma al modelo general del fondo junto con las organizaciones socias. Según señala Peace Direct:

**“Parte de la descolonización implica no imponer nada a las personas”.**

### **Efectos internos de la financiación flexible**

Los Conectores se diferencian por su **compromiso de seguir ejerciendo presión para lograr prácticas más equitativas y cambios en el poder** en el panorama internacional de la financiación. Con frecuencia, los Conectores informan que están realizando cambios internos importantes como resultado de adoptar enfoques flexibles de financiación. Peace Direct lo describió como un proceso de:

**“Cambiar mentalidades y desaprender... La flexibilidad es solamente uno de los ingredientes: también existe la confianza, el diseño conjunto, la redistribución del poder y la adaptabilidad”.**

Con frecuencia, los Conectores asumen compromisos específicos que guían su enfoque, aunque, a diferencia de los Promotores Directos, se inclinan por incluir actividades diferentes a la financiación. El Plan Estratégico 2025-2035 de Peace Direct compromete a la organización a:

**“Descolonizarnos a nosotros mismos y al sector en general” y a “movilizar financiación más flexible y sin restricciones para nuestras organizaciones socias y para Peace Direct, lo que incluye abrir nuevas fuentes de financiación mediante servicios, patrocinio y otros ingresos no relacionados con subvenciones”.**<sup>27</sup>

GlobalGiving también ha adoptado cinco compromisos liderados por la comunidad que tienen presencia transversal en todo su trabajo como proporcionante de subvenciones. Incluyen: 1. compartir el poder y crear soluciones de manera conjunta; 2. escuchar y ser receptivo; 3. fomentar relaciones más profundas e invitar a alianzas para transformarlas; 4. ser transparente, confiable y rendir cuentas ante las organizaciones socias receptoras de fondos; 5. identificar y eliminar barreras.<sup>28</sup>

## Relaciones y dependencias en la financiación

Por su diseño, **los Conectores son el eslabón entre los financiadores tradicionales y los aliados**

<sup>27</sup> Peace Direct. (2025). Plan Estratégico 2025-2035. Disponible en: <https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2025/05/pd-organisational-strategy-external-facing.pdf>

<sup>28</sup> Global Giving. (2022). We're Committed To Becoming More Community Led. Here's How We'll Do It. Disponible en: <https://www.globalgiving.org/learn/community-led-commitments/>

**receptores de subvenciones, que están más cercanas a los problemas en cuestión.** Aunque tienen presencia predominante en el norte global, su alcance operativo tiene proyección externa, es decir, su propósito es llevar los recursos a quienes están más cerca de los problemas. Su **singularidad yace en la infraestructura que ofrecen, que incluye relaciones con organizaciones locales y nacionales que están más cercanas a los asuntos prioritarios.** Esto permite que la financiación fluya hacia los lugares que son difíciles de alcanzar para los canales tradicionales.

A veces, los financiadores tradicionales necesitan ver ejemplos en tiempo real y tener relación directa con los actores locales para comprender el valor y la práctica de la financiación flexible. Los Conectores juegan un papel primordial para establecer ese vínculo. Al describir un momento decisivo en el modelo del Fondo de Acción Local, Harriet Knox Brown de Peace Direct indicó que hizo falta el cambio drástico en el contexto afgano después de la caída de Kabul en agosto de 2021 para que se comprendiera el valor del trabajo que sus organizaciones socias receptoras de fondos realizaban bajo el Fondo de Acción Local.

**“En Afganistán, las subvenciones pequeñas iniciales del Fondo de Acción Local otorgadas mediante la organización articuladora social brindaron apoyo a 20 grupos locales e hicieron posible que estos mantuvieran sus puertas abiertas en un momento en que se experimentaban recortes importantes en la financiación. Debido a esto, muchos de estos grupos pudieron continuar con su trabajo, que**

**incluía hacer incidencia exitosamente a nivel local a favor de iniciativas que beneficiaban a la mujer y a otros grupos marginados de la comunidad. Al compartir las historias de impacto con otros financiadores, quedaron asombrados porque no creían que fuera posible lograrlo dado el contexto. Los donantes estaban interesados en llegar a las organizaciones más informales, vulnerables y desconocidas que trabajan para consolidar la paz y no solo las establecidas en las capitales. Parece haber voluntad entre los donantes para apoyar esta labor, aunque pueden carecer de la infraestructura necesaria y, con frecuencia, tener procesos de debida diligencia altamente restrictivos y reacios al riesgo, por lo que lograrlo no siempre es posible”.**

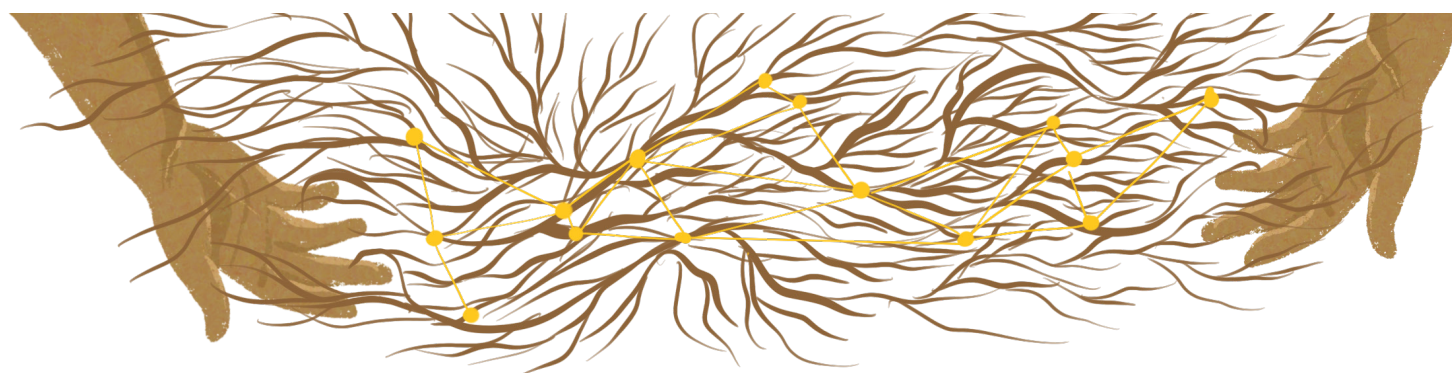
Una vez los Conectores **identifican a los financiadores que comparten plenamente el enfoque y entienden la importancia de la financiación flexible**, así como su forma de trabajar, dicha relación se convierte en **un catalizador para la experimentación y la innovación.** Aunque sean pocos los financiadores de este tipo, **brindan el margen de acción suficiente para que los Conectores puedan mantener firmes sus límites**, lo que les permite permanecer fieles a sus valores mientras que empujan los parámetros existentes de lo que es posible en los panoramas restrictivos de financiación.

## Desafíos para los Conectores

Aunque los aliados facilitadores (que normalmente son aliados o intermediarios en un país del sur global que están cercanos a las comunidades a las que

sirven) son el elemento que permite que el modelo funcione, también son el origen de muchos de los desafíos del mismo. Los Conectores admitieron que, a veces, **dependen demasiado de sus aliados facilitadores en lo que respecta a los diversos elementos de funcionamiento del modelo**, cuando su papel principal debería ser actuar como puente y amortiguador entre financiadores de niveles superiores. Esta situación se ve agravada por el hecho de que **algunos Conectores todavía están dando forma al modelo y, a veces, no cuentan con todos los procesos y estructuras necesarias para compensar y apoyar adecuadamente a los aliados facilitadores**. Como consecuencia, algunos de los **aliados facilitadores admitieron haber experimentado agotamiento mental y emocional** al estar divididos entre brindar apoyo parcial a las diferentes funciones operativas de los Conectores y acompañar continuamente a los actores locales, mientras que afrontan la realidad de trabajar en contextos complejos.

Los Conectores **enfrentan el riesgo de reproducir la competencia y las jerarquías de poder negativas a nivel local. Lo anterior puede ser dañino para la agenda más amplia que busca fortalecer el desarrollo dirigido a nivel local y fomentar un entorno para que las organizaciones locales reciban recursos más equitativos**. En el mismo sentido, mientras que buscan que los aliados facilitadores que financian sean representativos de las comunidades a las que sirven, **dicha representación puede ser poco diversa y puede no siempre representar los intereses colectivos**



**y las realidades de las comunidades locales**, lo que puede constituir un desafío (en especial al compararse con algunos Promotores Directos). Muchos Conectores, sin embargo, vieron esto como un riesgo inherente, cuyas lecciones pueden usar para fortalecer el modelo y las relaciones. Por ejemplo, sobre su experiencia con el modelo del Fondo de Acción Local, una organización articuladora en la República Democrática del Congo (RDC) señaló que experimentaron reacciones adversas después de haber seleccionado a algunos grupos locales pero no a otros. La organización articuladora del Fondo de Acción Local en Pakistán aprendió de esta experiencia y decidió brindar observaciones individuales a todos los solicitantes, incluidos quienes habían sido rechazados.

Las relaciones de financiación en este **modelo, a veces, se sienten transaccionales, según su diseño real y la solidez de las relaciones establecidas**. En casos en los que el Conector adopta un enfoque de no intervención, en su esfuerzo por centrarse en los actores locales, y en los que el socio facilitador está menos involucrado en el trabajo a nivel local, el Conector corre el riesgo de desvincularse de los contextos locales. Lo anterior puede derivar en relaciones que se perciben como transacciones y, para algunos aliados facilitadores, involuntariamente superficiales.

## Beneficios del modelo

El éxito de los Conectores puede, hasta cierto punto, medirse en términos de su capacidad para “reinventar la ONGI” al “facilitar, habilitar e invertir en el papel de las OSC locales para que estas ocupen el lugar protagonista, tanto en sus propias sociedades como a nivel internacional”.<sup>29</sup> Cuando lo hacen, **los Conectores propician entornos colaborativos** entre los financiadores del norte global y las OSC del sur global, donde los aliados facilitadores señalan que no se sienten como meros receptores sino iguales. Esta alianza rompe las jerarquías que han definido esas relaciones históricamente. Muchos Conectores destacaron que estaban aprendiendo sobre la marcha, lo que dio cuenta de la confianza y la equidad que integraron en la relación con los actores locales. Aún más importante, **los Conectores fomentan la colaboración horizontal entre pares. Con frecuencia, la función del socio facilitador crea un vínculo social que afianza el trabajo en la comunidad y establece el fundamento para la sostenibilidad a largo plazo. La colaboración horizontal ha experimentado la redefinición de la rendición de cuentas a nivel local, pues ha pasado de ser un elemento centrado en las organizaciones individuales a la rendición de cuentas ante comunidades enteras.**

<sup>29</sup> Doane, D. (2024). The INGO Problem: Power, Privilege, and Renewal. Practical Action Publishing. p19

# EXPERIMENTADORES



## EXPERIMENTADORES

### Descripción breve

Son organizaciones que no trabajan completamente como financiadores flexibles, pero que han creado con éxito canales discretos de financiación flexible, sea mediante la financiación directa, como los Promotores Directos, o indirecta, como los Conectores. Mediante estos canales, los Experimentadores hacen posible que más financiación flexible fluya dentro de un entorno de financiación que, de lo contrario, sería tradicional.

### Subcategorías

#### Fondos de las ONGI del norte global

Muchas ONGI del norte global también funcionan como financiadoras, sea como gestoras de fondos, otorgadoras de resubvenciones o algo más. Aunque la mayoría implementan mecanismos tradicionales de financiación vertical, **las ONGI Experimentadoras tienen éxito al crear instrumentos específicos que adoptan elementos de la financiación flexible. Un ejemplo es el Partners' Investment Fund**

**(PIF) de Oxfam, que se creó para proporcionar financiación flexible** a organizaciones aliadas del sur global.<sup>30</sup> El PIF otorgó un total de GBP 1.5 millones en financiación en un período de tres años, que posteriormente se extendió a cuatro. Se dice que la ética principal del PIF es la programación basada en la confianza, que presupone que todos están allí para hacer la mejor labor posible, e intentar eliminar tantos mecanismos de supervisión y control como sea seguro.

#### Apoyo de los donantes bilaterales a los fondos de mujeres

Los donantes bilaterales tienen un historial comprobado de movilizar recursos para apoyar a los fondos de mujeres, pues reconocen que existe una brecha de financiación en el área de igualdad de género en la ayuda extranjera. Un ejemplo prominente es el Fondo de Igualdad, que canaliza financiación flexible, básica y a largo plazo hacia las organizaciones y movimientos globales de mujeres de base que se encuentran en el sur global y que operan con financiación insuficiente. El Gobierno de Canadá aportó CAD 300 millones en agosto de 2019 para establecer la iniciativa. Tenía varios flujos de financiación, que incluían financiación directa a organizaciones feministas y de derechos de las mujeres, así como a fondos feministas que proporcionan subvenciones secundarias a organizaciones locales y de base. El Fondo de Igualdad también otorgó financiación a redes, coaliciones y consorcios.<sup>31</sup> Otro ejemplo destacado, que financió el Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos como parte de la Política de los Países Bajos sobre los derechos de las mujeres y la igualdad de género<sup>32</sup> y el Marco de política “Diálogo y disensión”<sup>33</sup>, lo constituye el programa LFS antes mencionado.<sup>34</sup> Después de que una gran coalición de fondos y personas defensoras de los derechos feministas y de las mujeres realizaran esfuerzos continuos de cabildeo, el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos otorgó una financiación inicial de EUR 42 millones en el 2017 para un período de cuatro años, que aumentó a EUR 80 millones en un período de cinco años (con el apoyo de Fondation Chanel en la segunda fase). Los fondos de mujeres proporcionan subvenciones flexibles a las

<sup>30</sup> Oxfam GB (n.d.). Oxfam GB's Decolonial Partnerships Strategy Putting Respect, Solidarity, and Accountability at the Heart of Our Relationship with Partners. [en línea] Disponible en: <https://www.oxfam.org.uk/documents/774/Oxfam-GB-Decolonial-Partnerships-Strategy.pdf>.p.9

<sup>31</sup> OCDE. (Julio de 2024). Bridging the Funding Gap for Women's Rights Organisations: Canada's Support Through the Equality Fund. Case Study. Disponible en: [https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-tips-tools-insights-practices\\_be69e0cf-en/bridging-the-funding-gap-for-women-s-rights-organisations-canada-s-support-through-the-equality-fund\\_6aa9a5d1-en.html#:~:text=Approach&text=Gender%20equality%20is%20at%20the,to%20networks%2C%20coalitions%20and%20consortia](https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_be69e0cf-en/bridging-the-funding-gap-for-women-s-rights-organisations-canada-s-support-through-the-equality-fund_6aa9a5d1-en.html#:~:text=Approach&text=Gender%20equality%20is%20at%20the,to%20networks%2C%20coalitions%20and%20consortia)

<sup>32</sup> Gobierno de los Países Bajos. Human Rights Worldwide: Equal Rights for Women and Girls. Disponible en: <https://www.government.nl/topics/human-rights/human-rights-worldwide/equal-rights-for-women-and-girls#:~:text=Dutch%20efforts%20to%20strengthen%20the,of%20women%20and%20girls%20worldwide> [Fecha de consulta: 12 de diciembre de 2025].

<sup>33</sup> Gobierno de los Países Bajos. (2016). Policy Framework: Dialogue and Dissent. Disponible en: <https://www.government.nl/documents/regulations/2014/05/13/policy-framework-dialogue-and-dissent>

<sup>34</sup> Como se señaló, LFS representa una colaboración entre cuatro fondos de mujeres del sur global (todos Promotores Directos): el Fondo Africano para el Desarrollo de las Mujeres (AWDF), el Fondo de Mujeres del Sur (FMS), el Foro Internacional de Mujeres Indígenas (FIMI)/Fondo AYNI y el Fondo de Mujeres de Asia.

organizaciones de mujeres y a los agentes de cambio en el sur global, invierten en el fortalecimiento de capacidades, fomentan los esfuerzos de incidencia y establecen alianzas a nivel regional y global.

### Financiamiento de programas de donantes bilaterales

En algunos casos, los donantes bilaterales del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD)<sup>35</sup> crean programas específicos para canalizar fondos que son más flexibles de lo que es posible en su programación bilateral tradicional. En 2020, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de la Mancomunidad de Naciones y Desarrollo del Reino Unido (FCDO) estableció una alianza con Comic Relief, una fundación con sede en Reino Unido, para invertir hasta GBP 60 millones en un período de diez años en el apoyo de las capacidades y la sostenibilidad de organizaciones de la sociedad civil dirigidas a nivel local en Ghana, Zambia y Malawi mediante cuatro “organizaciones ancla” (similar al enfoque Conector): la Star Ghana Foundation, la Tilitonse Foundation, el West Africa Civil Society Institute (WACSI) y la Zambian Governance Foundation. Con el nombre Shifting the Power – Strengthening African Civil Society, el programa buscaba “desafiar la situación

actual en las áreas de filantropía y desarrollo al centrarse fundamentalmente en formas de trabajo distribuidas, democráticas, creadas en conjunto, participativas y dirigidas a nivel local”.<sup>36</sup> Otro ejemplo es el programa “Recursos para el cambio: apoyo a las organizaciones de derechos de las mujeres en estados frágiles y afectados por el conflicto” (Resourcing for Change), que otorgó financiación básica, flexible y accesible, porque reconoció que las organizaciones que defienden los derechos de las mujeres poseen mayor conocimiento y experiencia de sus contextos. El Fondo de Seguridad Integrada del Reino Unido financió el proyecto, que se llevó a cabo entre julio de 2021 y marzo de 2025 mediante una alianza en consorcio entre Saferworld, la Liga Internacional de Mujeres por la Paz y la Libertad (LIMPAL), LIMPAL Nigeria, y Mujeres para Mujeres Internacional. Las organizaciones antes mencionadas otorgaron financiación básica flexible a organizaciones articuladoras y de derechos de las mujeres con el propósito de fortalecer sus papeles individuales y colectivos en la dirección de programas e incidencia en temas de mujeres, paz y seguridad.<sup>37</sup> En total, el proyecto distribuyó GBP 2,74 millones a 24 organizaciones articuladoras y de derechos de las mujeres en Nigeria, Sudán del Sur y Yemen, con un promedio de GBP 28 572 por

organización.<sup>38</sup> En muchos casos, los integrantes del consorcio ya tenían organizaciones aliadas en los tres países, a quienes pudieron apoyar con financiación flexible a través del programa Recursos para el cambio. Además, se utilizaron GBP 607 631 para apoyar la consolidación de los movimientos, el fortalecimiento de las capacidades autoidentificadas y actividades de asesoría en todos los países, mientras que GBP 164 815 se destinaron a convocar espacios de aprendizaje mutuo para las organizaciones aliadas.

### Financiación de donantes bilaterales a nivel de embajada

Algunos donantes bilaterales del CAD logran movilizar financiación más flexible mediante embajadas en los países aliados, en lugar de hacerlo a través de programas bilaterales gestionados a nivel central. En 2023, la OCDE informo lo siguiente:

**“Muchas de las embajadas suecas otorgan financiación directa, flexible y multianual basada en la confianza a organizaciones de la sociedad civil en países aliados, lo que incluye apoyo básico, programático o de proyectos. Las subvenciones son de todo tamaño y la colaboración se gestiona de la misma manera que las alianzas con OCS suecas o internacionales”.**<sup>39</sup>

Un ejemplo específico es un programa gestionado desde la Embajada Noruega en Brasil con el propósito de canalizar el 90 % de sus fondos como subvenciones directas a organizaciones dirigidas por pueblos indígenas. El Programa Noruega para Pueblos Indígenas opera en Brasil desde 1982,

<sup>35</sup> OCDE (n.d.). Comité de Asistencia para el Desarrollo. [en línea] OCDE. Disponible en: <https://www.oecd.org/en/about/committees/development-assistance-committee.html>.

<sup>36</sup> Comic Relief. (2025). Shifting the Power. Disponible en: <https://www.comicrelief.com/funding/tackling-injustices/shifting-the-power/>.

<sup>37</sup> Saferworld (2022). Resourcing Change: Supporting Women’s Rights Organisations in Fragile and Conflict-affected States. Disponible en: <https://www.saferworld-global.org/resources/publications/1406-resourcing-change-supporting-womenas-rights-organisations-in-fragile-and-conflict-affected-states>

<sup>38</sup> Ahmed, F. (2025). Influencing Change Through Flexible Funding: Conversations with Women’s Rights Organisations in Nigeria, South Sudan and Yemen. Documento de aprendizaje. Saferworld, Mujeres para Mujeres Internacional, LIMPAL. Disponible en: <https://www.saferworld-global.org/resources/publications/1466-influencing-change-through-flexible-funding-conversations-with-womenas-rights-organisations-in-nigeria-south-sudan-and-yemen>

<sup>39</sup> OCDE. (2023). Funding Civil Society in Partner Countries: Toolkit for Implementing the DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance. Best Practices in Development Co-operation. p.22. Disponible en: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/funding-civil-society-in-partner-countries\\_9462bbeb/9ea40a9c-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/funding-civil-society-in-partner-countries_9462bbeb/9ea40a9c-en.pdf)

se gestiona a través de la embajada desde 2022 y siempre ha brindado apoyo directo a las OCS. En los últimos tres años, el programa ha desembolsado aproximadamente USD 9 millones al año y desde 2017 ha estado plenamente integrado en la Iniciativa Internacional de Noruega para el Clima y los Bosques, administrada en conjunto por el Ministerio de Clima y Medio Ambiente de Noruega en colaboración con Norad, la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo.<sup>40</sup>

### Fondos mancomunados de donantes

En general, un fondo mancomunado es un mecanismo que hace posible que donantes múltiples, con frecuencia gobiernos bilaterales, aporten recursos financieros sin asignación específica a un solo fondo diseñado para apoyar a un conjunto común de programas o proyectos. Los fondos mancomunados son más frecuentes en el sector humanitario y suelen ser establecidos por donantes de las Naciones Unidas.<sup>41,42</sup>

### Orígenes y razón de existir

Los financiadores altamente “tradicionales” o convencionales, en especial los donantes bilaterales, por lo general **no están en condiciones de realizar una transición en toda su organización** para

que esté plenamente alineada con la filosofía y los principios de la financiación flexible y fomente el liderazgo local. Sin embargo, **a veces surgen momentos oportunistas** en los que una organización tradicional cuenta con fondos que necesita invertir fuera de sus fondos convencionales y cuenta con la capacidad, la mentalidad progresiva y el liderazgo para que la financiación pueda canalizarse de manera flexible. Al menos en un caso, una persona visionaria con trayectoria dentro de la organización pudo obtener la aprobación de la junta en el entendido que los fondos aprobados eran experimentales y centrados en el aprendizaje.

### Características estructurales de los Experimentadores

No existen características estructurales típicas en todos los Experimentadores, puesto que cada financiador en general aprovecha las oportunidades específicas que surgen en un momento dado. Algunos ejemplos de características incluyen:

### Consulta con expertos

Al conceptualizar LFS, diversos fondos de mujeres participaron en el proceso de consulta que con éxito influenció al ministro holandés y a miembros del equipo del Gender Task Force, quienes incidieron

a nivel interno para asignar fondos flexibles a movimientos feministas con sede en el sur. Como se indicó anteriormente, Mama Cash, el Fondo de Mujeres de Asia, AWDF y muchos otros fondos de mujeres negociaron posteriormente la creación del programa y demostraron así cómo un ecosistema entero puede aliarse con un financiador bilateral tradicional.<sup>43</sup>

### Apertura a la negociación y a los cambios

Bajo LFS, los fondos de mujeres que implementaron el programa tuvieron la posibilidad de otorgar subvenciones mayores: USD 90000 para tres años y USD 200 000 para organizaciones regionales centradas en la incidencia, la influencia y el fortalecimiento de capacidades. Al principio, solo era posible usar los fondos para el trabajo en proyectos, pero gracias a la negociación realizada por los fondos de mujeres, las organizaciones pudieron utilizar el 30 % del presupuesto en los costos básicos y el 40 % para los movimientos de base. Los fondos de mujeres participantes describieron la manera en que LFS constituyó un proceso de aprendizaje para el Gobierno de los Países Bajos y comprobaron por medio de evidencia clara cómo los recursos pueden traer cambios de forma feminista en el sur global.

### Expansión de los límites de la adaptabilidad

A veces, los Experimentadores pueden estar entre los financiadores más flexibles, lo que permite que los aliados receptores de subvenciones utilicen el dinero de cualquier manera que deseen. Al menos uno de ellos se ha asegurado de que una vez se desembolse la financiación flexible, no exista un período de tiempo establecido para utilizar los fondos. Una

<sup>40</sup> Iniciativa Internacional de Noruega para el Clima y los Bosques. (2024). 40 Years of Support to Indigenous Peoples – Norway’s International Climate and Forest Initiative. [en línea] Disponible en: <https://www.nicfi.no/2024/02/09/40-years-of-nipp/> [Fecha de consulta: 11 de agosto de 2025].

<sup>41</sup> ICVA Network. (2024). Guidance Note for Donors Promoting Inclusive and Locally-led Action Through Humanitarian Pooled Funds. Disponible en: <https://www.icvanetwork.org/uploads/2024/11/Donor-Guidance-on-promoting-inclusive-and-locally-led-action-through-humanitarian-pooled-funds.pdf> [Fecha de consulta: 14 de julio de 2025].

<sup>42</sup> Flexible Funding Report 2023. rep. ACNUR. 2014. Disponible en: <https://www.unhcr.org/publications/flexible-funding-report-2023> [Fecha de consulta: 14 de julio de 2025].

<sup>43</sup> Moosa, Z., y Jessop, S. (2022). In Movement Together: Reflecting on a Decade with Mama Cash. Mama Cash. Disponible en: [https://www.mamacash.org/wp-content/uploads/2022/12/221130\\_mc\\_farewell\\_letter\\_af-digital.pdf](https://www.mamacash.org/wp-content/uploads/2022/12/221130_mc_farewell_letter_af-digital.pdf)

evaluación del Fondo de Igualdad estableció que las organizaciones receptoras de fondos apreciaron las alianzas feministas basadas en la confianza que formaron con el fondo y sus organizaciones clave (entre ellas, el Fondo Africano para el Desarrollo de las Mujeres), señalando que no impusieron prioridades temáticas, actividades o financiación de proyectos. El Fondo de Igualdad también adoptó enfoques flexibles para presentar informes, los cuales pusieron énfasis en las narrativas de cambio, así como enfoques simplificados de debida diligencia para reducir la carga sobre los solicitantes y las organizaciones receptoras de fondos.<sup>44</sup>

### Modelos a seguir para otros financiadores tradicionales

Gracias a la financiación recibida mediante LFS, el Fondo de Mujeres de Asia tuvo la posibilidad de acceder a financiación de otro donante bilateral, el Departamento de Relaciones Exteriores y Comercio de Australia. Otra organización aliada del fondo, AWDF, ha podido utilizar el modelo de LFS y sus éxitos para recaudar recursos de otros donantes gubernamentales y filántropos privados.

### Efectos internos de la financiación flexible

Como se señaló anteriormente, es más difícil que los Experimentadores se transformen realmente a nivel organizacional mediante prácticas de financiación flexible. Sin embargo, ser un Experimentador puede

crear apertura organizacional o establecer el punto de entrada para el cambio. Este sentimiento fue compartido por una ONGI del norte global que señaló que la financiación flexible exige la adopción de una postura basada en principios que evidencie que esto es lo que se quiere hacer y que acepte que el proceso conllevará errores y lecciones. Sin embargo, el costo de dichos errores no debe recaer en la oficina de país ni en los aliados locales del Experimentador. Las prohibiciones se volverían imposibles, de hecho, debido a que las organizaciones utilizan el dinero de la manera que deseen. Este Experimentador también indicó que es importante tener solidaridad con las organizaciones aliadas, en especial con quienes se guían por el principio de “descolonizar las alianzas”,<sup>45</sup> mediante la eliminación de las barreras internas que existen más por costumbre que por necesidad. Existe **muy poca evidencia de los donantes bilaterales** con respecto a la manera en que la financiación con flexibilidad ha afectado sus estructuras, políticas o prácticas internas. Se hace necesario realizar investigación específica para comprender mejor el alcance, la mecánica y el impacto de la financiación flexible que otorgan los Experimentadores.

### Relaciones y dependencias en la financiación

Los Experimentadores son unidades semiautónomas que se encuentran dentro de organizaciones más grandes de estructura tradicional. Por lo tanto, están fundadas sobre las infraestructuras de recursos, la legitimidad y las redes preexistentes de sus instituciones, por lo que permanecen

vinculadas a ellas a lo largo de su desarrollo. Esto significa que las **relaciones que les demandan más esfuerzo gestionar son internas**. Aunque puede ser que los Experimentadores estén diseñados para funcionar de manera flexible, con procesos de solicitud y presentación de informes más ágiles, **la implementación suele estar todavía sujeta a marcos legales y de cumplimiento a nivel interno**. Por lo tanto, no es de sorprender que **su éxito se vincule en gran parte a los referentes internos, el liderazgo vertical y su capacidad para asegurar la aceptación en la organización en general**. Para tener la oportunidad de sobrevivir, **los Experimentadores con frecuencia trabajan por debajo del radar, definiéndose de manera intencional como experimentales en lugar de impulsores de cambios estructurales, un posicionamiento que reduce el riesgo percibido y evita una alteración drástica**. Un Experimentador señaló:

<sup>44</sup> Global Affairs Canada. (April 2024). Formative Evaluation of the Partnership for Gender Equality. Preparado por la División de Evaluación (PRA). Disponible en: <https://www.international.gc.ca/transparency-transparence/assets/pdfs/audit-evaluation-verification/2024/pge-report-rapport-en.pdf>

<sup>45</sup> Peace Direct. (2021). Time to Decolonise Aid. [en línea] Peace Direct. Disponible en: <https://www.peacedirect.org/time-to-decolonise-aid/> [Fecha de consulta: 11 de agosto de 2025].



“La junta nunca aprobó [la idea plenamente, porque no había una idea formada desde el inicio], sino que aprobó el uso experimental del dinero. Usamos repetidamente el término experimental para evitar que el temor al fracaso se convierta en un problema”.

## Desafíos para los Experimentadores

Aunque los Experimentadores ofrecen un espacio prometedor para la financiación flexible dentro de instituciones de mayor escala, con frecuencia se enfrentan a un camino cuesta arriba. Muchos Experimentadores describieron sus experiencias con el establecimiento de modelos de financiación flexible como **nadar contra la corriente, puesto que los nuevos enfoques con frecuencia generaban lo que se percibían como “temor”**. Un Experimentador explicó que esto se debía a que “se pedía a las personas que [...] hicieran cosas que no están acostumbradas a hacer y esto no es fácil en una organización grande”. Además, señalaron que para solucionar esta “conmoción”, **necesita invertirse más tiempo e intención en la preparación de las condiciones para que las personas se acostumbren al nuevo enfoque y forma de pensar. Como es de esperar, el proceso de introducción del modelo en una forma de operar que de otro modo sería rígida crea fricción, lo que con frecuencia alimenta la competencia**

**inherente en el sector.** Dichas condiciones están destinadas a frenar el avance, lo que imposibilita que el modelo se arraigue en la organización en su conjunto.

Como este modelo depende de personas individuales, **a menudo se tiene una ventana pequeña para que estas ideas se arraiguen y extiendan al resto de la organización. Como tales, los Experimentadores, con pocas excepciones,<sup>46</sup> experimentan dificultades para sostenerse o crecer.** Sin respaldo de naturaleza vertical, los Experimentadores corren el riesgo de ser descontinuados silenciosamente una vez los referentes clave se retiran, se reincorporan a los marcos convencionales existentes o son marginados por las mismas estructuras que buscan cambiar. **Si se descontinúan, esto puede resultar dañino para las alianzas y las relaciones que se establecieron durante su formación,** ya que los Experimentadores deben retractarse de algunas de sus promesas.

Lo anterior mina la confianza de los actores y las comunidades locales. Según señaló el programa Recursos para el cambio financiado por el Gobierno del Reino Unido, sigue

“**Incluso cuando la financiación flexible funciona bien en la práctica, sigue siendo vulnerable frente a un sistema que continúa favoreciendo enfoques verticales, rígidos y a corto plazo**”.<sup>47</sup>

Los primeros meses o años de los Experimentadores no necesariamente son los más difíciles: sostener el modelo suele ser el desafío. Por lo tanto, su enfoque e intención debe centrarse en la sostenibilidad desde el momento del diseño.

<sup>46</sup> Usher, A.D. (2025) ‘The anomaly. How a cutting-edge scheme in Brasilia gives direct grants to indigenous funds’, Development Today, 12 June. Available at: <https://www.development-today.com/archive/2025/dt-5--2025-1/the-anomaly> [Accessed: 18 June 2025].

<sup>47</sup> Ahmed, F. (2025). Influencing change through flexible funding: Conversations with women’s rights organisations in Nigeria, South Sudan and Yemen. Learning paper. Saferworld, Women for Women International, WILPF p.17. Available at: <https://www.saferworld-global.org/resources/publications/1466-influencing-change-through-flexible-funding-conversations-with-womenas-rights-organisations-in-nigeria-south-sudan-and-yemen>

## Beneficios del modelo

A pesar de su fragilidad relativa, los Experimentadores **ofrecen espacios importantes para la innovación y el cambio de mentalidad en un entorno institucional que, de otro modo, sería rígido.** Cuando tienen éxito, no solamente afectan a los actores locales; también fomentan el aprendizaje interno y ofrecen un punto de partida para cambiar la cultura organizacional y las mentalidades generales sobre la financiación flexible. Por ejemplo, el PIF de Oxfam está:

**'Ayudándo[les] a experimentar cuáles son las limitaciones reales para ser tan flexibles como sea posible con el dinero o los procedimientos y cuáles son las imaginarias que nos estamos imponiendo a nosotros mismos.'**

Aunque estas reflexiones y cambios normalmente sucederán con más frecuencia a nivel de país que a nivel central, obligan a la organización a cuestionar la necesidad de mantener sus estructuras rígidas actuales y la libera para experimentar con formas de trabajar basadas en la confianza con sus aliados receptores de subvenciones de fondos. Una vez que la organización experimenta una forma alternativa de trabajar, se espera que le resulte difícil volver completamente a las formas tradicionales de trabajar. En todo caso, anima a los promotores individuales de la organización a buscar intencionalmente fondos sin restricciones

<sup>48</sup> Comic Relief. (2025). Shifting the Power. Disponible en: <https://www.comicrelief.com/funding/tackling-injustices/shifting-the-power/>

en la organización en general para sostener la flexibilidad. El programa Shifting the Power reconoce de manera explícita los beneficios de brindar apoyo flexible básico y a largo plazo:

**“La flexibilidad y la rendición de cuentas basada en la confianza permiten que las organizaciones y movimientos adapten sus estrategias al contexto cambiante y satisfagan las necesidades de sus integrantes a medida que estas evolucionan.”<sup>48</sup>**

A los aliados receptores de subvenciones, los Experimentadores les proporcionan el control que tanto necesitan. Debido a que los fondos se dan sin restricciones, muchos tienden a canalizar los recursos a las áreas que tradicionalmente reciben menos fondos, como incidencia política, comunicación, salvaguarda

y bienestar. En algunos casos, las organizaciones han llegado al punto de usar los fondos para constituir reservas. **El capital reputacional de Experimenters también permite a los aliados receptores de subvenciones recaudar fondos de otros financiadores.**



# CONVOCANTES-DEFENSORES



## CONVOCANTES-DEFENSORES

### Descripción breve

Las organizaciones que convocan a los financiadores flexibles y a otras entidades del sector, generan conocimiento y hacen incidencia a favor de la financiación flexible en todo el ecosistema. Los Convocantes-Defensores no necesariamente financian a los aliados receptores de subvenciones de manera directa, sino que algunos invierten fondos para apoyar la labor y los esfuerzos de incidencia de los financiadores flexibles.

### Subcategorías

Aunque los Promotores Directos y los Conectores también convocan y hacen incidencia a favor de la financiación flexible, los Convocantes-Defensores **se especializan** en la creación de redes de financiadores flexibles, la realización de actividades conjuntas de incidencia política y la generación de diferentes formas de conocimiento sobre la financiación flexible.

### Redes de financiación flexible

Los Promotores Directos, en especial quienes trabajan en el espacio de financiación feminista, siempre han reconocido la importancia de fomentar ecosistemas más amplios de financiadores con valores compartidos.

- La Red Internacional de Fondos Feministas y de Mujeres Prospera es una red política

<sup>49</sup> <https://prospera-inwf.org/member-funds/>

global de 47 fondos feministas y de mujeres a nivel subregional, regional e internacional que, en conjunto, proporciona más de 2800 subvenciones a organizaciones de mujeres en 172 países.<sup>49</sup> Prospera ha crecido de ser una red de aprendizaje de pares hasta convertirse en una organización de servicios más estructurada impulsada por su membresía.

- También existen redes a nivel de país. Por ejemplo, Rede Comuá es una red brasileña que reúne a fondos comunitarios y temáticos, fundaciones comunitarias y donantes independientes para movilizar recursos a favor de la sociedad civil en las áreas de justicia socioambiental, derechos humanos y desarrollo comunitario. En la actualidad, la red cuenta con 18 miembros de diversas partes de Brasil. El Programa de Incidencia de Comuá es una iniciativa que se dedica a impulsar la causa de la filantropía comunitaria a nivel local, nacional e internacional.

- También existen otras redes de financiación como EDGE Funders Alliance (Engaged Donors for Global Equity) y Ariadne.

### Defensores y generadores de conocimiento

Otros Convocantes-Defensores se especializan en hacer incidencia y generar conocimiento para a sustentar el argumento a favor de la financiación flexible. Los ejemplos incluyen:

- Share Trust, una organización que apoya y fortalece a Grupos de Autoayuda y defensores que hacen incidencia a favor de la financiación internacional directa a los actores locales.
- El Radical Flexibility Fund, una organización que funciona tanto una red de aliados como una generadora de conocimiento y recursos sobre cómo hacer de la financiación flexible una realidad.
- Otras organizaciones se centran en los aspectos prácticos de cómo implementar la financiación flexible. Por ejemplo, Humentum, en colaboración con Connective Impact, ha liderado un grupo de trabajo que busca desarrollar un



marco de atributos de la financiación flexible para los financiadores.<sup>50</sup>

## Orígenes y razón de existir

Los Convocantes-Defensores promueven activamente **el cambio de sistemas y la rendición mutua de cuentas en el ecosistema de financiación** y también apoyan a los financiadores brindándoles recursos y apoyo sobre la manera en que pueden **mejorar o expandir las prácticas de financiación flexible**. En particular, Prospera se centra en fortalecer el poder colectivo entre los movimientos feministas al hacer incidencia a favor de la financiación flexible, brindar apoyo en el fortalecimiento de capacidades y, en específico, sustentar argumentos a favor de los fondos de mujeres, que han sido algunos de los pioneros en la financiación basada en la confianza por muchas décadas.

De manera similar, Rede Comuá, que se describe como una tejedora de redes, hace incidencia a favor de la financiación flexible dirigida por la comunidad y también trabaja para fortalecer la capacidad de sus miembros para la acción conjunta, entre otros, mediante Comunidades de práctica en diversas áreas.<sup>51</sup> Según señala Rede Comuá:

**“Los movimientos sociales progresistas de Brasil existen a pesar de la filantropía tradicional,**

**no gracias a ella.<sup>52</sup> La filantropía tradicional sigue resistiéndose a la financiación flexible y, en particular, a la filantropía comunitaria. ¡Es muy controladora! Los recursos se vinculan a comunidades específicas y esperan que las personas sigan el plan original”.**

Más allá de Brasil, la red también se centra en colaborar con otras redes del sur global y establecer Alianzas Sur-Sur.

Como se indicó anteriormente, los Promotores Directos, en especial, también convocan y hacen incidencia a favor de cambios en el sistema de financiación. Por ejemplo, el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias administra #ShiftThePower, un movimiento global que aboga por un paradigma más equitativo de desarrollo basado en las personas.

## Características estructurales de los Convocantes-Defensores

Los Convocantes-Defensores no financian directamente a los aliados receptores de subvenciones que implementan actividades en las comunidades, sino que algunos han creado fondos específicos para **apoyar a los financiadores flexibles** que, con frecuencia, aunque no siempre, son parte de sus redes. Recientemente, este apoyo ha sido de especial importancia en un contexto en

el que los financiadores bilaterales tradicionales han recortado drásticamente sus presupuestos de asistencia. Los Promotores Directos y los fondos feministas y de mujeres con frecuencia necesitan apoyo adicional como consecuencia de su dedicación a largo plazo a la financiación flexible. Chhavi Doonga de Prospera señaló lo siguiente:

**“Los fondos de mujeres han llevado la carga que otras fundaciones no quieren llevar. Durante los recortes de financiación, muchos financiadores buscaban a los fondos de mujeres para que suplieran la brecha, porque estos tienen relaciones fuertes con sus organizaciones receptoras de fondos. Los fondos de mujeres constituyen alarmas tempranas para los movimientos, porque están muy próximos a sus comunidades”.**

Rede Comuá también proporciona subvenciones estratégicas para que las organizaciones miembros organicen o participen en actividades relacionadas con la red en sí, como el mes de la Transformación de la Filantropía en septiembre. El papel de Comuá también es de fomentar la colaboración entre organizaciones miembros como parte de estas actividades.

## Relaciones y dependencias en la financiación

Como se indicó anteriormente, los Convocantes-Defensores, **por diseño, son profundamente relacionales**. Su función principal es integrar narrativas y redes para lograr el cambio de sistemas y fomentar la rendición mutua de cuentas. Esto los hace formar parte del **tejido conector que sostiene**

<sup>50</sup> Camara, M. y Anda, A. (2024). Embracing Flexible Funding: A Call to Action for Funders. [en línea] Humentum. Disponible en: [https://humentum.org/blog-media/embracing-flexible-funding-a-call-to-action-for-funders/?utm\\_source=chatgpt.com](https://humentum.org/blog-media/embracing-flexible-funding-a-call-to-action-for-funders/?utm_source=chatgpt.com) [Fecha de consulta: 12 de agosto de 2025].

<sup>51</sup> Rede Comuá. ‘Quem somos’ (Quiénes somos). Disponible en: <https://redecouma.org.br/en/quem-somos/> [Fecha de consulta: 5 de diciembre de 2025].

<sup>52</sup> Rede Comuá. (Octubre de 2024). Social Movements and Philanthropy in Brazil. Disponible en: <https://redecouma.org.br/social-movements-and-philanthropy/>

**el pensamiento progresista en el sector.** Su éxito para insertarse dentro del panorama más amplio de financiación depende de su capacidad para atraer integrantes de organizaciones individuales diversas y financiadores que comparten valores y confianza. **Por consiguiente, su valor y fortaleza yace en sus números,<sup>53</sup> pues ofrecen una masa crítica de organizaciones** y fondos a los que diversas organizaciones en el sector pueden acceder mediante un espacio único y coordinado. De hecho, muchos financiadores destacaron que los Convocantes-Defensores constituyen **espacios clave para fomentar la influencia entre pares**, en especial entre financiadores y organizaciones bilaterales más tradicionales. Aunque son modelos diferentes e independientes, su función tiende a complementar y amplificar los esfuerzos de incidencia y convocatoria de los Promotores Directos y los Conectores, con la posibilidad de convergerlos en movimientos e impulsos sectoriales.

## Desafíos para los Convocantes-Defensores

Un desafío clave es demostrar su valor dentro de un panorama de financiación que da prioridad a los productos medibles y cuyas relaciones se centran en los recursos monetarios. Esto significa que **sus contribuciones son difíciles de cuantificar y, por ende, difíciles de financiar.** Puesto que los modelos

<sup>53</sup> El tamaño de estas redes varía significativamente, de pequeñas redes de una docena de organizaciones miembros como el Gender Funders Co-Lab hasta plataformas de gran escala, donde Ariadne constituyó la más grande de nuestra muestra al reunir más de 600 organizaciones miembros en diversos sectores y regiones.

<sup>54</sup> Deven, M.V. y Myrum, J. (2024) How to Fund Narrative Ecosystems, Nonprofit Quarterly. Disponible en: <https://nonprofitquarterly.org/how-to-fund-narrative-ecosystems/> [Fecha de consulta: 9 de julio de 2025].

de Convocantes Defensores se fundamentan en valores compartidos, corren el riesgo de convertirse en una caja de resonancia. Como son conscientes de este desafío, un Convocante señaló que no solo seleccionan sus propios espacios para sus organizaciones miembros sino que también han sido intencionales y estratégicos para formar parte de espacios donde se encuentran organizaciones que no siempre piensan igual. Creen que esto es igual de importante, o incluso más importante, que crear espacios para las organizaciones miembros, pues expone a los financiadores y corporaciones tradicionales a perspectivas y prácticas con las que normalmente no tienen interacción. Otro desafío es que mientras los Convocantes-Defensores pueden contar con una membresía numerosa, con frecuencia su **secretaría (es decir, personal básico) es deliberadamente reducida.** Para ponerlo en perspectiva, Rede Comuá señaló:

**“Somos 18 organizaciones miembros [y], si se toman en cuenta todas las personas involucradas, son personas y la red [secretaría] cuenta con siete personas”.**

Según lo señalado por un Convocante-Defensor, esto puede limitar la acción y, a veces, complicar la alineación y gestión de perspectivas diversas. Sin embargo, este desafío también refleja el propósito del modelo, pues busca convocar y amplificar muchas voces, en lugar de concentrar el poder en un centro.

## Beneficios del modelo

Los Convocantes-Defensores ayudan a **visibilizar narrativas emergentes, a fomentar la solidaridad**

**y a fortalecer la colaboración** entre divisiones sectoriales y geográficas, como parte de los esfuerzos más amplios de lograr el cambio de poder en el sistema de ayuda internacional. Estos modelos son los más prometedores para: a) **alinear el pensamiento y la construcción de narrativas** sobre las formas alternativas de financiamiento y b) **crear espacios de silencio y pausas<sup>54</sup>** para que tales procesos se lleven a cabo. Dado que los donantes tradicionales están alejados de las realidades cotidianas de los actores locales, este modelo, en parte, reduce esta brecha al ofrecer a los financiadores la oportunidad de vislumbrar el trabajo de las organizaciones receptoras de fondos, en especial cuando están directamente representadas en esos espacios. Los Convocantes-Defensores también son **excelentes plataformas para la experimentación.** Dan a las organizaciones miembros la oportunidad de conocer a entidades de pensamiento similar con quienes pueden crear en conjunto programas que sortean las restricciones de financiamiento que se encuentran arraigadas en el sistema. Los Conectores y los Promotores Directos compartieron varios ejemplos de diversas formas de financiación conjunta, esfuerzos de incidencia y consorcios, así como de investigación colaborativa, que se formaron a través de los espacios de los Convocantes-Defensores.

Tanto la Alianza Global para la Acción Verde y de Género como el programa de LFS dijeron que han influenciado y, han sido influenciados por Prospera y el Fondo Global de Resiliencia para Mujeres y Niñas, entre otros. Los financiadores también indicaron que los Convocantes-Defensores juegan una función de especial importancia en la crisis actual de financiación.

Al reflexionar sobre las respuestas a los recortes abruptos en la financiación de USAID experimentados este año, la Rede Comuá explica que su red recurrió a una respuesta oportuna y unificada ante las órdenes de Suspensión de actividades:

**“Muchas organizaciones miembros reciben fondos de una agencia gubernamental estadounidense y a varias, incluida la Rede Comuá, se les pidió que devolvieran el dinero. [...] [Nosotros] unimos nuestros esfuerzos judiciales para responder mediante el uso de la experiencia y el intercambio con otras organizaciones que no eran parte de la red. Intercambiamos de manera externa para poder dar una respuesta coordinada desde dentro y fuera de la red. Hubo garantía de encontrar solución a un problema común. La filantropía no puede prosperar sin democracia”.**

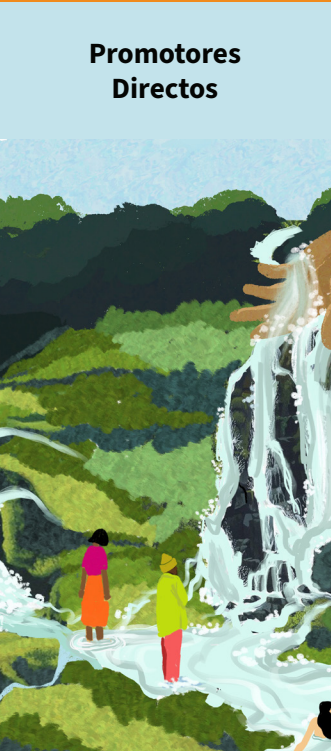




# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito de este informe ha sido brindar una descripción detallada de los principios básicos que permiten el funcionamiento de diferentes modelos de financiación flexible en una amplia variedad de contextos. La tabla que se presenta a continuación resume las características principales de cada uno de los modelos.

## Resumen de características principales de los modelos de financiación flexible

Modelo	Características estructurales clave	Expansión y reproducción
 <p><b>Promotores Directos</b></p>	<p><b>Subcategorías: Fondos feministas interseccionales, fondos dirigidos por la comunidad, fundaciones (filantropía) comunitarias, financiación colectiva, fondos de membresía y redes y, en algunos casos, financiadores filantrópicos del norte.</b></p> <p><b>Procesos de solicitud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría tienen ventanas específicas de financiación, pero algunos aceptan propuestas durante todo el año.</li> <li>- La mayoría tienen convocatorias abiertas, mientras que otros se comunican directamente con los solicitantes.</li> <li>- El requisito común es que los grupos sean autodirigidos por las comunidades que pretenden beneficiar.</li> <li>- Suele requerirse algún tipo de propuesta concisa, junto con conversaciones con los solicitantes cuando es factible, pero todos los financiadores ponen énfasis en que los planes pueden cambiar.</li> </ul> <p><b>Procesos de toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen grupos consultivos o de supervisión que son representativos de las comunidades objetivo y que revisan las solicitudes y toman decisiones. P. ej., redes de asesoría, comités y órganos de supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad de crecimiento que tiene este modelo depende de la posibilidad de acceder a financiación sin restricciones (a menudo proveniente de donantes tradicionales, organizaciones bilaterales o filantrópicas). Una vez se implementa la financiación, los Promotores Directos pueden movilizar grandes cantidades de financiación flexible; por ejemplo, los integrantes de la Red Prospera movilizan un promedio de USD 120 millones cada año hacia organizaciones de mujeres en 172 países.<sup>55</sup></li> <li>- Los Promotores Directos constituyen con frecuencia el primer financiador de una organización beneficiaria, lo que crea la oportunidad para otros financiadores de participar y potenciar el impacto al nivel más local.</li> <li>- Es posible que otros reproduzcan el modelo. Se necesita compromiso organizacional e inversión en una infraestructura que permita la implementación</li> </ul>

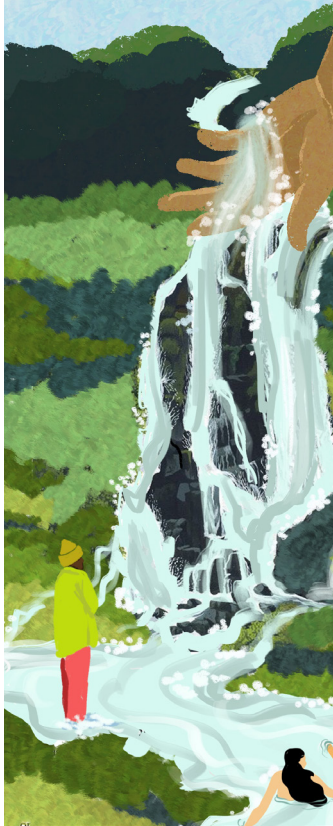
<sup>55</sup> Véase Prospera: International Network of Women's Funds. Disponible en: <https://prospera-inwf.org/member-funds/#:~:text=Each%20year%2C%20Prospera's%20s%20members,women's%20organizations%20across%20172%20countries.>

## Modelo

## Características estructurales clave

## Expansión y reproducción

### Promotores Directos



- En las redes y las organizaciones de membresía, los representantes de las organizaciones miembros toman las decisiones.
- Enfoques basados en votación, con frecuencia en conjunto con órganos consultivos o de supervisión, donde los solicitantes pueden votar por las propuestas de los demás.
- En algunos tipos de otorgamiento de subvenciones participativas, no se exigen solicitudes convencionales, sino que las organizaciones mismas deciden cómo asignar los fondos.

#### Gestión de subvenciones y presentación de informes

- Los procesos de gestión y de presentación de informes se diseñan para ser tan mínimos y flexibles como sea posible, lo que permite a las organizaciones tener la libertad de perseguir sus objetivos.
- Los procedimientos de debida diligencia se implementan de una manera que fomenta la confianza y la rendición de cuentas.
- Los requisitos de presentación de informes están simplificados y la mayoría de financiadores promueven los enfoques participativos de monitoreo, evaluación y aprendizaje.

#### Subvenciones y apoyo de acompañamiento

- Las subvenciones se proporcionan directamente a los aliados receptores de subvenciones y, en general, varían entre USD 2000 a USD 100 000, son multianuales y, en general, pueden usarse para apoyar cualquier tipo de actividad (centrada en proyectos o de otro tipo). Los Promotores Directos también brindan acompañamiento no financiero, que incluye capacitación, apoyo para el bienestar y oportunidades para fortalecer el movimiento.

de procesos inclusivos y equitativos de solicitud, toma de decisiones y gestión y presentación de informes. Una vez se ha establecido esta infraestructura, puede reproducirse en otras geografías, pero esto exige recursos adicionales para garantizar que los procesos sean robustos y pertinentes a los diferentes contextos.

### Conectores



**Subcategorías: Alianzas con organizaciones articuladoras multinacionales, organizaciones articuladoras nacionales y, en algunos casos, patrocinadores o anfitriones fiscales**

#### Procesos de selección de organizaciones

- No existe un proceso directo de solicitud. En su lugar, los Conectores

- El potencial que tiene este modelo para crecer aceleradamente, sea dentro de un solo país o en diferentes países también depende de la posibilidad de movilizar más recursos, que idealmente deberían ser sin restricciones, de los donantes tradicionales (bilaterales o filantrópicos). El crecimiento acelerado

## Modelo

## Características estructurales clave

## Expansión y reproducción

### Conectores



seleccionan aliados facilitadores para que realicen convocatorias para la presentación de propuestas adaptadas a sus contextos específicos.

- Existen diferentes enfoques de selección, pero el criterio principal suele ser que las organizaciones den prioridad a los enfoques flexibles de financiación que estén integradas en sus contextos comunitarios.

#### Debida diligencia y toma de decisiones

- Los procesos de debida diligencia o de verificación buscan equilibrar su compromiso con los valores de la financiación flexible con las presiones ejercidas por los donantes tradicionales para dar cuenta de cómo se utiliza el dinero.
- Posteriormente, los aliados facilitadores diseñan un proceso de toma de decisiones que posibilita la flexibilidad y la inclusión, similar al de los Promotores Directos.

#### Apoyo para los aliados facilitadores

- Los Conectores, que reciben la financiación directamente de donantes tradicionales del norte global, tratan de llevar tanto de la carga de presentación de informes como sea posible. Esto libera a los aliados facilitadores para que puedan apoyar a los aliados receptores de subvenciones de igual manera.
- Los Conectores también desean brindar acompañamiento y colaboración estratégica a los aliados en el país y a las organizaciones receptoras de fondos finales a lo largo de la duración de la subvención, según corresponda en el contexto específico.

puede lograrse sea trabajando con aliados facilitadores adicionales en un país o trabajando en países adicionales.

- El modelo puede reproducirse a través de organizaciones que puedan comprometer su tiempo y recursos para desarrollar procedimientos de financiación flexible y apoyar a los aliados facilitadores con sus peticiones y necesid

### Experimentadores





*No existen características estructurales típicas en todos los Experimentadores, puesto que cada financiador aprovecha las oportunidades específicas a medida que surgen y, por lo tanto, son libres de adoptar aspectos sea del modelo de los Promotores Directos o de los Conectores.*

#### Otras características comunes

- Con frecuencia, los Experimentadores realizan consultas con expertos para que ayuden en el desarrollo de un canal o mecanismo de financiación flexible.

- El éxito de los Experimentadores con frecuencia se vincula al liderazgo de referentes internos y su capacidad para negociar la aceptación de toda la organización. Sin embargo, el modelo tiene el potencial de crecer aceleradamente si esto se traduce en la autorización de un presupuesto alto (por ejemplo, el Gobierno de los Países Bajos otorgó EUR

Modelo	Características estructurales clave	Expansión y reproducción
<p><b>Experimentadores</b></p> 	<p>Por este medio, con frecuencia hay espacio para la negociación, por ejemplo, con respecto a la posibilidad de usar fondos para los costos básicos en lugar de usarlos en proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es precisamente porque los Experimentadores definen su financiación como “experimental” que con frecuencia logran asegurar altos niveles de libertad para sus aliados receptores de subvenciones, brindando, por ejemplo, financiación básica, multianual y directa.</li> <li>- Al financiar de esta manera, los Experimentadores a menudo impulsan a los aliados receptores de subvenciones para que movilicen recursos adicionales de otros financiadores más “tradicionales”.</li> </ul>	<p>42 millones durante la primera fase del programa Liderando desde el Sur (2017- 2021), cantidad que aumentó a EUR 80 millones en la segunda fase (2020-2025)<sup>56</sup>.</p>
<p><b>Convocantes Defensores</b></p> 	<p><b><u>Subcategorías: Redes de financiación flexible, defensores y generadores de conocimiento</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Convocantes-Defensores constituyen espacios clave para fomentar la influencia entre pares, en especial entre organizaciones bilaterales y filantrópicas más tradicionales.</li> <li>- Por lo general, los Convocantes-Defensores no financian a aliados receptores de subvenciones, pero muchos ofrecen fondos a financiadores flexibles para ayudarles con el desarrollo organizacional y el aprendizaje, lo que incluye subvenciones para el aprendizaje entre pares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este modelo puede reproducirse con facilidad, así como crecer dependiendo de la financiación. La mayoría de Convocantes-Defensores realizan operaciones sea a nivel nacional o global y las organizaciones que están considerando este modelo deben primero tratar de identificar si pueden mantener las redes y organizaciones existentes.</li> </ul>

<sup>56</sup> Véase el sitio web del programa LFS: <https://www.leadingfromthesouth.org/inicio>

## Antes de comprometerse con cualquier programa de financiación flexible, es importante considerar lo siguiente:

- Cualquiera que sea el modelo elegido, la financiación flexible, de la manera en que la hemos descrito en este informe, es tanto una filosofía de solidaridad como un enfoque para dotar de recursos a la sociedad civil. La financiación flexible no debe considerarse una solución técnica para superar los desafíos que presenta la implementación de programas en contextos volátiles e impredecibles. Aunque sí logra ese objetivo, su propósito es aún más profundo, como lo señalan muchos PROMOTORES DIRECTOS. En consecuencia, los donantes que deseen implementar un programa de financiación flexible deben revisar cuidadosamente su visión del mundo, mentalidad y cultura organizacional y decidir si están comprometidos a trabajar de maneras que apoyen y fortalezcan la voluntad, la dignidad y el poder de los actores locales.
  - Debe reconocerse que el compromiso para financiar con flexibilidad exige un enfoque organizacional de conjunto que va más allá del cumplimiento, el riesgo y la debida diligencia. Incluye monitoreo, evaluación y aprendizaje, frecuencia y estilos de comunicación, prácticas de establecimiento de alianzas y, sobre todo, estrategia y propósito.
- Si representa a una organización que posee recursos financieros y está considerando qué modelo de financiación flexible se ajusta más a su trabajo, le brindamos la siguiente orientación de alto nivel:
- Si tiene fondos y desea canalizarlos de manera flexible, pero no tiene infraestructura para desembolsarlos a aliados receptores de subvenciones (de manera directa o indirecta), **le recomendamos que contribuya proporcionando financiación básica y otro tipo de apoyo a los PROMOTORES DIRECTOS y a los CONECTORES.**
  - Si posee una infraestructura madura para proporcionar subvenciones y los recursos para involucrarse de manera directa y profunda con las organizaciones, **le recomendamos que adopte el modelo de PROMOTOR DIRECTO.**
  - Si cuenta con una filosofía organizacional que apoya la financiación flexible pero está procurando fortalecer el ecosistema de organizaciones de apoyo a nivel local y nacional en lugar de financiar directamente, **le recomendamos que adopte el modelo de CONECTOR y trabaje con aliados facilitadores que estén cercanos a las comunidades en las áreas que desea financiar.**
  - Los PROMOTORES DIRECTOS y los CONECTORES comparten muchas similitudes y abundan las oportunidades para que estos dos grupos de financiadores y proporcionadores de resubvenciones aprendan uno del otro. Asigne más tiempo para hacerlo y promueva este aprendizaje con más intencionalidad.
  - Si no posee la infraestructura de financiación o la filosofía organizacional necesarias, pero

ve la oportunidad de financiar de manera flexible, le recomendamos que se convierta en EXPERIMENTADOR y tenga la visión a largo plazo de adoptar plenamente los modelos de PROMOTOR DIRECTO o CONECTOR. La mera existencia del modelo de EXPERIMENTADOR es prueba de que es posible financiar de manera flexible incluso si la mayor parte de la organización adopta enfoques de financiación más verticales o jerárquicos. Los pasos prácticos en la travesía podrían incluir:

1. Agregar flexibilidad al proceso de solicitud al facilitar los requisitos de las propuestas y permitir la aceptación de otros formatos e idiomas.
2. Agregar flexibilidad en el proceso de toma de decisiones mediante uno de los siguientes enfoques:
  - a) Nombrar un grupo representativo de las personas que busca beneficiar con su financiación y facultarlo para que tome decisiones en torno a las solicitudes (característica del Promotor Directo).
  - b) Aliarse con organizaciones que estén más cercanas a las personas que busca beneficiar con su financiación y delegar completamente la toma de decisiones en ellas.
3. Simplificar los procesos de debida

diligencia y presentación de informes para que los aliados receptores de subvenciones puedan dedicarse a realizar la labor.

4. Proporcionar tanta financiación sin restricciones como sea posible para que los aliados receptores de subvenciones puedan avanzar según sus propias prioridades estratégicas, junto con acompañamiento no financiero para apoyar a los aliados receptores de subvenciones con otras necesidades.
- Si es EXPERIMENTADOR, es importante considerar la manera de garantizar que las lecciones aprendidas en las actividades piloto se integren en la estrategia y filosofía de la organización en general. En la actualidad, muchas de las lecciones se pierden en las organizaciones grandes debido a el aislamiento de los departamentos, las culturas organizacionales diferentes y los cambios de personal. Deberían establecerse equipos de aprendizaje entre departamentos o círculos de aprendizaje cuando las organizaciones se embarcan en cualquier experimento de financiación flexible.
  - Si no es financiador, pero le apasiona fomentar y apoyar los modelos y enfoques de financiación flexible, **le recomendamos que se convierta en convocante-defensor (o que participe en las redes existentes).**

## Recomendaciones específicas para donantes bilaterales y financiadores filantrópicos del norte global

En respuesta a los cambios en el panorama de financiación, muchos financiadores flexibles asumen el riesgo en nombre de sus donantes de niveles superiores mediante el acompañamiento y la adaptación de diversos procesos, así como la presentación de informes en nombre de las organizaciones receptoras de fondos. Esto también exige que los financiadores flexibles lleven la carga de hacer incidencia al nivel superior para obtener la aceptación de su enfoque flexible y para que algunos de sus donantes se mantengan receptivos. Según explica CIVICUS:

**“También fue necesario acompañar de cerca y “sentarse con los donantes” para humanizar la relación, por ejemplo, a través de muchos viajes. La confianza que logramos generar como personas y en la humanización del proceso, para confiar que en el papel que tenemos junto con el coordinador de proyecto estamos plenamente comprometidos para hacer que esto funcione. Pero también para negarnos a sencillamente gastar el dinero para poder cumplir con las fechas límite y la presentación de informes. Así que [se trató de] encontrar ese código para**

**entender lo que es importante para el otro y luego fortalecer la relación de manera informal”.**

Sin embargo, esto exige llegar a un equilibrio entre cultivar relaciones personales y fortalecer un proceso que sea lo suficientemente sistémico. Lo que confirma esto aún más es que la flexibilidad no es un objetivo en sí misma, sino un proceso continuo y dinámico.

Como se ha puesto de relieve durante la investigación, los financiadores “tradicionales” o convencionales, tanto donantes gubernamentales bilaterales como organizaciones filantrópicas, cumplen una función primordial en la dotación de recursos para muchos de los modelos de financiación flexibles presentados aquí. Y muchos financiadores flexibles NECESITAN financiación flexible para llevar a cabo su labor, sin sacrificar sus valores esenciales.

Por lo tanto, a continuación presentamos recomendaciones específicamente para estos financiadores:

1. En lugar de reinventar la rueda, financie a quienes ya tienen mecanismos flexibles establecidos. Estas organizaciones cuentan con las relaciones, la infraestructura y la cultura organizacional que les permiten apoyar la financiación flexible.
2. La flexibilidad se inicia con la apertura para hacer las cosas de modo diferente y para escuchar sobre la manera en que sus procesos afectan

a quienes se propone finalmente beneficiar con su financiación. Tenga curiosidad y encuentre formas creativas de renunciar al control sobre condiciones y restricciones. Reevalúe su tolerancia al riesgo para poder crear un entorno favorable dentro de su organización que apoye la financiación con flexibilidad.

3. Forme parte de procesos mutuos de rendición de cuentas mediante la participación en iniciativas como el Desafío de Transformación de Donantes de CIVICUS,<sup>57</sup> la Tarjeta de Calificación del Financiador<sup>58</sup> y el Índice de Equidad Racial.<sup>59</sup> A través de lo anterior, puede garantizar que los valores de la financiación flexible lleguen hasta los niveles más altos de su organización.
4. Haga incidencia y movilice a sus pares para adoptar colectivamente la financiación flexible. Comparta su experimentación con la financiación flexible y las buenas prácticas derivadas de esos ejemplos para normalizar el riesgo, la adaptación y las conversaciones en torno al poder dentro de su ámbito de influencia.



<sup>57</sup> CIVICUS. Donors Transformation Challenge. Disponible en: <https://www.civicus.org/index.php/donor-transformation-challenge>

<sup>58</sup> Publicación prevista en 2026.

<sup>59</sup> The Racial Equity Index. Disponible en: <https://www.theraciaequityindex.org/> [Fecha de consulta: 5 de diciembre de 2025].

# AGRADECIMIENTOS

Los coautores de este informe son Rachel Sittoni y Alex Martins, investigadores independientes a quienes Peace Direct encargó esta labor, y publicado en 2026.

Estamos profundamente agradecidos con las siguientes personas por habernos brindado sus experiencias y sabiduría:

- Rachel Smith (GlobalGiving)
- Seema Kapoor (NEAR, formerly GlobalGiving)
- Harriet Knox Brown (Peace Direct)
- Charlotte Divin (Peace Direct)
- Maaz Salih Idres (Peace Direct)
- Greg Hilditch (Global Greengrants Fund UK)
- Idrees Nour (Adeela)
- Mariyum Areeb Amjad (HIVE Pakistan)
- Francesca Alice (CIVICUS)
- Cathryn Archibald (CIVICUS)
- Mawethu Nkosana (CIVICUS)
- Reyllynne Dela Paz (CIVICUS)
- Tais Siqueira (CIVICUS)
- Carolina Vega (CIVICUS)
- Jenny Hodgson (Global Fund for Community Foundations)
- Eshban Kwesiga (Global Fund for Community Foundations)
- Anita Kattakuzhy (NEAR)
- Vanessa Herringshaw (ADD International)
- Inez Hackenberg (ADD International)
- Nana Zulu (African Women's Development Fund [AWDF])
- Anisha Chugh (Women's Fund Asia)
- Gabriela Toledo (Fondo Semillas)
- Yo Winder (Oxfam)
- Ashley Green-Thompson (ACT Ubumbano)
- Oleksandra Brashovetska (FRIDA The Young Feminist Fund)
- Chantelle de Nobrega (Mama Cash)
- Saartje Baes (Mama Cash)
- Gugo Siqueira (Rede Comuá)
- Chhavi Doonga (Prospera)
- Amany Alhadka (Prospera)
- Kaltumi Abdulazeez (LEGASI)
- Ahaisibwe Geoffrey Mwaka (Rural Smiles Foundation)
- Jasmine Kato-Naughton (Peace Direct)
- Vidushi Yadav, Medhavini Yadav y Sachi Singh (Designers, [Studio We are Stories](#))
- Traducciones al árabe, francés y español por NaTakallam

El siguiente panel de organizaciones encargó y orientó esta investigación:

- ADD International
- CIVICUS
- Global Fund for Community Foundations
- GlobalGiving Foundation
- NEAR
- Peace Direct
- The Share Trust

