

FINANCIAMIENTO PARA LA LIBERTAD DE LA SOCIEDAD CIVIL

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

Resumen ejecutivo



Descripción general

En 2024 y 2025, los recortes sin precedentes a la llamada ayuda exterior (conocida formalmente como ayuda oficial al desarrollo, o AOD) nos han recordado una vez más que las formas de financiamiento unidireccionales y verticales no contribuyen a crear un sistema global más equitativo y descolonizado. Afortunadamente, ya existe una alternativa: la financiación flexible, que da a las personas y a las comunidades la libertad de abordar sus propias necesidades y retos. Una financiación que libera, en lugar de limitar.

Por lo tanto, esta investigación sobre modelos de financiación flexible no parte de un punto de vista «neutro». Creemos que la financiación flexible es vital y preferible a las formas de financiación rígidas y convencionales que ya existen. Además, es una parte crucial para trasladar tanto el poder como los recursos del norte global (minoría del mundo) al sur global (mayoría del mundo). Este informe describe cómo las organizaciones implementan la financiación flexible, los aspectos prácticos de sus enfoques, e identifica las ventajas y los retos de los diferentes modelos de financiación flexible.

Nuestro objetivo con este informe es animar e inspirar a los responsables políticos y a los donantes a aprender de los modelos existentes y dar el salto a la financiación flexible para la sociedad civil. El mensaje del informe es claro: no hay necesidad de empezar de cero. Ya existen enfoques de financiación de la sociedad civil que han demostrado su eficacia y, para replicar y escalar estos modelos, solo se necesita voluntad política e imaginación.

Definición de financiación flexible

Es difícil establecer una definición universal de financiación flexible, ya que se trata de un concepto dinámico que tiene diferentes significados para los actores del ecosistema de financiación. Por lo general, la flexibilidad se define por varios principios clave:

- **Compromiso a largo plazo en forma de financiación multianual que permite el fortalecimiento de la organización o del movimiento.**
- **Capacidad de adaptación de la asignación de fondos, los enfoques y la línea del 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. También es importante destacar

que la financiación flexible **no es estática, ni es válida para todos los casos**. Es un concepto que vivo y dinámico, que se adapta a los contextos cambiantes a lo largo del tiempo.

Cuatro modelos de financiación flexible para redistribuir el poder y los recursos

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**. *Es importante señalar que los financiadores y las organizaciones rara vez encajan perfectamente en un solo modelo. Muchos pasan de un modelo a otro u operan en varios modelos dependiendo del contexto, los cambios internos o las presiones externas.*



PROMOTORES DIRECTOS

Descripción resumida: 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». Hemos identificado las siguientes subcategorías: fondos feministas interseccionales, fondos dirigidos por la comunidad, fundaciones comunitarias (filantrópicas), financiación colectiva, fondos basados en membresía y redes, y, en algunos casos, financiadores filantrópicos del norte global. Las características clave incluyen:

- **Procesos de solicitud de financiación:** Estos varían según el financiador, pero tienen dos características comunes: a los grupos que reciben la financiación se les exige estar autodirigidos por los colectivos a los que buscan beneficiar, y las propuestas escritas (que suelen ser necesarias, aunque no siempre) tienden a ser sencillas. De hecho, la fase de solicitud se considera el inicio de la relación y del proceso para generar confianza, ya que los financiadores llegan así a comprender las prioridades y necesidades de sus posibles beneficiarios.
- **Procesos de toma de decisiones:** Los Promotores Directos suelen contar con grupos asesores o de supervisión que representan a las comunidades destinatarias. Estos organismos ayudan a revisar las solicitudes y a tomar decisiones. En algunos casos, los financiadores también introducen un sistema de votación, en el que los solicitantes pueden votar las propuestas de los demás, para fortalecer la red.
- **Gestión de subvenciones y presentación de informes:** Estos procesos están diseñados para ser lo más sencillos y flexibles posibles, con el fin de dar libertad a las personas beneficiarias para alcanzar sus objetivos. Existen procedimientos de diligencia debida, pero se aplican de manera que refuerzan la confianza y la rendición de cuentas en lugar de socavarlas. Además de la financiación, los Promotores Directos también proporcionan apoyo no financiero, como formación, apoyo al bienestar y posibilidades para crear redes.



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. 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). Hemos identificado varias subcategorías diferentes: alianzas con organizaciones articuladoras multinacionales, alianzas con organizaciones articuladoras nacionales, patrocinadores fiscales o anfitriones. Las características principales son las siguientes:

- **Proceso de selección de organizaciones:** 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 y se centran en garantizar que el proceso de solicitud sea tan breve e inclusivo como sea posible.
- **Diligencia debida:** Los procesos de diligencia debida o de investigación buscan equilibrar su compromiso con los valores de la financiación flexible frente a las presiones que enfrentan de los donantes tradicionales para rendir cuentas sobre cómo utiliza el dinero.
- **Apoyo 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.



EXPERIMENTADORES

Descripción resumida: 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. Hemos identificado las siguientes subcategorías: fondos de las ONGI del norte global, apoyo de los donantes bilaterales a los fondos de mujeres, financiamiento de programas de donantes bilaterales, financiación de donantes bilaterales a nivel de embajada y fondos mancomunados de donantes. Las características principales son:

- **Diferentes opciones:** 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 y, por lo tanto, son libres de adoptar aspectos del modelo Promotores directos o Conectores.
- **Diseño:** Los Experimentadores suelen realizar consultas con expertos para que les ayuden a diseñar un canal o mecanismo de financiación flexible. De este modo, a menudo hay margen para la negociación, por ejemplo, sobre la posibilidad de utilizar los fondos para gastos básicos en lugar de para proyectos.
- **Flexibilidad en la experimentación:** Precisamente porque los Experimentadores enmarcan su financiación como «experimental», a menudo pueden garantizar un alto grado de libertad a sus organizaciones beneficiarias, por ejemplo, proporcionándoles financiación directa, plurianual y básica.



CONVOCANTES-DEFENSORES

Descripción resumida: 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. Hemos identificado las siguientes subcategorías: redes de financiación flexible, defensores y generadores de conocimiento. Las características principales son:

- **Financiar a los financiadores:** Los Convocantes-Defensores no suelen financiar a los aliados receptores, pero muchos ofrecen financiación a los financiadores flexibles para ayudarles en el desarrollo organizativo y el aprendizaje, incluso a través de subvenciones para el aprendizaje entre pares.
- **Influir:** Los Convocantes-Defensores ofrecen espacios clave para fomentar la influencia entre pares, especialmente entre los financiadores bilaterales y filantrópicos más tradicionales.



PROMOTORES DIRECTOS

Definición

Financian y dotan de recursos directamente a las personas y las comunidades mediante el uso de sus propios mecanismos de toma de decisiones.

Examples

Fondos feministas: Fondo de Mujeres de Asia, AWDF, Mama Cash, FRIDA, Fondo Semillas

Fondos centrados en la comunidad: ADD International, Global Green Grants, ACT Ubumbano

Filantropía comunitaria: GFCF, Tewa, KCDF

Modelo de membresía: NEAR, CIVICUS

Financiación colectiva: GlobalGiving

Examples

Tradicional: Fondos ONGI, programas de donantes bilaterales (p. ej. el Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos y FCDO), financiación de embajadas

ORGANIZACIONES CONTRIBUYENTES

Donantes gubernamentales bilaterales y actores filantrópicos que proporcionado contribuciones a los financiadores flexibles.

CONECTORES

Definition

Financian y dotan de recursos a las personas y las comunidades mediante aliados facilitadores más cercanos.

Examples

Alianzas determinadas por país: Peace Direct - Fondo de Acción Local; GlobalGiving

Aliados facilitadores: Adeela (Sudán), LEGASI (Nigeria), Hive (Pakistán), Centro de Preparación ante Desastres (CDP)

EXPERIMENTADORES

Definition

No se identifican como financiadores flexibles, pero han tenido éxito en la creación de canales discretos de financiación flexible, directamente o mediante organizaciones aliadas.

CONVOCANTES-DEFENSORES

Definition

Conectan a los financiadores flexibles y hacen incidencia a favor de modelos de financiación más flexible.

Examples

Redes de financiadores: Prospera, Rede Comuá, financiadores EDGE

Organizaciones de incidencia: The Share Trust, Radical Flexibility Fund

Orientación para seleccionar un modelo de financiación flexible

- ★ 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.**

Características necesarias:

- Compromiso interno para apoyar el ecosistema de financiación flexible.
- Capacidad para delegar la responsabilidad de toma de decisiones a otros financiadores o aliados de confianza.

- ★ 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.**

Características necesarias:

- Una visión ambiciosa y a largo plazo para financiar y apoyar directamente a las personas y organizaciones que trabajan en primera línea.
- Un compromiso institucional al más alto nivel con una financiación flexible.
- Procesos y procedimientos internos que reduzcan la burocracia de la financiación al mínimo necesario para garantizar una sólida rendición de cuentas.

- ★ 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.**

Características necesarias:

- Sólida red de personas y organizaciones en los países o lugares donde desea financiar.
- Alto nivel de compromiso a nivel institucional con la financiación flexible.
- Procesos internos que le permitan proporcionar a los socios facilitadores la libertad de financiar como consideren oportuno.

- ★ 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).**

Características necesarias:

- Cultura interna y espíritu de compartir y horizontalidad frente a la competencia y la gobernanza vertical.
- Misión organizativa de apoyar a otros financiadores en su misión de financiar de manera flexible.
- Capacidad para generar confianza con los financiadores y habilidades para apoyarlos a financiar de manera flexible.

★ 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 anteriores.**

Características necesarias:

- Capacidad para obtener el apoyo de la junta directiva o de los altos cargos ejecutivos para aprobar un fondo de financiación flexible discreto.
- Deseo de la organización de experimentar y asumir riesgos limitados para aprender qué es lo que funciona.
- Procesos para compartir estas lecciones en toda la organización con el fin de aumentar la aceptación de la financiación flexible a lo largo del tiempo.

Recomendaciones específicas para donantes bilaterales y financiadores filantrópicos del norte global

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, la Tarjeta de Calificación del Financiador y el Índice de Equidad Racial. 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.

¹ CIVICUS. Donors Transformation Challenge.

Disponible en: <https://www.civicus.org/index.php/donor-transformation-challenge>

² Peace Direct, de próxima publicación en 2026.

³ The Racial Equity Index. Disponible en: <https://www.theraciaequityindex.org/>
[Consultado el 5 de diciembre de 2025].



