



DE LA AYUDA A LA SOLIDARIDAD

VOCES LOCALES SOBRE EL FUTURO
DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

CONTRIBUCIONES AL INFORME

RACI (la Red Argentina para la Cooperación Internacional) es la plataforma nacional de ONG de Argentina. RACI congrega a organizaciones argentinas de la sociedad civil para fortalecer su participación en la cooperación internacional, promover la democracia y el espacio cívico y fomentar el desarrollo sostenible. Funciona como nexo entre las OSC argentinas y los procesos de políticas y redes internacionales.

Acápacá es una plataforma que está a disposición de movimientos sociales latinoamericanos, y dedica su trabajo a lograr y acelerar cambios en la cooperación internacional, sobre la base de los principios de descolonialidad, feminismo, antirracismo, participación e inclusión. Tiene la misión de generar un nuevo ecosistema de cooperación que sea más equitativo, descolonial y feminista, con liderazgo del sur global que

propulse cambios sistémicos. Acápacá ofrece capacitaciones, acompañamiento, investigaciones y acciones de incidencia, y coordina el Foro Permanente Latinoamericano para la Decolonización de la Cooperación junto con aliados de América Latina.

La Inversión Pública Global (IPG) es un marco para repensar la cooperación internacional en un momento en el que los sistemas tradicionales de ayuda se encuentran sobrecargados. La Red de IPG reúne a gobiernos, la sociedad civil, especialistas e instituciones para configurar un nuevo enfoque de la financiación pública internacional, que se aleje de la ayuda unidireccional para acercarse a la inversión colectiva en temas globales como el cambio climático, la salud y la desigualdad.

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecer a Enrica Lorusso y Raaval Bains, que fueron los autores principales del informe. Este informe fue editado por Peace Direct y la corrección de estilo estuvo a cargo de Ken Barlow. Agradecemos también y reconocemos a Nash Weerasekera/The Jacky Winter Group por todas las ilustraciones, y a Jane Stevenson por el diseño y la maquetación del informe.

Incluye contribuciones de personas que participaron en la consulta en línea y los talleres de validación que celebró Peace Direct. Cuando las citas son anónimas, corresponden a participantes que prefirieron preservar el anonimato por motivos personales o de seguridad. El contenido de este informe es responsabilidad de Peace Direct y no debe interpretarse que representa las opiniones de otras organizaciones.

Peace Direct desea extender su gratitud a todas las personas participantes por su compromiso y sus valiosas contribuciones, y por haberse involucrado en la consulta en línea de manera proactiva, con respeto y sin prejuicios.

Quisiéramos agradecer especialmente a Acápacá y a los participantes en la consulta que organizó el Foro Permanente Latinoamericana para la Decolonización de la Cooperación en enero de 2026. También queremos agradecer a RACI y a la Red de IPG por su apoyo inestimable como colaboradoras.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
Recomendaciones para los actores del sur global	5
Recomendaciones para los actores del norte global	6
Recomendaciones para los actores del sur global y del norte global	7
INTRODUCCIÓN	9
Metodología	10
PARTE 1: CONSECUENCIAS DE LOS RECORTES DE FONDOS	12
Impactos inmediatos	13
Relaciones tensas entre el sur global y el norte global	17
Adaptación y resiliencia	20
PARTE 2: REPENSAR LA AYUDA Y LA COOPERACIÓN	26
Obtención de recursos alternativos	27
Repensar al sector	30
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
Recomendaciones para los actores del sur global	44
Recomendaciones para los actores del norte global	45
Recomendaciones para los actores del sur global y del norte global	46
BIBLIOGRAFÍA	47
APÉNDICE: PARTICIPANTES	48

RESUMEN EJECUTIVO

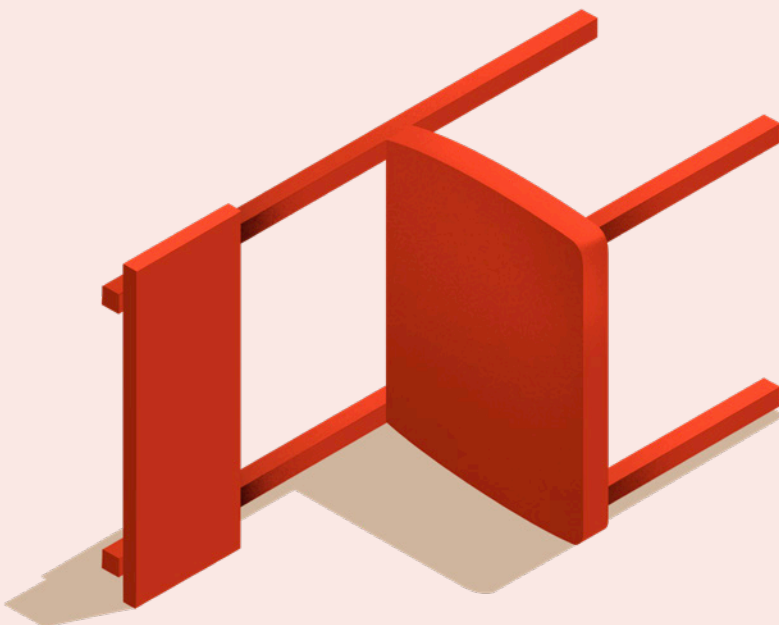
Los recortes generalizados a los presupuestos de la ayuda exterior —sobre todo, el desmantelamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional a comienzos de 2025— han provocado una crisis de financiación en los sectores de ayuda humanitaria, desarrollo y construcción de la paz.

Hasta ahora, las respuestas colectivas han sido determinadas en gran medida por el norte global y se han centrado en preservar al sector tal como existe hoy en día. En cambio, las personas y las redes en el sur global han reconocido que ahora es el momento de repensar el futuro de la cooperación internacional de maneras que asignen un lugar central a la sociedad civil local.

En esta coyuntura, Peace Direct convocó una consulta global en línea de dos días en el mes de septiembre de 2025. Participaron más de 400 activistas, promotores de cambio y actores de consolidación de la paz del ámbito local, y muchos más compartieron sus perspectivas en otros debates organizados por el Foro Permanente Latinoamericano para la Decolonización de la Cooperación Internacional.

Estos fueron algunos aprendizajes:

- El colapso de la financiación ha generado un quiebre de la confianza entre los actores locales de ayuda humanitaria, desarrollo y consolidación de la paz y las comunidades a las que representan, así como en relación con las fuentes de financiación del norte global.
- Cada vez más, las comunidades locales perciben el momento actual como un punto de inflexión para el sistema de ayuda tradicional, lo que no solo genera ansiedad, sino también la esperanza creciente de que los actores del sur global puedan reconfigurar el sistema sobre la base de nuevas condiciones.
- Es fundamental que el sector desista de las prácticas y los comportamientos coloniales que continúan precipitando hacia los márgenes a los actores locales.



Por qué “Ayuda” es un término controvertido

Peace Direct reconoce que “ayuda” es un término controvertido que se encuentra arraigado en el colonialismo y en la dinámica de poder entre el norte global y el sur global. “Ayuda” denota que algunos países tienen menor capacidad o directamente no tienen capacidad y necesitan que los ayuden con donaciones. En vez de esto, reconocemos que los países necesitan justicia, oportunidades de subsistencia y desarrollo de la infraestructura y los sistemas de salud, entre muchas otras áreas. Y esto se puede lograr en alianza con otras partes. Cuando corresponda, utilizaremos los términos “desarrollo” o “asistencia humanitaria”, u otros que sean más pertinentes.

Para más información acerca del trabajo sobre descolonización de Peace Direct, lea nuestro Documento de Aprendizaje de 2026, [Descolonizar a Peace Direct](#). Tomamos en cuenta la guía sobre lenguaje contra el racismo de BOND para ayudarnos a desarrollar nuestro criterio con respecto al uso del lenguaje.

Recomendaciones para los actores del sur global

- 1. Fomentar la autonomía en cuanto a recursos mediante la diversificación** (p. ej., empresas sociales) **y el reconocimiento del capital no financiero** (p. ej., habilidades y conocimientos).
- 2. Poner al mando a las comunidades mediante la rendición de cuentas y la gobernanza compartidas** (p. ej., asambleas en las que tengan autoridad real con respecto a las prioridades). Mantener una comunicación regular y transparente con las comunidades.
- 3. Fortalecer las alianzas Sur-Sur, los sistemas de solidaridad y los espacios para crear nuevas normas de cooperación.** Generar redes de pares, crear recursos abiertos y programas de estudio compartidos, y establecer nuevos espacios para el diálogo y la colaboración.
- 4. Asegurar que el cuidado y la dignidad sean parte de la infraestructura organizacional.** Normalizar el bienestar del personal, el apoyo psicosocial y la ayuda mutua como cuestiones irrenunciables.
- 5. Asegurar que la narrativa se aleje de la ayuda para acercarla a la coinversión.** Explorar narrativas que reformulen la cooperación basándose en la equidad, la responsabilidad interna y la coinversión, en vez de la benevolencia de las fuentes de financiación.
- 6. Insistir en que haya una gobernanza local de los flujos de financiación internacionales.** Promover mecanismos mancomunados gestionados localmente para que los fondos estén alineados con las prioridades de las comunidades y sigan siendo previsibles.
- 7. Asignar al conocimiento local un lugar central en los espacios de gobernanza multinivel.** Invitar a representantes de las bases a participar en espacios nacionales, regionales, Sur-Sur y globales.

Recomendaciones para los actores del norte global

- 1. Abordar los daños con una actitud de empatía, que se base en el reconocimiento, la disculpa y la reparación.** Ofrecer una disculpa total por el daño causado debido a la interrupción repentina de fondos y asumir el compromiso de asegurar una comunicación transparente, planes creados en forma conjunta y formas de tomar decisiones que reduzcan al mínimo la posibilidad de daños futuros.
- 2. Financiar subvenciones flexibles y sin restricciones basadas en modelos locales probados.**

Es importante partir de las evidencias existentes sobre lo que ya se sabe que funciona para la sociedad civil, como los mecanismos mancomunados gestionados localmente y las convocatorias inversas de propuestas.
- 3. Financiar el ecosistema más general, en vez de a actores aislados, asignando recursos a contactos, convocatorias y creadores de sistemas.** Si no puede financiar a la sociedad civil local de forma directa, apoye a intermediarios que estén en condiciones de desempeñar funciones de conexión y creación de ecosistemas.
- 4. Poner fin al daño ocasionado por el ciclo intermitente dando valor a las transiciones dignas.**

Construir vías de reducción de escala previsibles y diseñadas en conjunto, integrando el apoyo de transición para las comunidades y la comunicación transparente con ellas.
- 5. Pasar del control de acceso a la protección.**

Utilizar el acceso político, las plataformas y la reputación para generar espacios, reducir daños y repartir riesgos.
- 6. Armonizar la narrativa y la práctica actuando ante la colonialidad.** Descentrar las ideas y suposiciones del norte global, transferir el poder para definir la agenda y el control presupuestario a aliados locales, y utilizar cualquier voz política disponible dentro de las fuentes de financiación para abogar por que los procesos de decisión se lideren localmente.
- 7. Repensar la ayuda bilateral como una coinversión en la estabilidad compartida.** Adoptar modelos de coinversión con aliados del sur global centrados en las necesidades de sus comunidades, y definir las inversiones como un medio para fortalecer las bases de la seguridad, la prosperidad y el bienestar en todas las regiones.
- 8. Construir espacios institucionales compartidos que vayan más allá de las estructuras dirigidas por las fuentes de financiación.** Apoyar las plataformas de cooperación en las cuales los actores del norte global comparten la facultad de tomar decisiones con gobiernos del sur global y con la sociedad civil, en vez de imponer prioridades a través de canales bilaterales.

Recomendaciones para los actores del sur global y del norte global

- 1. Crear de manera conjunta las normas del nuevo sistema.** Establecer reglas básicas para la gobernanza conjunta, la transparencia y las transiciones dignas, de modo que ningún actor pueda recurrir a prácticas que perpetúen el daño.
- 2. Documentar, aprender y adaptarse abiertamente.** Compartir las prácticas de mecanismos liderados localmente y modelos innovadores de movilización de recursos, reconociendo las oportunidades de aprendizaje recíproco.
- 3. Centrar el nuevo sistema en la solidaridad, la equidad y el cuidado.** Centrarse en el liderazgo comunitario y asegurar que la cooperación se origine en valores y nexos conducentes al cambio transformador.
- 4. Comprometerse con modelos de asociación basados en la creación conjunta y la reciprocidad.** Invertir tiempo y recursos en la planificación conjunta, la gobernanza compartida y la comunicación transparente y, de este modo, cimentar las relaciones en el sentido colectivo de que los resultados son propios.

INTRODUCCIÓN

En enero de 2025, Estados Unidos emitió una orden ejecutiva de interrupción de trabajo que precipitó la inmovilización inmediata por 90 días de programas financiados por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). A continuación, se produjo el cierre total de la agencia. La falta de financiación que esto generó en los sectores de ayuda humanitaria, desarrollo y consolidación de la paz ha tenido un impacto profundo en quienes trabajan en estas áreas en todo el mundo.

El cierre repentino de USAID forma parte de un patrón más amplio de recortes a la ayuda y la asistencia exterior. Alemania, el Reino Unido y Francia están entre los que han recortado sus presupuestos de ayuda oficial al desarrollo (AOD), y los datos recientes sugieren que 17 de las principales fuentes de financiación del Comité de Ayuda al Desarrollo harán lo mismo en 2025-2026¹.

Se han cancelado cientos de proyectos humanitarios y de ayuda, lo que ha tenido graves impactos para millones de personas que dependen de los fondos de ayuda para acceder a servicios que salvan vidas.

Si bien la mayor parte de la atención de la prensa se centró en la pérdida de 10 000 puestos de trabajo en USAID, fue la sociedad civil en el sur global la que experimentó las consecuencias más serias. Se han cancelado cientos de proyectos humanitarios y de ayuda, lo que ha tenido graves impactos para millones de personas que dependen de los fondos de ayuda para acceder a servicios que salvan vidas. Según una encuesta de EPIC-Africa, el 60 % de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se vieron obligadas a suspender o reducir la magnitud de programas básicos². Para octubre de 2025, Global Aid Freeze Tracker informó que el 37 % de las organizaciones afectadas estaban en riesgo de cierre³.

¹ Accountability Lab, Humentum and Global Voices, 'Global Aid Freeze Tracker' (2025), www.globalaidfreeze.com.

² EPIC-Africa, *From Fragility to Fortitude: Building Resilient African CSOs in the Wake of the US Government Funding Collapse* (julio de 2025), <https://epic-africa.org/report/from-fragility-to-fortitude/>.

³ Accountability Lab, Humentum and Global Voices, 'Global Aid Freeze Tracker'.

Si bien se ha formado un consenso sobre la necesidad de transformar la ayuda exterior, que incluye la “agenda de localización” y los llamados a descolonizar la ayuda, casi no hay acuerdo sobre lo que esto implica⁴. No obstante, se reconoce que la reducción de la asistencia exterior debe considerarse un punto de inflexión para el sur global, y no una crisis momentánea. Es decir, el momento presente representa una oportunidad única para crear nuevos sistemas⁵.

Si bien se ha formado un consenso sobre la necesidad de transformar la ayuda exterior, que incluye la “agenda de localización” y los llamados a descolonizar la ayuda, casi no hay acuerdo sobre lo que esto implica

En este contexto, Peace Direct llevó a cabo una consulta en línea durante dos días en septiembre de 2025. El propósito de la consulta fue identificar oportunidades para transformar los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz. Estaba claro que un tema tan amplio ameritaba ser abordado desde una amplia variedad de perspectivas, algo que tuvimos en cuenta cuando invitamos a nuestros pares y aliados del sur global a que dieran sus contribuciones.

Los hallazgos de la consulta se presentan en dos partes. **La Parte 1** describe las consecuencias inmediatas de los recortes a la AOD, incluidos testimonios que describen el impacto para las OSC, activistas y sus comunidades, las relaciones cambiantes entre las fuentes de financiación del norte global y sus aliados en el sur global, y las estrategias de adaptación que se están adoptando. En **la Parte 2**, el enfoque está

más orientado al futuro, y se presentan formas innovadoras de reducir la dependencia de la AOD, así como los principios que deberían servir de sustento a un sistema de colaboración más equitativo y dirigido localmente entre el sur global y el norte global.

Metodología

Los hallazgos y análisis del informe proceden mayormente de una consulta en línea realizada a través del portal de diálogo de Peace Direct, Platform4Dialogue (P4D), el 3 y el 4 de septiembre de 2025. En el transcurso de dos días, 410 participantes de seis continentes y más de 70 países intervinieron en una serie de debates basados en textos. Los participantes que trabajan en los sectores de desarrollo, ayuda humanitaria y consolidación de la paz debatieron sobre los impactos de los recortes de fondos recientes, cómo se han adaptado las personas que trabajan en el sector y cuál podría ser el futuro de la ayuda.

Este diálogo enriquecedor se complementó con lo siguiente:

- Un taller de validación en Nairobi, Kenia, durante el evento Peace Connect, una reunión global presencial de cinco días que se realizó en octubre de 2025, facilitada por Peace Direct, que reunió a forjadores de la paz locales y sus aliados⁶.
- Un debate en línea organizado por el Foro Permanente Latinoamericano para la Decolonización de la Cooperación en enero de 2026, que incluyó la consulta a organizaciones y movimientos latinoamericanos en relación con sus experiencias durante la crisis de financiación.

⁴ Dave Neiswander, ‘A new era in global aid: why locally led, market-based solutions are the best route to resilience’, World Economic Forum (28 de abril de 2025), www.weforum.org/stories/2025/04/global-aid-new-era-resilience/.

⁵ Themrise Khan, ‘The end of aid: What the Global South needs to do’, *The New Humanitarian* (20 de mayo de 2025), www.thenewhumanitarian.org/opinion/2025/05/20/end-aid-what-global-south-needs-do.

⁶ Para más información, ver: www.peacedirect.org/peace-connect/.

→ Estudios de casos y contribuciones de aliados y redes afines, como la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI), Reimagining INGO Project (RINGO), el Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias (GFCF) y la Red de Inversión Pública Global (IPG).

Todas las citas que se mencionan en este informe se extraen de esas consultas. Algunas se han traducido del francés o del español, y otras se han editado para mayor claridad o para modificar su extensión. Las personas participantes prestaron su consentimiento para la publicación, y se aplicó el anonimato cuando el interesado pidió que su identidad no se divulgara por razones personales o de seguridad. Expresamos nuestro profundo agradecimiento a todos aquellos que compartieron sus ideas, historias y análisis especializados.

Foro Latinoamericano Permanente para la Descolonización de la Cooperación

El Foro Permanente se percibe como un espacio integrado por diversos actores que son especialmente relevantes para el futuro de la cooperación. Estos actores llevan más de un año promoviendo la construcción de un movimiento para la descolonización de la cooperación, lo que les ha permitido proponer un nuevo paradigma para el sector. El Foro se posiciona, por tanto, como una plataforma líder en estas cuestiones, y las experiencias y propuestas de sus miembros enriquecen cualquier conversación paralela.

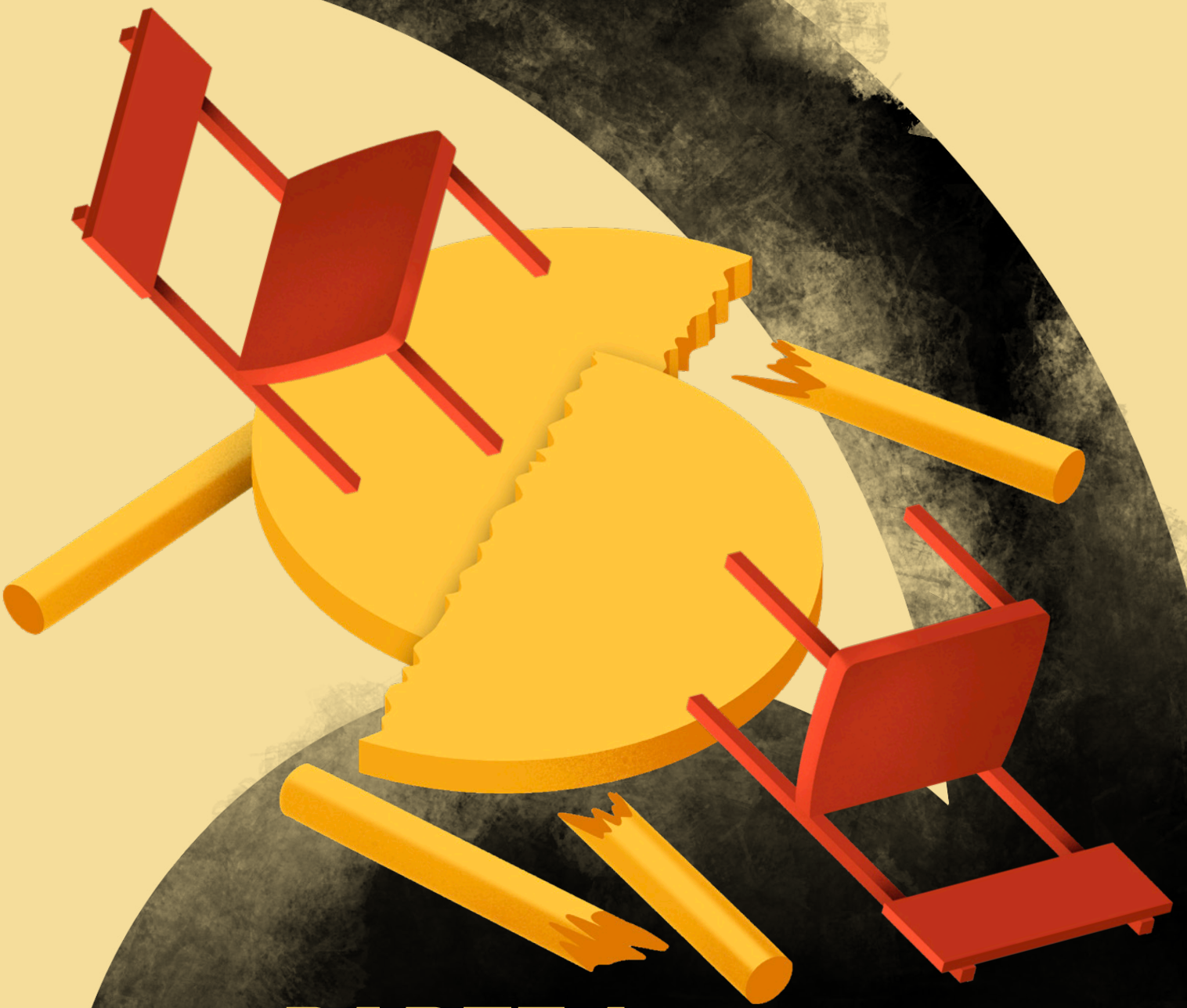
Seguimos siendo conscientes de las posibles tensiones originadas en que los autores que trabajan para una organización en el norte global escriban un informe que considera principalmente las experiencias, perspectivas y conocimientos de aquellos provenientes del sur global. Debido a ello, nos empeñamos en ofrecer una representación fiel y objetiva de las perspectivas que compartieron los participantes.

¿Qué es P4D?

Creada por Peace Direct, Platform4Dialogue (P4D) es una plataforma web de texto segura que permite a organizaciones y personas intercambiar ideas y participar en debates⁷. En un primer momento, P4D se estableció para ayudar a Peace Direct a convocar a forjadores de la paz locales y a la sociedad civil en tiempos de crisis, cuando reunirse en forma presencial habría sido demasiado arriesgado o costoso. Sin embargo, desde su lanzamiento en 2017, la plataforma también ha sido utilizada —por Peace Direct y otras organizaciones de todo el mundo— para facilitar diálogos globales y regionales sobre una gran variedad de temas, desde el rol de la juventud en la consolidación de la paz hasta cómo las comunidades locales perciben a las Naciones Unidas.

P4D está diseñada para ser de bajo ancho de banda, lo que significa que los participantes pueden acceder incluso con velocidades de Internet deficientes. Las conversaciones en P4D se llevan a cabo de forma asíncrona, lo que permite a los participantes leer y publicar comentarios cuando puedan hacerlo, y volver a los hilos de conversación por un período de dos a tres días. Por ello, no es necesario que las personas se reserven momentos específicos del día para participar. Para apoyar las conversaciones en distintos idiomas, P4D utiliza una función de Google Translate que posibilita que los participantes lean y envíen mensajes en distintos idiomas.

⁷ Para más información, ver: www.platform4dialogue.org.



PARTE 1
CONSECUENCIAS
DE LOS RECORTES
DE FONDOS

Impactos inmediatos

La consulta comenzó con un debate sobre los efectos inmediatos de los recortes recientes de fondos para el desarrollo exterior, la asistencia humanitaria y la consolidación de la paz. Los participantes pudieron reflexionar y experimentar las consecuencias prácticas y emocionales de las reducciones repentinas de fondos.

Pronto se hizo evidente el grado en que los recortes habían afectado a la sociedad civil local, en su mayor parte basada en el sur global. Los participantes mencionaron la suspensión inmediata de las actividades, la cancelación de los pagos y una reducción acelerada de los servicios básicos. Como observó Deborah Moraa, que trabaja en Kenia:

Los recortes de fondos recientes causaron una profunda interrupción en nuestro trabajo en el sur global, y nos obligaron a reducir la escala de los programas, cancelar algunas actividades y dejar a las comunidades a las que atendemos en una situación de mayor vulnerabilidad.

Otra participante, Nimo Ali, directora ejecutiva de Candle of Hope Foundation, con sede en Nairobi, agregó sobre esto:

Veo el impacto todos los días. Los programas se reducen o se repliegan, las comunidades pierden apoyo vital y las organizaciones locales como la nuestra tienen grandes dificultades para mantener activos los proyectos y las iniciativas. Parece ser que justo cuando las necesidades están aumentando, las redes de seguridad se están reduciendo.

Estas opiniones se confirmaron durante el taller de validación en Nairobi, donde el 77 % de los asistentes coincidieron en que ellos o sus aliados habían experimentado efectos negativos debido a los recortes de fondos de una fuente de financiación importante del norte global.

Estos efectos se han sentido en diversos sectores y contextos. En el sector de consolidación de la paz, por ejemplo, Papy Kasereka, una persona de la República Democrática del Congo (RDC) que trabaja en el sector, contó que la decisión de interrumpir la financiación afectó de manera directa a

procesos de mediación de paz que estaban en curso.

El cese de actividades ha generado frustración en nuestras comunidades, ya que estas organizaciones ya estaban involucradas en el proceso de mediación y resolución pacífica de conflictos comunitarios; después de la inmovilización súbita, no han podido cumplir sus promesas a las partes en conflicto. Los miembros de grupos armados, que ya estaban sensibilizados y dispuestos a deponer las armas, también se han visto obligados a abandonar sus zonas de acantonamiento y reintegrarse en milicias armadas, debido a la falta de financiación para las actividades de reintegración comunitaria destinadas a combatientes identificados.

Los participantes insistieron reiteradamente en el efecto sobre las comunidades. En muchos casos, las personas vulnerables en situaciones de alta inseguridad se han visto privadas de servicios de salud esenciales. Una encuesta realizada por EPIC-Africa a 550 OSC concluyó que quienes trabajaban en temas de salud y VIH/sida representaban el 63 % de las organizaciones golpeadas por los recortes de fondos⁸.

En muchos casos, las personas vulnerables en situaciones de alta inseguridad se han visto privadas de servicios de salud esenciales.

Durante el taller de validación, un participante que trabajaba en la República Centroafricana explicó que cuando USAID rescindió la financiación, las comunidades quedaron abandonadas a su suerte, con escasos recursos:

La mayoría de las organizaciones estaban trabajando con ONGI [organizaciones no gubernamentales internacionales] y entonces, al terminar la financiación, esto se sintió como una crisis profunda. Solíamos tener transporte a los hospitales que las personas pagaban más tarde, pero cuando se cortaron los fondos, la gente empezó a pedir el pago por adelantado y entonces el acceso a los hospitales disminuyó drásticamente y la mortalidad aumentó. “C’était la mort” [Era como la muerte].

Teddy-Hervé Nkurunziza, coordinador nacional del Movimiento para el Desarrollo Liderado por la Comunidad en Burundi, se refirió al caso de una organización miembro a la que se le negó el financiamiento de USAID que tenía previsto recibir:

Este apoyo habría mejorado la distribución de mosquiteros, el acceso a pruebas de detección y los tratamientos. La interrupción repentina de esta financiación puso fin a esta posibilidad y limitó nuestra capacidad de responder a necesidades urgentes, lo que expuso todavía más a los niños, las niñas y las mujeres embarazadas. Otras organizaciones asociadas en Burundi tuvieron que reducir sus equipos de salud comunitaria o suspender las campañas de prevención, y esto dejó a comunidades enteras sin apoyo ante la malaria y otras enfermedades prevenibles.

Joyce Julian Acoko, participante de la consulta en Uganda, quien tiene más de 15 años de experiencia de trabajo con actores humanitarios locales y nacionales, se refirió en términos similares sobre cómo el cese de la financiación

⁸ EPIC-Africa, *From Fragility to Fortitude*.



ha afectado la atención y prevención del VIH/sida:

Como organización, estábamos implementando un proyecto de atención y prevención del VIH/sida en el marco del Plan de Emergencia del Presidente de los Estados Unidos para el Alivio del Sida (PEPFAR), que presta apoyo a reclusos y personas con discapacidades que viven con VIH. Con los recortes recientes, todas las actividades se detuvieron y el personal del proyecto se quedó sin trabajo. Esto ha dejado a grupos muy vulnerables sin atención esencial y ha debilitado la capacidad local.

“...estábamos implementando un proyecto de atención y prevención del VIH/sida ... que presta apoyo a reclusos y personas con discapacidades que viven con VIH. Con los recortes recientes, todas las actividades se detuvieron y el personal del proyecto se quedó sin trabajo. Esto ha dejado a grupos muy vulnerables sin atención esencial y ha debilitado la capacidad local.”

Los recortes no solo han afectado a los programas y actividades en curso, sino que también menoscabaron la posibilidad de muchas organizaciones de planificar a mediano y largo plazo. Según Susana Madrigal, participante de la consulta que trabaja en México:

En el caso de las redes comunitarias y las organizaciones locales con las que colaboro, la incertidumbre generada por la volatilidad de la ayuda externa ha debilitado su capacidad de planificación a mediano plazo. Muchos proyectos, especialmente en los sistemas alimentarios y sobre resiliencia climática, se vieron obligados a terminar justo cuando estaban empezando a mostrar resultados. Esto deja a comunidades enteras en una especie de limbo, sin la seguridad de que los procesos iniciados podrán continuar.

En el caso de las redes comunitarias y las organizaciones locales con las que colaboro, la incertidumbre generada por la volatilidad de la ayuda externa ha debilitado su capacidad de planificación a mediano plazo. Muchos proyectos, especialmente en los sistemas alimentarios y sobre resiliencia climática, se vieron obligados a terminar justo cuando estaban empezando a mostrar resultados.

Lo que se manifestó claramente en los testimonios fue el criterio de humanidad que sustenta la gran mayoría del trabajo en el sector. Muchos participantes indicaron que, debido a los recortes, ellos o alguien que conocían atravesaban un momento de dificultades psicológicas, que se manifestaba en forma de fatiga, ansiedad o agotamiento. Por sobre todo, tenían el compromiso de mostrar empatía entre sí, con sus aliados y con colegas. Una persona que participó en la consulta señaló:

Para mí, la primera respuesta ha sido acercarme a los colegas desde un lugar de cuidado. La necesidad inmediata no es pasar rápidamente al siguiente trabajo, sino ayudarles a lidiar con el dolor que implica perder el acceso a lo que habían construido y por lo que habían trabajado durante años, para luego ver que desaparece de un momento a otro.



Otra persona añadió:

Ha sido particularmente doloroso tener que explicar la pérdida repentina, y a la vez escuchar cómo esto afectó su capacidad para viajar hasta el terreno, continuar con sus proyectos o conservar a su personal joven.

Estas observaciones son indicativas de las consecuencias psicológicas que sufren muchos en el sector en general. Otro efecto perjudicial de los recortes ha sido el quiebre de la confianza entre las comunidades y en el seno de ellas. Como explicó Prince Charles Dickson, un participante de la consulta que trabaja en Nigeria:

Más allá de los números, quebró la confianza dentro de las comunidades que nos veían como un nexo confiable. La supervivencia ahora depende de presupuestos cada vez menores, la recaudación de fondos de emergencia y una mayor dependencia en la solidaridad local.

Otra participante de la consulta, Susana Madrigal, agregó:

Además del tema económico, lo que más me preocupa es la erosión de la legitimidad y la confianza: cuando los donantes del norte cancelan su apoyo repentinamente, las organizaciones locales quedan expuestas ante sus comunidades. Esa pérdida de credibilidad es mucho más difícil de recomponer que un presupuesto.

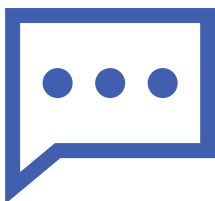
Esta erosión de la confianza y la legitimidad tiene consecuencias duraderas, no solo para las actividades cotidianas, sino también para las asociaciones a largo plazo formadas entre la sociedad civil local y dentro de ella.

Durante el taller de validación de Peace Connect, una persona haitiana que trabajaba en el sector describió cómo las comunidades habían empezado a desconfiar de las organizaciones locales, y sospechaban que actuaban en complicidad con los financiadores para quedarse con los fondos en su propio beneficio. Como resultado de esto, las comunidades están perdiendo la confianza no solo en las organizaciones locales, sino también en los propios financiadores. En otro lugar, las palabras de un participante anónimo de la consulta sugieren que esto se está convirtiendo en un tema más extendido:

Personalmente, me ha resultado más difícil tranquilizar a los aliados sobre la confiabilidad de futuras colaboraciones que involucren a donantes del norte global. La confianza que existió en un momento está siendo reemplazada por la cautela y el escepticismo. Los aliados preguntan cada vez más: “¿Cómo podemos planificar con anticipación si el apoyo puede desaparecer de un momento a otro?”

Los participantes señalaron que el colapso de la financiación ha dado lugar a la pérdida de oportunidades que van más allá de la programación y la implementación de actividades. Muchas de las ventanas disponibles para influir y hacer incidencia se han cerrado, y resulta extremadamente difícil para los activistas del sur global que se escuchen sus voces. Saeeda Diep, quien trabaja en Pakistán, contó al respecto:

En mi experiencia, hace poco intenté obtener apoyo para asistir a una conferencia de paz que me habría permitido representar las perspectivas locales de Pakistán. Lamentablemente, no recibí una respuesta positiva. [...] Esto muestra que la reducción del apoyo no solo mella la capacidad organizativa, sino que también limita las oportunidades para que las voces del sur global sean escuchadas en espacios internacionales donde se están definiendo las decisiones sobre nuestro futuro.



Algunos participantes señalaron que la falta de financiación está exponiendo, y en algunos casos profundizando, la brecha entre los actores locales. Ahora hay mayor competencia por los puestos de trabajo. Quienes tienen conocimientos de idiomas extranjeros y de tecnología o experiencia en requisitos técnicos han logrado pasar a funciones alternativas, pero otros se han visto obligados a abandonar completamente el sector. En palabras de Bárbara Lazcano, de México, que participó en la consulta:

No es solo que se reduce el flujo de fondos y el mayor número de competidores, como ha mencionado, sino que también tiene que ver con las estructuras coloniales y racistas que están arraigadas y determinan quiénes consiguen los pocos puestos de trabajo disponibles que hay. Vivo en el sur de México y, ahora más que nunca, puedo ver las desventajas significativas que afectan a las organizaciones y personas que no dominan el inglés, o cuyas prácticas y cultura están más lejos de ciertas habilidades técnicas que exige la visión del Norte de lo que significa “profesionalismo” (desde dominar los marcos lógicos y el lenguaje especializado del sector, hasta el software especializado). Las personas que perdieron su trabajo y que a menudo mediaban entre todo esto y las organizaciones comunitarias pequeñas ahora no están en condiciones de apoyar a los movimientos locales, o están abandonando el sector por completo.

Esto dice mucho de las falencias estructurales más generales que afectan al sector, como se destaca en el informe *Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz*: muchas ONG han vuelto a contratar personas con experiencia técnica en vez de personas con experiencia contextual, y esto, en última instancia, beneficia a candidatos internacionales, en lugar de locales⁹. Así pues, las políticas, los conceptos y las prácticas con frecuencia se desarrollan en contextos geográficos —y a menudo culturales— muy

alejados de los lugares donde se están implementando. Esto, en definitiva, profundiza incluso más la brecha entre las personas que trabajan en el sector y las comunidades a las que supuestamente atienden.

Relaciones tensas entre el sur global y el norte global

Durante el primer día de la consulta en línea, los participantes hablaron sobre los cambios en la relación entre la sociedad civil local en el sur global y sus aliados del norte global. En este sentido, situaron los recortes recientes al financiamiento en una coyuntura política cambiante entre los países que son fuentes de financiación, y varios participantes consideraban que había un nexo con dinámicas neocoloniales más generales.

Los participantes informaron que sus relaciones con aliados en el norte global se habían deteriorado a raíz de los recortes. Para muchos, la forma repentina en la que se cortó la financiación, casi sin preaviso, precipitó un quiebre de la confianza. Las relaciones que antes eran vistas como una alianza de iguales quedaron menoscabadas por sentimientos de traición y abandono. Según Deborah Mora:

Estas decisiones han hecho que confíe menos en los gobiernos y donantes del norte global, pues la cancelación repentina se sintió como algo injusto y mostró que las prioridades dejaron de ser apoyar a los más necesitados. Ahora deposito más confianza en los actores locales y regionales que siguen comprometidos, a pesar de que tienen pocos recursos.



⁹ Peace Direct, *Time to Decolonise Aid: Insights and Lessons From a Global Consultation* (mayo de 2021), www.peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/.

Otro participante, Nche Wilfred, estuvo de acuerdo con esto:

Como alguien que trabaja en el sur global, particularmente en Camerún, estas decisiones de los gobiernos del norte global conllevaron una erosión significativa de la confianza en su compromiso de apoyar a las poblaciones más vulnerables. La retirada súbita de fondos, especialmente cuando las comunidades locales se encuentran en una situación de crisis, se percibe como una traición.

Debido a esto, muchos cuestionan los mismos cimientos sobre los que se habían construido sus asociaciones. En palabras de Joyce Julian Acoko:

Estos recortes de fondos han cambiado completamente mi percepción con respecto a los gobiernos y donantes del norte global. Si bien valoramos el apoyo que prestaron en el pasado, la retirada abrupta sin que hubiera medidas para salvaguardar a las comunidades vulnerables ha deteriorado la confianza. Pareciera que las vidas de las personas a quienes atendemos, como reclusos y personas con discapacidad que viven con VIH, son secundarias respecto de las prioridades políticas cambiantes. Mi confianza se está volcando cada vez más hacia los actores locales y regionales, lo que incluye a las redes dirigidas desde África, las organizaciones de base comunitaria y las instituciones a nivel interno que siguen estando presentes incluso cuando se quita la financiación internacional.

Varios participantes criticaron el proceso aparentemente indiscriminado y la falta de sentido de humanidad que orientaron los recortes de fondos. Aluel Atem, que trabaja en Sudán, comentó:

Lo que hizo que esto fuera extremadamente disruptivo fue la manera deshumanizante e indigna en que se llevó a cabo, especialmente los recortes de USAID. Para las comunidades en situación de desplazamiento interno debido a conflictos o crisis climáticas, o desplazadas externamente en países vecinos que dependen mucho de los servicios humanitarios para atender las necesidades más básicas, como alimentos y atención de la salud, el impacto ha sido devastador, porque no se previó en absoluto esta transición ni ninguna otra. Trabajé con una ONGI de EE. UU. y nuestros aliados habían quedado a la deriva desde las órdenes de suspensión de trabajos. No hubo oportunidad de cerrar las cosas adecuadamente.

Muacha Hamasaka, si bien reconoció que los recortes de fondos se habían producido en el contexto de una crisis económica mundial exacerbada por la pandemia de COVID-19, subrayó la crueldad del proceso en que se tomaron las decisiones:

La decisión de los poderes económicos de suspender la ayuda financiera no es el principal problema, sino la forma despiadada con la que se tomó esta decisión.

Bárbara Lazcano coincidió con esto, y cuestionó los valores y las motivaciones subyacentes de muchos en el norte global:

Lo indigno de la situación radica en que es un reconocimiento explícito de que estas “asociaciones” nunca evolucionaron realmente hacia alianzas horizontales y genuinas. Si es tan fácil eliminar elementos como la justicia, la igualdad y la dignidad humana de las políticas del norte global, ¿acaso alguna vez fueron realmente consideraciones que se tuvieron en cuenta en primer lugar?



“Lo indigno de la situación radica en que es un reconocimiento explícito de que estas “asociaciones” nunca evolucionaron realmente hacia alianzas horizontales y genuinas. Si es tan fácil eliminar elementos como la justicia, la igualdad y la dignidad humana de las políticas del norte global, ¿acaso alguna vez fueron realmente consideraciones que se tuvieron en cuenta en primer lugar?”

Christian Elongue, que trabaja en Camerún, resume su perspectiva de la siguiente manera:

No es que mi confianza haya cambiado, sino que nunca existió del todo. La rescisión de mi contrato con una ONGI por plantear los comentarios sinceros de la comunidad confirmó que muchos donantes valoran las narrativas cómodas por sobre la verdad transformadora. Esta crisis simplemente pone de relieve la estructura colonial existente.

A su vez, varios participantes se mostraron ávidos de señalar que las personas y organizaciones del sur global también tenían cierto grado de responsabilidad, ya que dependían excesivamente de la asistencia extranjera y tenían un patrón de dependencia. Sobre este punto, un participante anónimo reflexionó:

Muchas OSC en Camerún, particularmente en las regiones anglófonas, tal vez tuvieron una sensación de confianza en los aliados internacionales, no solo para el apoyo económico, sino también por su poder de incidencia y legitimidad. La inmovilización repentina podría dar lugar a una profunda frustración y desilusión, ya que estas organizaciones sienten que están siendo abandonadas cuando más necesitan ayuda.

Un participante anónimo expresó sentimientos similares durante el taller de validación cuando planteó la pregunta siguiente: Si USAID volviera a proporcionar sus fondos mañana, ¿cuántos

aceptarían esos fondos? El participante respondió a su propia pregunta diciendo: “La realidad es que la mayoría de nosotros lo haría.”

Si USAID volviera a proporcionar sus fondos mañana, ¿cuántos aceptarían esos fondos?

Además, algunos participantes aludieron a ciertos actores con sede en el sur global que no habían realmente transferido poder a los actores locales, a pesar de estar en posiciones de importancia. Sobre esto, Ammaarah Nilafdeen, quien trabaja en Sri Lanka, manifestó:

Los recortes de financiación recientes no han hecho más que reafirmar el escepticismo que tengo desde hace mucho tiempo sobre la dependencia cada vez mayor de los actores en el norte global. Lamentablemente, este resultado llevaba tiempo en proceso y quizás era inevitable. Lo que hace que la situación sea más preocupante es que algunos de quienes posibilitan estos efectos desastrosos son actores locales en posiciones de poder que trabajaron en relación estrecha con organizaciones de ayuda extranjera. No pudieron o no quisieron localizar proyectos de manera efectiva o prestar un apoyo significativo. Si la localización se hubiera llevado a cabo de manera más genuina, la magnitud de las consecuencias actuales probablemente habría sido mucho menos grave. Por lo tanto, si bien es importante hablar de las pérdidas causadas por estos recortes de fondos, también debemos ser críticos con aquellos de nosotros que contribuyeron a esta situación.



Haciéndose eco de esta perspectiva, Lizz Harrison, participante de la consulta, comentó desde una perspectiva del norte global:

¿No deberíamos haber estado preparándonos para este cambio durante la última década? En particular, los que contrajeron compromisos en la Cumbre Humanitaria Mundial de 2026 (por ejemplo, el Gran Pacto o la Carta para el Cambio).

Esto apunta a dudas más generales sobre el movimiento para transferir poder y recursos a los actores locales. En particular, plantea la cuestión de que el norte global no se ha preparado para este cambio, y qué debería cambiar si hay interés en que se consideren en la mayor medida posible las necesidades de los actores locales.

Adaptación y resiliencia

Además de documentar los impactos negativos de los recortes recientes en la financiación, los participantes destacaron muchas formas en que los actores locales se han adaptado. Aunque sigue habiendo importantes lagunas en la asistencia, los participantes mostraron una gran capacidad de resiliencia, apoyándose en sus propias tradiciones de ayuda mutua y de solución de problemas a nivel local.

Para la mayoría de las personas y organizaciones, la prioridad inicial fue estabilizar el trabajo central y, al mismo

tiempo, gestionar los efectos inmediatos de los recortes. Enmarcaron este momento como un “reinicio” operativo, que les da la oportunidad de poner en claro sus mandatos, postergar el trabajo no esencial y proteger la capacidad en la primera línea. Amit Kumar Singh, quien participó de la consulta, mencionó que muchas organizaciones locales “pasaron a tener un modelo operativo más modesto, que se apoya más en voluntarios locales, la experiencia *ad honorem* y herramientas digitales para sostener los esfuerzos de alcance”.

“¿No deberíamos haber estado preparándonos para este cambio durante la última década? En particular, los que contrajeron compromisos en la Cumbre Humanitaria Mundial de 2026...”

Benjamin Osawe, de Nigeria, reflexionó sobre su propia experiencia:

Como organización, hemos integrado la exploración anual de horizontes y futuros, que nos permite detectar los factores impulsores emergentes del cambio y plantear futuros y escenarios probables, así como posibles acciones y caminos. Entonces, hemos podido adaptarnos mejor a los cambios en el entorno global sin entrar en pánico, sino retomando las reflexiones que hemos tenido en nuestro ejercicio de exploración de horizontes y futuros, en el cual se identificaron las posibilidades de cambios emergentes y la necesidad de que formemos plataformas de ONGI para interactuar con la principal plataforma estratégica del sector privado en Nigeria.

Muchos participantes explicaron que las organizaciones locales se habían apoyado en la experiencia y el saber adquiridos en crisis anteriores para elaborar planes de contingencia, diversificar las fuentes de ingresos, desarrollar el apoyo entre pares y establecer redes de voluntariado para mantener en funcionamiento servicios esenciales. En este sentido, Sylvestre



Nshimirimana, participante en la consulta, observó:

Una de las medidas más significativas que adoptamos fue cambiar el estatus de nuestros equipos de campo: varios miembros que anteriormente recibían una remuneración, ahora participan como supervisores voluntarios en el terreno. Este cambio, aunque difícil, nos permitió tener una presencia activa y continua en comunidades a las que apoyamos, y preservar la esencia de nuestro compromiso y la calidad de nuestro apoyo.

“Hemos aprendido a considerar no solo la ayuda económica tradicional sino además a buscar activamente apoyo que no sea económico, el cual demostró ser igualmente crítico. Esto incluye voluntarios idóneos, donaciones en especie de equipos y servicios ad honorem, como consultoría legal y financiera. Este enfoque nos ha permitido mantener las operaciones y acrecentar nuestra capacidad interna sin que esto suponga una carga económica inviable.”

Otro participante anónimo implementó un modelo de “autosostenimiento”, por el cual destinó los recursos disponibles limitados a las necesidades más críticas. De este modo, aprendió dos enseñanzas valiosas, de las cuales la primera fue:

Priorizar el apoyo no financiero: Hemos aprendido a considerar no solo la ayuda económica tradicional sino además a buscar activamente apoyo que no sea económico, el cual demostró ser igualmente crítico. Esto incluye voluntarios idóneos, donaciones en especie de equipos y servicios ad honorem, como consultoría legal y financiera. Este enfoque nos ha permitido mantener las operaciones y acrecentar nuestra capacidad interna sin que esto suponga una carga económica inviable.

El segundo aprendizaje fue el siguiente:

Centrándose en la resiliencia comunitaria: Hemos enfocado nuestros programas en brindar recursos esenciales a nuestras comunidades, como herramientas de atención plena y preparación profesional, para ayudarles a manejar el estrés y adquirir resiliencia en esta época difícil.

Varios participantes dieron ejemplos de cómo habían aumentado los recursos económicos a nivel local incentivando la autosuficiencia. Esto puso en marcha un efecto cíclico que promueve tanto la independencia económica como el sentido de apropiación a nivel local. Ampliando sus comentarios anteriores, Sylvestre Nshimirimana señaló:

Históricamente, nuestra organización ha dependido por mucho tiempo de la ayuda otorgada por aliados del Norte. Sin embargo, ya en 2014, comenzamos una transición estratégica preparando a beneficiarios jóvenes para que fueran más autónomos. Integramos gradualmente actividades que generan ingresos en nuestros programas de ciudadanía, y alentamos a las personas jóvenes a organizarse en grupos de solidaridad y crédito mutuo. Este abordaje no solo permitió fortalecer su compromiso cívico, sino también mejorar su resiliencia económica [...] y reducir la dependencia de la financiación externa.



Joyce Julian Acoko resumió las experiencias de muchos en la consulta en relación con atraer a filántropos locales y fuentes privadas de financiación:

La pérdida de fondos nos obligó a movilizar más activamente a las comunidades y fortalecer las iniciativas de autosuficiencia, en lugar de depender únicamente del apoyo externo. Nos instó a impulsar una incidencia más firme ante el gobierno para que asumiera responsabilidades en materia de respuesta y prevención ante desastres, y a comenzar a forjar vínculos con filántropos locales y aliados nacionales. Sobre todo, nos impulsó a crear estructuras comunitarias como el MegoMakwiny Restorative Group, que han logrado mayor rendición de cuentas y adopción a nivel local.

Estos testimonios contribuyen a poner de manifiesto los aspectos positivos de los esfuerzos de movilización de recursos impulsados a nivel local. Las reflexiones de los participantes sobre la sostenibilidad a largo plazo de estas prácticas se amplían en la Parte 2.

“La pérdida de fondos nos obligó a movilizar más activamente a las comunidades y fortalecer las iniciativas de autosuficiencia...”

Las asociaciones han demostrado ser fundamentales para que las organizaciones puedan transitar las turbulencias que generan los recortes de fondos. Muchos participantes aprovecharon la oportunidad para recurrir a los conocimientos prácticos nacionales, crear modelos basados en la solidaridad y establecer

asociaciones Sur-Sur. A este respecto, Amit Kumar Singh explicó:

Sí, aunque los recortes de fondos fueron dolorosos, nos llevaron a redescubrir los métodos de resiliencia indígena y a estrechar la cooperación Sur-Sur. Encontramos oportunidades inesperadas para construir asociaciones más horizontales con organizaciones pares, que parecieron menos unidireccionales y más recíprocas en comparación con las relaciones tradicionales norte global-sur global.

“...aunque los recortes de fondos fueron dolorosos, nos llevaron a redescubrir los métodos de resiliencia indígena y a estrechar la cooperación Sur-Sur.”

La participante Kaltumi Abdulazeez, fundadora de la ONG nigeriana Ladies Empowerment Goals and Support Initiatives (LEGASI), agregó:

Juntos nos vemos obligados a innovar, hacer una mirada introspectiva, mancomunar los recursos comunitarios, reactivar estrategias tradicionales de resolución de conflictos y generar resiliencia desde cero. Esta adaptación colectiva afianza la solidaridad entre las redes del sur global, pero también es un recordatorio aleccionador de que el sistema de ayuda global, en su situación actual, sigue estando mal preparado para empoderar verdaderamente a las personas que tienen mayor capacidad para transformar sus comunidades.

Los participantes describieron cómo, junto con estas asociaciones Sur-Sur, algunas personas y organizaciones del norte global también han dado un paso adelante en apoyo a la sociedad civil local. A este respecto, los participantes expresaron que, aunque en general el norte global debe rendir cuentas por los recortes de financiación, muchos de sus asociados individuales siguen estando comprometidos. Amit Kumar Singh contó sobre las respuestas



contrapuestas de los aliados del norte global con los que trabaja:

La respuesta de los aliados del norte global ha sido mixta. Mientras que algunos recortaron el apoyo de manera abrupta, otros lo ajustaron y ofrecieron condiciones de subvención más flexibles, menores cargas de presentación de informes y desembolsos más rápidos para permitirnos administrar el flujo de efectivo. Los aliados que más mostraron una actitud de apoyo fueron aquellos que abrieron un diálogo genuino con nosotros y nos trataron como coestrategas, en lugar de subcontratistas. Cuando esto ocurrió, pudimos diseñar conjuntamente intervenciones más sostenibles y dirigidas a la comunidad, a pesar de la reducción en los presupuestos.

Otro participante, Charles Amit Francis, de Bangladesh, aportó su perspectiva sobre el trabajo con aliados del norte global:

Algunos aliados han cambiado su enfoque para ofrecer opciones de financiación más flexibles, lo que nos permite asignar recursos allí donde se necesitan de manera más apremiante. Esta flexibilidad ha sido crucial para mantener programas esenciales y para que podamos responder a las necesidades inmediatas de nuestras comunidades. A su vez, varias organizaciones del norte global han entablado un diálogo abierto con nosotros, y han buscado conocer nuestra opinión sobre cómo podrían ayudarnos de manera más eficaz con nuestros esfuerzos durante este momento difícil. Este enfoque colaborativo ha reforzado nuestras relaciones y generado confianza. Algunos aliados han puesto en marcha iniciativas de fortalecimiento de capacidades, al ofrecer capacitación y recursos para ayudarnos a desarrollar prácticas sostenibles y diversificar nuestras fuentes de financiación. Esta inversión en las capacidades locales nos ha permitido tener más resiliencia y autosuficiencia. [...] La predisposición de algunos aliados del norte global para involucrarse y encontrar soluciones ha sido un apoyo vital, que nos permite transitar esta coyuntura difícil de manera más eficaz.

...la sensación general entre los participantes era que estaban recibiendo poca o ninguna ayuda del norte global. En vista de ello, instaron a los asociados a concentrarse en las prioridades locales, reducir las cargas administrativas y evitar los ciclos intermitentes.

Mientras que algunos en el norte global han brindado mayor flexibilidad a sus aliados desembolsando subvenciones más pequeñas y rápidas, otros han centrado su asistencia en la incidencia, la investigación y la recaudación de fondos. Jacob Choji Pwakim, de Nigeria, comentó al analizar su iniciativa de consolidación de la paz orientada a la juventud, denominada YIAVHA:

Hay algunos que brindan apoyo ad honorem para desarrollar estrategias de recaudación de fondos, investigación y otros sistemas. Esto se puede hacer con grandes plataformas como una forma de apoyar la localización.

Sin embargo, la sensación general entre los participantes era que estaban recibiendo poca o ninguna ayuda del norte global. En vista de ello, instaron a los asociados a concentrarse en las prioridades locales, reducir las cargas administrativas y evitar los ciclos intermitentes. Ya se habían planteado demandas similares en la carta de Stand with Civil Society de mayo de 2025, en la cual 12 redes y organizaciones globales de la sociedad civil emitieron una declaración conjunta pidiendo a financiadores

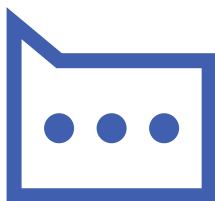


y responsables de políticas que apoyaran a la sociedad civil local, expresaran solidaridad y se comprometieran con que haya cambios en los sistemas. Desde su lanzamiento, la declaración ha reunido más de 750 firmas de diversas organizaciones, redes, grupos y personas, lo que representa un testimonio del carácter generalizado de estas percepciones en todo el mundo¹⁰.

“De las numerosas historias negativas, algo positivo que surgió es cómo las personas están repensando el futuro del apoyo, tanto ahora como en el futuro. Esto se ha manifestado como organización innovadora, la construcción de solidaridad y movimientos, y la colaboración con organizaciones que alguna vez fueron consideradas competidores en el campo.”

Aun así, muchos participantes consideraron que el período de incertidumbre actual es un momento adecuado para dejar de lado las prácticas desfavorables, a menudo coloniales, que mantienen al margen a los actores locales. Una participante anónima de la consulta ejemplificó estas perspectivas:

Creo que es un acontecimiento favorable porque, normalmente, esos fondos vienen acompañados de condiciones tácitas. Se espera que uno acepte normas y estilos de vida que son antiafricanos. La mayoría de los trabajos o consultorías internacionales traen aparejadas algunas condiciones que son incómodas para la mayoría de las personas africanas. En general las aceptamos porque no tenemos opción.



¹⁰ Para más información, ver: www.standwithcivilsociety.org/.

Al aprovechar la oportunidad para repensar el futuro de la cooperación internacional, un participante anónimo en la consulta afirmó:

De las numerosas historias negativas, algo positivo que surgió es cómo las personas están repensando el futuro del apoyo, tanto ahora como en el futuro. Esto se ha manifestado como organización innovadora, la construcción de solidaridad y movimientos, y la colaboración con organizaciones que alguna vez fueron consideradas competidores en el campo.

En opinión de una parte del norte global que trabaja estrechamente con aliados del sur global, Lizz Harrison agregó:

Este recorte en la ayuda internacional ha sido realmente difícil, sobre todo porque parte del recorte fue inmediato (como las órdenes de suspensión de trabajo de USAID) y no permitió la cancelación gradual o la transición a enfoques dirigidos localmente. Si bien este cambio de paradigma podría ser la oportunidad que necesitamos para reducir el tamaño y el alcance de las grandes ONG internacionales y de agencias de la ONU que todavía realizan una implementación directa, a fin de conceder más espacio y liderazgo para los actores locales, ha sido tan repentino que no hubo tiempo para prepararse adecuadamente.

En general, los participantes describieron un sector que ha respondido con resiliencia a la conmoción provocada por los recortes de fondos recientes: racionalizar las operaciones, movilizar a voluntarios, apoyarse en las redes comunitarias y fortalecer las alianzas Sur-Sur y Norte-Sur en algunos casos. Estas adaptaciones, basadas en experiencias de crisis pasadas y tradiciones de ayuda recíproca de larga data, han ayudado a las organizaciones locales a estabilizar el trabajo esencial y proteger los vínculos con las comunidades.



Aun así, la perturbación provocada por los recortes ha puesto de relieve frustraciones más profundas ante un sistema de ayuda poco fiable y, a menudo, desigual. Por ende, se ha abierto espacio para repensar lo que vendrá a continuación. Sobre la base de las prácticas adaptativas mencionadas previamente, la Parte 2 describe cómo la sociedad civil local está fijándose en el horizonte a largo plazo. Este futuro que se avecina rápidamente requerirá encontrar recursos alternativos, redefinir los lazos de asociación y construir un modelo de cooperación internacional más justo y que esté liderado localmente.





PARTE 2
REPENSAR
LA AYUDA Y
LA COOPERACIÓN

Obtención de recursos alternativos

Como se indica en la Parte 1, los recortes recientes en la financiación han llevado a las organizaciones locales del sur global no solo a procurar adaptarse en el corto plazo, sino también a reconsiderar su estrategia a más largo plazo. Algo que la crisis actual ha dejado en claro es que las organizaciones locales tendrán que estar mejor preparadas si quieren ahorrarse una situación igualmente difícil en el futuro.

Con este fin, los participantes rechazaron la deferencia total mostrada a los ciclos externos e instaron a que, en cambio, tuvieran un lugar central los modelos de movilización de recursos dirigidos localmente. Justin Musafiri resumió esta perspectiva:

En este mundo “posayuda”, la cuestión no es si la ayuda desaparecerá, sino cómo los países del Sur pueden crear alternativas sólidas y reinventar sus relaciones con el Norte. Esto implica que las organizaciones locales deben aprender a construir sus proyectos a partir de los recursos próximos, a saber, contribuciones comunitarias, economías locales, asociaciones regionales e incluso solidaridad panafricana. Estos mecanismos crean una base estable, y disminuyen la dependencia de la financiación externa. De esta forma, el abastecimiento sostenible se convierte no solo en una estrategia de supervivencia, sino, sobre todo, en una garantía de autonomía y continuidad para nuestras iniciativas.

Durante la consulta, se compartieron varios ejemplos de métodos locales de movilización de recursos que están surgiendo. Por ejemplo, Patient Kalimbiro describió el enfoque prospectivo adoptado por la organización LIMA RESILIENCE, con sede en la RDC:

Para responder a estos recortes presupuestarios, LIMA RESILIENCE... se ha centrado en actividades locales de generación de ingresos. Capacitamos a personas retornadas y las agrupamos en asociaciones de ahorro y crédito de su localidad para que puedan desarrollar su autosuficiencia. Luego apoyamos a nuestros beneficiarios dedicados a la agricultura para elegir productos alimenticios con alta capacidad de producción que se vendan rápidamente en el mercado. Más del 80 % del personal ahora está integrado por voluntarios.

Daniel Enock Manoba, de Ghana, compartió otro ejemplo:

Desde el recorte en volúmenes de fondos importantes, hemos recurrido a generar fondos internamente a través de donaciones de organismos religiosos, líderes políticos y personas. También hemos desarrollado un método para convertir una gran parte de nuestras ideas en negocios. A través de esto, esperamos generar ingresos en el futuro cercano para apoyar a las comunidades. Nuestra nueva iniciativa, en la que estamos formando a jóvenes en agricultura y en el negocio del carbón vegetal, prevemos que genere financiación a gran escala en los próximos cinco años.

Se mencionaron frecuentemente las empresas sociales como un medio popular y exitoso de proveer a las comunidades, así como de fomentar las habilidades locales. Quienes participaron en la consulta y en el taller de validación señalaron que esta estrategia ha movilizado a las personas para que presten servicios comunales, como la agricultura colectiva o el corte de tejidos.



Un hilo conductor en los debates fue el valor renovado que se reconoce a los recursos no monetarios, sobre todo a nivel comunitario. En este sentido, se citaron inversiones en capital no financiero, como voluntarios y redes, conocimientos locales y relaciones de confianza. Lilian Ngige, de Kenia, que participó en la consulta y fundó Advocacy for Women in Peace and Security Africa (AWAPSA), compartió la perspectiva de su organización:

En cuanto a las pequeñas contribuciones de la comunidad, las hemos alentado mostrándonos transparentes en la explicación de cómo incluso los aportes modestos marcan una diferencia. A veces no se trata de un aporte económico; la gente ofrece espacios para reuniones, comidas o tiempo. Si bien estos recursos no siempre son previsibles, ayudan a la sostenibilidad porque arraigan el trabajo a nivel local y reducen la dependencia excesiva de la financiación externa. No reemplazan los flujos de financiamiento más grandes, pero sí son una base estable que mantiene vivo el impulso incluso cuando los ciclos de donantes fluctúan o terminan.

Por su parte, Ruei Hoth Gony contó que cuando se cortaron los fondos de USAID en Sudán del Sur, la organización local recurrió a lo siguiente:

[...] La idea de “desarrollo comunitario basado en activos”, es decir, la idea de valorar nuestra experiencia local, comidas comunitarias y herramientas tradicionales como canoas, en vez de pedir grandes volúmenes de fondos para adquirir lanchas a motor con el fin de operar en el humedal Sudd. La colaboración y las contribuciones impulsadas localmente infunden el sentido de apropiación y conocimientos y habilidades permanentes que están siempre presentes en la comunidad.

Los participantes en el taller de validación compartieron opiniones similares. Sin embargo, señalaron lo difícil que es movilizar fondos a nivel comunitario en África, donde los conflictos, los desastres naturales o las epidemias a menudo reducen las capacidades y los recursos limitados que existen.

“Cuando nuestra oficina estaba en riesgo de cierre, me puse en contacto con varias organizaciones que no eran de Estados Unidos y con filántropos locales, pero la respuesta fue de silencio o desinterés.”

Otros testimonios que surgieron durante la consulta se refirieron a las dificultades que conlleva establecer asociaciones locales cuando no hay valores alineados. Saeeda Diep describió los obstáculos que se enfrentan en la búsqueda de fondos para iniciativas de paz seculares:

Cuando nuestra oficina estaba en riesgo de cierre, me puse en contacto con varias organizaciones que no eran de Estados Unidos y con filántropos locales, pero la respuesta fue de silencio o desinterés. Los filántropos locales, en particular, no estaban interesados en apoyar a una organización que aboga por el laicismo, los derechos de las minorías y se expresa contra las conversiones forzadas, ya que sus donaciones suelen estar determinadas por prioridades basadas en la fe que difieren de nuestra misión.

Algunos actores locales informaron que concienciar a las comunidades sobre cómo generar sus propios recursos era un desafío en sí mismo. Más concretamente, socializar el concepto y la práctica de la filantropía comunitaria suele ser difícil porque, como dijo Ogenyi Morris, quien participó en la consulta y trabaja en Uganda, “la comunidad está acostumbrada a recibir en lugar de dar, y tomará tiempo para que haya un cambio de mentalidad”. Un participante del taller de validación, que expresó una perspectiva similar, señaló que si las comunidades estuvieran más acostumbradas a esas ideas, estarían mejor preparadas para los cambios repentinos en la situación de la financiación externa.

Desde una perspectiva más positiva sobre los desafíos que implica recaudar fondos a nivel local, Elizaphan Ogechi, directora ejecutiva de Nguzo Africa Community Foundation, señaló al participar en la consulta que la recaudación de

fondos de la comunidad favorece que las iniciativas locales se acepten como propias a largo plazo:

La movilización sostenible de recursos locales a través de donaciones comunitarias puede parecer difícil y que lleva mucho tiempo, pero ayuda a las organizaciones a estar más conectadas, ser más transparentes y enfocarse en atender las necesidades inmediatas de la comunidad. Los aportes locales construyen confianza, sentido de la urgencia y capacidad de acción. Ayudan a conocer a su gente, a saber, fuentes de apoyo que pertenecen a la comunidad empresarial, líderes, profesionales y pares que están dispuestos a apoyar el impacto de su misión.

El trabajo que lleva adelante el Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias (GFCF) demuestra por qué la filantropía comunitaria importa más que nunca en un contexto de recortes a la ayuda extranjera. Al invertir en organizaciones locales y contribuir a que las decisiones sean en la comunidad, GFCF ayuda a las comunidades a encontrar formas de protegerse de los vaivenes de la volátil financiación externa. La iniciativa Measuring What Matters, por ejemplo, posibilitó que 22 aliados de 17 países colaboraran en el desarrollo de formas para evaluar el impacto que estuvieran basadas en valores, desafiando los sistemas de evaluación unidireccionales y fortaleciendo la capacidad de acción, la dignidad y el poder colectivo a nivel comunitario.

Varios participantes en la consulta reflexionaron acerca de que el momento actual ofrece una oportunidad para asegurarse de que el sentido de apropiación local esté instalado en lo que queda de la financiación internacional. Lizz Harrison se refirió al caso de Ucrania:

[...] una red nacional de ONG/OSC locales y una nueva ONG ucraniana que se centra en la diligencia debida han establecido un fondo mancomunado al que solo podrán acceder las organizaciones locales y nacionales. [...] Se llama Fondo Común de Ucrania (Ukraine Pooled Fund, UPF) y se puede encontrar toda la información de

la Red Nacional de Desarrollo de la Filantropía Local (NNLPD)¹¹.

Otro ejemplo es el enfoque innovador de “convocatoria inversa de propuestas” de RINGO, que ahora se encuentra en su segunda iteración de prototipos. En este sistema, las organizaciones locales hacen una convocatoria de propuestas dirigida a los actores internacionales interesados en prestar apoyo a ciertas iniciativas determinadas a nivel local. A continuación, examinan (a través de redes) a los posibles financiadores y a las ONGI, y se ocupan de controlar que estén dispuestos y preparados para atender las necesidades locales¹².



Repensar al sector

En un contexto de polarización política, disminución de la solidaridad en el norte y represión global del espacio cívico, las comunidades del sur global consideran cada vez más que el sistema de ayuda tradicional se encuentra en un punto de inflexión. Este momento potencialmente transformador se caracteriza por la ansiedad ante lo que se está perdiendo y por una esperanza creciente de que los actores del sur global puedan asumir un papel significativo en la reconfiguración del sistema.

...las comunidades del sur global consideran cada vez más que el sistema de ayuda tradicional se encuentra en un punto de inflexión

Sobre este punto, los participantes en el evento en línea que organizó el Foro Permanente Latinoamericano para la Decolonización de la Cooperación Internacional destacaron que la crisis de financiamiento actual, más que un fenómeno aislado, está estrechamente vinculada con otros procesos perjudiciales, como las restricciones a la participación de la sociedad civil, la represión de los movimientos sociales y el creciente militarismo.

¹¹ Para más información, ver: www.philanthropy.com.ua/en/projects/ukraine-pooled-fund/.

¹² RINGO Project, *The Reverse Call for Proposals: A Summary of Learnings From the Prototyping Process* (febrero de 2025), <https://ringoproject.org/wp-content/uploads/2025/04/RINGO-Case-Study-Reverse-Call-for-Proposals.pdf>.

FORO PERMANENTE LATINOAMERICANO PARA LA DECOLONIZACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

El Foro Permanente Latinoamericano para la Decolonización de la Cooperación Internacional es una plataforma regional coordinada por Acápacá —que abarca a América Latina y el Caribe— que reúne a movimientos indígenas y afrodescendientes; organizaciones feministas y ambientales; redes de campesinos; instituciones académicas, y fuentes de financiación aliadas en 22 países. Está impulsado por organizaciones como el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), Latindadd, el Instituto de Estudios Socioeconómicos (INESC), la Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones del Campo y la Coalición Coordinadora Indígena Abya Yala, junto con varias federaciones de mujeres y de base. Ya se han sumado aproximadamente 350 organizaciones y hay planes para aumentar esta cifra al menos a 500 en la próxima fase.

El Foro es ampliamente considerado como uno de los procesos regionales más participativos e impulsados por las bases que actualmente configuran los debates en torno a la cooperación internacional. Se creó a partir de la Declaración de Lima de 2024 y se fortaleció durante el encuentro de Bogotá de 2025, y sirve como espacio colectivo para repensar la cooperación internacional, asegurando que se pongan en primer plano las perspectivas de los movimientos sociales de la región.

El Foro, que funciona sobre la base de una estructura de gobernanza definida y de grupos de trabajo temáticos, está elaborando actualmente una serie de documentos de posicionamiento político y estrategias de incidencia. Los temas incluyen las prácticas de los financiadores, las arquitecturas de

financiación y el papel de los intermediarios dentro del sistema de cooperación. Desde el principio, el Foro se ha posicionado no solo como un actor crítico del sistema mundial de ayuda existente, sino además como un artífice de su reemplazo. Como parte de esto, afirma que ya no es sostenible la cooperación tradicional, en la cual la agenda se define de manera externa, los ciclos de proyectos son a corto plazo y la rendición de cuentas opera “de abajo arriba”.

La reducción de los presupuestos, combinada con un vuelco hacia las respuestas militarizadas en el norte global, no ha hecho más que intensificar estas crisis estructurales. En respuesta, el Foro busca redefinir los fundamentos mismos de la cooperación internacional, dejando de lado el paternalismo y el intervencionismo tecnocrático en favor de la justicia, la soberanía y la solidaridad.

Este cambio de paradigma se articula a través del modelo de cooperación solidaria, fruto de amplias consultas con movimientos regionales. En lugar de considerar la cooperación como un acto de caridad, el modelo redefine el concepto como una práctica política y ética basada en la justicia histórica, climática, racial, de género y económica. La supervivencia ecológica y la interdependencia planetaria también son factores centrales del llamamiento del Foro a la corresponsabilidad mundial. De este modo, se vuelve a centrar a las comunidades del sur global como sujetos políticos capaces de definir sus propias prioridades y procesos de toma de decisiones, con el cuidado y el compromiso recíprocos de esta nueva base relacional de la cooperación.

FORO PERMANENTE LATINOAMERICANO PARA LA DECOLONIZACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL continuación

El Foro no sostiene que la cooperación solidaria sea un modelo finalizado. Más bien, se está desarrollando como un proceso iterativo sobre la base de consultas regionales. No obstante, los principios que incorpora tienen por objeto orientar reformas concretas de los mecanismos de gobernanza, rendición de cuentas y financiación. Esto se pondrá en práctica mediante una nueva arquitectura de cooperación. Con ese fin, el Foro está trabajando para redistribuir el poder a las comunidades, fomentar asociaciones horizontales y descolonizadas, y promover mecanismos de financiación que entreguen la mayoría de los recursos directamente a los actores locales.

El modelo no solo fortalece la rendición de cuentas verticalizada a través del monitoreo dirigido por la comunidad, sino que también implica que las ONG, los organismos y los financiadores deben transformar sus prácticas internas de gobernanza y transparencia.

El modelo no solo fortalece la rendición de cuentas verticalizada a través del monitoreo dirigido por la comunidad, sino que también implica que las ONG, los organismos y los financiadores deben transformar sus prácticas internas de gobernanza y transparencia. Paralelamente, el Foro está estudiando mecanismos complementarios, como los fondos mancomunados administrados localmente, los instrumentos regionales de rendición de cuentas y los documentos de posición política que traducen estos principios en reformas para la acción.

En conjunto, estas transformaciones que se proponen ofrecen un plan coherente y ambicioso para repensar la cooperación internacional como una práctica arraigada en la justicia y la soberanía colectiva. Paralelamente, el Foro está desarrollando posiciones sobre varios temas estructurales clave, que incluyen la definición política de la descolonización, el papel de las ONGI, las prácticas de los financiadores y las estrategias de financiación para la sociedad civil del sur global. Estos posicionamientos servirán de instrumentos de incidencia en los debates con los actores internacionales durante el período de transición actual.

Entre los actores locales que participaron en la consulta, se reconoció que ya no pueden confiar en el sistema de ayuda como solían hacerlo. Papy Kasereka ejemplificó estas opiniones:

Hoy, en Occidente, las prioridades han cambiado. Además de la incidencia, la seguridad, la inmigración, la eliminación de la identidad, la competitividad, la necesidad de resistir a una

competencia cada vez más feroz, etc., están todos los argumentos que ponen en tela de juicio la solidaridad internacional tal como fue concebida después de la Segunda Guerra Mundial. En este contexto, es fundamental que haya una transformación profunda del sector de la ayuda.

Teniendo en cuenta esto, los testimonios se centraron principalmente en virar hacia una

nueva forma de pensar en la cual la ayuda internacional no sea más que una de las varias formas de lograr objetivos comunes. En palabras de Beka Feathers:

No tengo la certeza de que un sistema de “posayuda” sea el marco más conveniente, ya que el dinero de los países donantes seguirá siendo un componente necesario e importante del sistema internacional durante algún tiempo. ¿Tal vez sea más útil considerar un sistema “exclusivamente posayuda”, que reconozca la ayuda de gobiernos extranjeros como apenas un elemento de un enfoque más equitativo y dirigido localmente para el desarrollo y el cambio?

Más del 60 % de los participantes, tanto en la consulta como en el taller de validación, coincidían con esta opinión.

También hubo acuerdo general en que los programas impulsados por los financiadores, los proyectos a corto plazo y los requisitos de cumplimiento engorrosos debían quedar atrás. Los participantes pidieron que las alianzas de desempeño se sustituyeran por enfoques verdaderamente cogobernados, y que se prefiriera la rendición de cuentas, la transparencia y la previsibilidad en vez de los ciclos intermitentes y las agendas verticalizadas. Si bien estos reclamos no son para nada nuevos, dado que muchos ya se han tratado en informes anteriores de Peace Direct, la consulta apuntó a un énfasis renovado en cómo se toman las decisiones, por quiénes y con qué grado de rendición de cuentas¹³. Christian Elongue señaló:

Para mí, un sistema repensado no debería basarse en la ayuda, sino en la solidaridad

¹³ Peace Direct, *Raza, poder y consolidación de la paz: Conocimiento y lecciones de una consulta global*, (abril de 2022), www.peacedirect.org/race-power-and-peacebuilding/; Peace Direct, *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* (septiembre de 2023), www.peacedirect.org/transforming-partnerships; Peace Direct, *Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz*.

recíproca y la coinversión. Esto invierte el modelo actual: Los actores del sur son los principales artífices, y establecen agendas basadas en prioridades definidas por la comunidad. La financiación debe ser predominantemente local, mancomunada y sin restricciones, y fluir a través de mecanismos como las fundaciones comunitarias. Los actores del norte global, en este panorama futuro, son aliados invitados —no guardianes— que aportan recursos en los términos establecidos por el sur global.

“Para mí, un sistema repensado no debería basarse en la ayuda, sino en la solidaridad recíproca y la coinversión. Esto invierte el modelo actual: Los actores del sur son los principales artífices, y establecen agendas basadas en prioridades definidas por la comunidad.”

Dennis Castillo Fuentes, en Honduras, vinculó esto directamente con una nueva dinámica de movilización de recursos:

[...] Tratamos de pasar de una relación asistencialista a una asociación con rendición de cuentas compartida y horizontalidad, en la que el norte global presta apoyo, pero no condiciona, a la capacidad del sur global para sostener sus propias estrategias de movilización de recursos.

Más allá de una mejor movilización de recursos, se necesita un enfoque sistémico de la cooperación internacional que considere la sostenibilidad como una condición previa y como objetivo. Guillermo Correa, director ejecutivo de la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI), señaló que:

[...] la sostenibilidad no puede tratarse como un desafío individual de la organización. Con demasiada frecuencia, se espera que la sociedad civil “arregle” la sostenibilidad a través de la diversificación o la eficiencia, sin abordar las condiciones más generales que menoscaban el trabajo a largo plazo. Desde el lugar donde

estamos, la sostenibilidad es inseparable de cómo se diseña la cooperación: cómo se estructura la financiación, cómo se distribuye el riesgo y quiénes toman decisiones. Si no hay cambios en ese nivel, las organizaciones seguirán operando en modo de supervivencia en vez de poder invertir en el impacto a largo plazo.

“Desde el lugar donde estamos, la sostenibilidad es inseparable de cómo se diseña la cooperación: cómo se estructura la financiación, cómo se distribuye el riesgo y quiénes toman decisiones. Si no hay cambios en ese nivel, las organizaciones seguirán operando en modo de supervivencia...”

EL FUTURO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: APRENDIZAJES DE UN SISTEMA BAJO PRESIÓN

Por Guillermo Correa, fundador y director ejecutivo de RACI

El momento actual de la cooperación internacional ha dejado algo muy claro: el *statu quo* es mucho más frágil de lo que se suponía. Con bastante rapidez, los flujos de financiación que existían desde mucho tiempo se han contraído, los contextos políticos se han vuelto más complejos y muchas OSC han terminado operando bajo una presión intensa. Algunas no han logrado sobrevivir y esa realidad debe ser reconocida abiertamente.

En distintas regiones, las organizaciones están redefiniendo el rumbo, tomando decisiones difíciles y encontrando formas prácticas de seguir adelante. En este contexto, la fortaleza no es una idea abstracta. Se manifiesta en cómo las organizaciones se adaptan cuando hay menos recursos, al redefinir las prioridades y negarse a abandonar las misiones que importan verdaderamente a las comunidades.

Sin embargo, este momento también nos ha demostrado que la sociedad civil no está pasiva. En distintas regiones, las organizaciones están redefiniendo el rumbo, tomando decisiones difíciles y encontrando formas prácticas de seguir adelante. En este contexto, la fortaleza no es una idea abstracta. Se manifiesta en cómo las organizaciones se adaptan cuando hay menos recursos, al redefinir las prioridades y negarse a abandonar las misiones que importan verdaderamente a las comunidades.

En RACI, estas reflexiones son el núcleo mismo de nuestro programa “Reimaginando el Futuro de la Sociedad Civil”, que estudia cómo la sociedad civil está respondiendo al retroceso democrático, la crisis de financiación de la cooperación internacional y la presión cada vez mayor sobre el espacio cívico. En lugar de centrarse simplemente en lo que ya no sirve, el programa considera lo que las organizaciones están aprendiendo, probando y construyendo en tiempo real mientras transitan la incertidumbre.

EL FUTURO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: APRENDIZAJES DE UN SISTEMA BAJO PRESIÓN continuación

En el núcleo de “Reimaginando el Futuro de la Sociedad Civil” se encuentran tres pilares interconectados que exploran las modalidades de adaptación que estamos observando en distintos contextos:

→ **Nuevas narrativas:** Las organizaciones están evitando el lenguaje técnico o específico de cada proyecto al describir su papel, valor y legitimidad en la sociedad, y en cambio enfatizan su relevancia política, legitimidad social y conexión con procesos democráticos más amplios.

→ **Asociaciones improbables:** Las organizaciones, en su intento de reducir el aislamiento y generar resiliencia colectiva, están colaborando entre sectores y zonas geográficas, y reúnen a actores que tradicionalmente no trabajan juntos.

→ **Nuevas estrategias para la sostenibilidad:** Las organizaciones avanzan más allá de las estrategias de supervivencia a corto plazo, y ponen a prueba el riesgo compartido y la responsabilidad colectiva, y abordan las condiciones más generales que configuran la acción cívica a largo plazo.

El programa documenta cambios en la gobernanza y la dinámica de poder; nuevos enfoques en materia de colaboración (p. ej., infraestructura compartida, incidencia conjunta y recaudación colectiva de fondos) y sostenibilidad, y esfuerzos para repensar las narrativas y la legitimidad. Esto no se enmarca como “mejores prácticas” o soluciones finalizadas, sino como procesos de aprendizaje en contextos donde la estabilidad ya no puede darse por sentada. En cambio, las organizaciones prueban nuevas formas de trabajar, y hacen ajustes a medida que avanzan.

Lo que quedó claro de nuestras conversaciones, incluidas las que tuvieron lugar en Peace Connect, es que ninguna organización, red o región puede transitar por sí sola este momento. Trabajar de forma aislada hace que las organizaciones sean más vulnerables. Por el contrario, trabajar juntas favorece la resiliencia, el aprendizaje compartido y la fuerza colectiva. Conforme los recursos se reducen y las expectativas crecen, la colaboración ya no es algo opcional, sino que es la única forma viable de seguir adelante.

Lo que quedó claro de nuestras conversaciones ... es que ninguna organización, red o región puede transitar por sí sola este momento. Trabajar de forma aislada hace que las organizaciones sean más vulnerables. Por el contrario, trabajar juntas favorece la resiliencia, el aprendizaje compartido y la fuerza colectiva. Conforme los recursos se reducen y las expectativas crecen, la colaboración ya no es algo opcional, sino que es la única forma viable de seguir adelante.

Por ello, cuando miramos hacia el futuro de la cooperación internacional, no prevemos que haya un retorno al viejo modelo de estabilidad. En cambio, se manifiesta un panorama más incierto pero con mayor capacidad de adaptación, en el cual la cooperación se construye a través de relaciones en lugar de estructuras rígidas, y de redes en lugar de jerarquías. Así, la capacidad de trabajar colectivamente, compartir riesgos y aprender juntos será tan importante como la financiación, si no más.

EL FUTURO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: APRENDIZAJES DE UN SISTEMA BAJO PRESIÓN continuación

Creemos que el futuro de la cooperación internacional no estará tan determinado por grandes reformas, sino en mayor medida por las decisiones cotidianas, como las relativas a si invertir en ecosistemas en vez de proyectos aislados; si confiar en la sociedad civil como un agente que toma decisiones en lugar de tan solo un implementador, y si aceptar la incertidumbre como una condición definitoria en lugar de una amenaza.

En definitiva, más sociedad civil significa más democracia. Fortalecer los vínculos

entre la sociedad civil y la sociedad en su conjunto, incorporando nuevas voces, aliados y formas de participación, es crucial para que la cooperación siga siendo relevante. La sociedad civil ya se está adaptando a este momento. Queda el interrogante de si los sistemas de cooperación internacional están dispuestos también a adaptarse, no solo en un intento de supervivencia, sino como parte de un esfuerzo colectivo para forjar futuros más democráticos y resilientes.

Se invitó a las personas que participaron en la consulta a interpretar el momento actual a través del Modelo de Dos Bucles, un marco para el cambio de sistemas que identifica a varios grupos de actores que deben trabajar juntos para apoyar la transición a un nuevo sistema. Un grupo clave son los *pioneros*, es decir, aquellos que experimentan con nuevas ideas y prácticas, a menudo fuera de los sistemas establecidos. Los participantes vincularon a este grupo con organizaciones arraigadas en la comunidad, movimientos juveniles y de mujeres, cooperativas e innovadores de tecnología cívica y medios de comunicación. Como explicó Juliet Agba, desde Nigeria:

Los pioneros son los movimientos de base, las OSC locales y las redes regionales que ya están experimentando con nuevos modelos de financiación, como filantropía comunitaria, fondos africanos mancomunados y movilización digital. Nos están mostrando cómo podría ser un sistema posayuda.

Otro grupo importante en el Modelo de Dos Bucles son los *protectores*, es decir, aquellos que trabajan dentro del sistema existente para apoyar, nutrir y conectar a innovaciones

emergentes y pioneros, corroborando que las alternativas que proponen reciban recursos y visibilidad. Eric Ndayikengurutse resumió esta función:

Las ONGI del norte global participaron en la incidencia a favor de asociaciones de descolonización y organizaciones locales que abogan por la equidad en los lazos de asociación y se comprometieron con el desarrollo liderado por la comunidad, dado que lideran conjuntamente el camino en la incidencia para el cambio de sistemas.

No todos los participantes en el taller de validación y en el debate del Foro Permanente estuvieron de acuerdo con este punto. En ambos casos, cuando se les preguntó si todavía consideraban que había un papel para las fuentes de financiación y los aliados del norte global en los modelos de movilización de recursos dirigidos localmente, apenas cerca de la mitad respondieron afirmativamente. Esto probablemente se deba a que muchos ven a los modelos liderados localmente como independientes de los actores del norte global, especialmente aquellos que se resisten al cambio sistémico. Aun así, es probable que tales

actores sigan teniendo poder en el proceso de transición del viejo sistema al nuevo, lo que les otorga ventaja para apoyar o bloquear cambios. Por ende, los protectores deberían incluir a actores del norte global que estén dispuestos a defender el cambio y actuar como aliados de los actores locales. Sawssan Abou-Zahr, quien trabaja en el Líbano, lo expresó en estos términos:

El Norte no está excluido, y no debería estarlo, porque el “Norte” no es una entidad homogénea. Existe el Norte que todavía es colonial en sus puntos de vista y prácticas, y el Norte liberal. El Norte liberal anticolonial es definitivamente un aliado valioso y muy necesario.

Varios participantes señalaron que, independientemente de su papel en la construcción del nuevo sistema, todos los actores deben adoptar un enfoque decolonial. Solo así se podrá evitar que se perpetúen los desequilibrios y las prácticas perniciosas existentes. Musa Carew, en Sierra Leona, resumió esto de la siguiente manera:

La descolonización sigue siendo vital, pues sin confrontar al racismo sistémico, cualquier mundo “posayuda” podría no ser más que el viejo poder disfrazado con nuevos ropajes. Los pioneros pueden liderar el rumbo modelando la gobernanza inclusiva, el sentido de pertenencia comunitario y el cambio de narrativas para que el nuevo sistema sea verdaderamente justo.

INVERSIÓN PÚBLICA GLOBAL: REPLANTEAR LA AYUDA BILATERAL EN UN SISTEMA CAMBIANTE

La Inversión Pública Global (IPG) ofrece un marco para repensar la cooperación internacional en un momento en el que los sistemas tradicionales de ayuda se encuentran cada vez más impulsados por los “intereses mutuos” de los financiadores. La premisa de la IPG es simple: todos deciden, todos contribuyen según su capacidad y todos se benefician. Esto marca un distanciamiento radical de la simple aceptación de que los gobiernos que aportan fondos deben tener el poder de establecer prioridades y configurar las políticas en los países receptores.

El enfoque de la IPG se centra en compartir la responsabilidad, los beneficios y la toma de decisiones. Por lo tanto, en lugar de entender la cooperación como una ayuda que fluye de los “financiadores” a los “beneficiarios”, la IPG entiende la financiación para los desafíos globales — como la estabilidad climática, la preparación

para pandemias y el desarrollo sostenible— como una inversión colectiva basada en intereses mutuos.

Durante la última década, la Red de IPG, que reúne a gobiernos, la sociedad civil, especialistas e instituciones para formular un nuevo enfoque de la financiación pública internacional, ha promovido esta idea a través de consultas globales y diálogos sobre políticas¹⁴. Ahora, un número creciente de países está analizando cómo poner en práctica estos principios a través de una Coalición de Gobiernos por la IPG (Coalition of Governments on GPI) liderada por el sur global¹⁵.

¹⁴ Para más información sobre la Red de IPG, ver: <https://globalpublicinvestment.net/>.

¹⁵ GPI Network, ‘Governments initiate discussions on implementation of global public investment’ (25 de septiembre de 2025), https://globalpublicinvestment.net/news_press/governments-initiate-discussions-on-implementation-of-global-public-investment/.

INVERSIÓN PÚBLICA GLOBAL: REPLANTEAR LA AYUDA BILATERAL EN UN SISTEMA CAMBIANTE continuación

La importancia de esto ahora

Los países que aportan financiación siguen ejerciendo control en sus relaciones bilaterales de ayuda, por ejemplo, utilizando su presencia en el país para influir directa o indirectamente en la política nacional, algo que sería casi impensado entre países pares del norte global. Andrea Ordóñez, codirectora ejecutiva de la Red de IPG, explicó esto:

Necesitamos una cooperación más equitativa. Por ejemplo, muchos países del sur global están dispuestos a trabajar con los donantes tradicionales en calidad de pares, por ejemplo, elaborando agendas de desarrollo y planes de inversión de manera conjunta.

A pesar de la dificultad que parecen tener muchas fuentes de financiación para concebir un sistema diferente, los recortes y los cambios políticos ocurridos recientemente en los países financiadores revelan la fragilidad y el desequilibrio del sistema actual. En lugar de depender de la supuesta benevolencia, la IPG ofrece una alternativa basada en los intereses compartidos y la cooperación equitativa.

En palabras de Andrea Ordóñez: “Lo que harían los países es reunirse a nivel global y discutir las prioridades a ese nivel, para que ningún país influya en los procesos políticos de otras naciones”.

Lo que la Red de IPG está haciendo de manera diferente

Entre los aspectos clave del trabajo de la Red de IPG para pasar de una perspectiva unidireccional de la ayuda hacia la inversión colectiva en temas globales como el cambio climático, la salud y la desigualdad, se incluyen:

- Apoyar a la **Coalición de Gobiernos por la IPG** no solo en términos de consulta, sino también en la toma efectiva de decisiones. Dado que muchos países del sur global aún no tienen espacios institucionales claros para este tipo de cooperación, será necesario construir espacios entre pares en todas las regiones.
- Incorporar principios de la IPG en las instituciones existentes, como los fondos globales o los procesos de la ONU, en vez de esperar a que se creen nuevas estructuras. Esta estrategia, consistente en “empezar donde estamos”, contribuye a poner a prueba ideas sobre la IPG en la práctica.
- Abogar por una financiación pública previsible, partiendo de que solo los fondos públicos (a diferencia del dinero privado o filantrópico) pueden financiar de manera fiable los servicios a largo plazo, llegar a zonas marginadas y rendir cuentas públicamente.



INVERSIÓN PÚBLICA GLOBAL: REPLANTEAR LA AYUDA BILATERAL EN UN SISTEMA CAMBIANTE continuación

Más allá de la “generosidad” bilateral

Todo sistema futuro que sea acorde con la IPG no estará determinado por las prioridades nacionales de los países financiadores. En vez de ello, los financiadores participarán en un marco compartido de toma de decisiones donde las contribuciones reflejen la capacidad económica en lugar de la influencia política, y donde las prioridades globales se establezcan colectivamente.

De esta manera, los gobiernos del sur global pueden desempeñar un papel significativo en la configuración de las normas sobre financiamiento global desde un primer momento, en lugar de reaccionar a las agendas definidas por los financiadores. Esta perspectiva se basa en la premisa de que los países inviertan juntos en bienes públicos mundiales, para fomentar así la rendición de cuentas mutua en relación con el cumplimiento de las obligaciones de los financiadores o los ciclos políticos nacionales.

Por qué la IPG tiene aceptación

La narrativa sobre la IPG rechaza la cooperación en materia de ayuda al considerarla una transferencia unidireccional, y en cambio prioriza un modelo que reconoce los riesgos y beneficios globales compartidos. En un mundo interconectado, invertir menos de lo necesario en problemas globales en cualquier lugar en última instancia perjudica a todos. Al aportar un argumento más claro y realista a favor de la financiación pública internacional, este marco proporciona un punto de apoyo para restablecer la confianza y la aceptación política.

En definitiva, la Coalición de Gobiernos por la IPG demuestra que es posible contar con un sistema de cooperación más equitativo y estable. En vez de recurrir a estructuras bilaterales en las que prevalecen los desequilibrios de poder, las prioridades imprevisibles y los presupuestos cada vez más reducidos, la IPG traza una ruta hacia una inversión global previsible y cogobernada a largo plazo. Es decir, no se trata solo de criticar el viejo modelo, sino de construir lo que viene a continuación.

En líneas generales, el mensaje de las consultas sobre la IPG es claro: las promesas de más dinero son insuficientes y la confianza en la cooperación internacional solo puede restaurarse transformando el modo en que el poder, la responsabilidad y la voz se distribuyen dentro del sistema.

Durante los diversos diálogos, los actores locales de la sociedad civil se refirieron sistemáticamente al momento actual como una ruptura decisiva con el sistema de ayuda existente. Desde la organización regional del Foro Permanente hasta nuevos modelos como la cooperación solidaria y la IPG, surgen alternativas concretas fundamentadas en la justicia, la soberanía y la responsabilidad colectiva. Lo que exigen ahora estos actores locales no es tan solo reconocimiento, sino que haya una correspondencia significativa. Es decir, los actores internacionales deben ejercer su influencia para reforzar tales iniciativas, y no para imponerse sobre ellas. Básicamente, el sistema más general tiene la responsabilidad de responder con niveles comparables de valentía e imaginación. La transición ya está en marcha. Queda el interrogante de si las instituciones globales se pondrán a la altura del desafío.

Durante los diversos diálogos, los actores locales de la sociedad civil se refirieron sistemáticamente al momento actual como una ruptura decisiva con el sistema de ayuda existente ... Básicamente, el sistema más general tiene la responsabilidad de responder con niveles comparables de valentía e imaginación. La transición ya está en marcha. Queda el interrogante de si las instituciones globales se pondrán a la altura del desafío.





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La crisis actual de financiación ha puesto de relieve fragilidades significativas en el modelo existente de cooperación internacional. Los participantes en la consulta no consideraron que exista una interrupción temporal, sino más bien una disolución de un sistema construido sobre desequilibrios de poder, prioridades impulsadas por los financiadores y legados coloniales de larga data. Los actores locales son claros con respecto a cuál es el futuro de la cooperación internacional: no puede haber retorno al *statu quo*.

Los impactos que se describen en este informe revelan que los recortes repentinos de fondos interrumpieron los procesos de paz, frenaron servicios que salvan vidas, quebraron la confianza de la comunidad y supusieron una presión intolerable para las organizaciones locales. Estas consecuencias reflejan las carencias estructurales de un sistema que nunca ha dado verdaderamente un lugar central a las personas a quienes dice apoyar.

A pesar del daño causado, los participantes propusieron una visión poderosa sobre resiliencia y posibilidad. Ante la disminución de los recursos, muchos han recurrido a enfoques basados en la solidaridad que son muy anteriores a la ayuda internacional, y que incluyen desde redes de ayuda mutua hasta donaciones comunitarias, y desde la filantropía local hasta las asociaciones Sur-Sur. Otros han puesto a prueba nuevos modelos que incorporan actividades que generan ingresos, fondos locales mancomunados, redes impulsadas por voluntarios y gobernanza colectiva. No se trata tan solo de medidas temporales, sino de elementos de un nuevo sistema basado en el liderazgo local, la rendición de cuentas y la sostenibilidad a largo plazo.

Los participantes tuvieron en común el llamamiento a que haya un cambio profundo en la forma en que se concibe y practica la cooperación internacional. Las asociaciones unidireccionales, las medidas de cumplimiento engorrosas y los ciclos de proyectos de corto plazo deben ser reemplazados por una gobernanza compartida, decisiones que se tomen con equidad y mecanismos de financiación que fortalezcan la autonomía local. En este futuro replanteado, el sur global establece prioridades y lidera el rumbo, mientras que los actores del norte global escuchan, comparten recursos y apoyan el cambio sistémico.

El sistema actual ya está cediendo; la pregunta es qué lo reemplazará y, por sobre todo, quién dará forma al sistema que lo suceda. En este sentido, el futuro de la cooperación internacional está en manos de los más afectados por los fracasos del pasado. Su valentía persistente debe ir acompañada de acciones concretas.

Las siguientes recomendaciones plantean cómo podemos adoptar colectivamente las medidas necesarias para construir un modelo de cooperación internacional más justo y dirigido localmente.

Recomendaciones para los actores del sur global

1. **Fomentar la autonomía en cuanto a recursos mediante la diversificación y el reconocimiento del capital no financiero:** Fortalecer la financiación basada en la comunidad (p. ej., filantropía comunitaria, asociaciones de ahorro y crédito de las poblaciones, actividades que generan ingresos/empresas sociales). Tratar las contribuciones no financieras (infraestructura, habilidades o conocimientos) como activos básicos y reducir la dependencia de los ciclos externos incorporando el desarrollo comunitario basado en activos.
2. **Poner al mando a las comunidades mediante la rendición de cuentas y la gobernanza compartida:** Establecer foros para la decisión comunitaria (p. ej., juntas o asambleas) que tengan autoridad real sobre las prioridades, la tolerancia al riesgo y los planes de contingencia. Mantener una comunicación regular y transparente con las comunidades. Esto es fundamental para recomponer la legitimidad cuando las cancelaciones repentinas de apoyo hayan mellado la confianza.
3. **Fortalecer las alianzas Sur-Sur, los sistemas de solidaridad y los espacios para crear nuevas normas de cooperación:** Fomentar redes de pares para aquellos identificados como *pioneros* del nuevo sistema, y formalizar las garantías entre pares, las microsubvenciones rápidas y las disposiciones comunes sobre diligencia debida en forma transfronteriza. Crear programas de estudio compartidos y recursos abiertos para apoyar el aprendizaje recíproco en todos los contextos. Establecer nuevos espacios de diálogo y colaboración, en lugar de esperar a que se abran espacios en los foros existentes del norte global.
4. **Asegurar que el cuidado y la dignidad sean parte de la infraestructura organizacional:** Normalizar el bienestar del personal, el apoyo psicosocial y la ayuda mutua como cuestiones irrenunciables. Cuando se haya interrumpido la financiación, se debe dialogar con las comunidades sobre cómo esta se podría restablecer (p. ej., reconocimiento público, planes alternativos o acompañamiento), reconstruyendo así las relaciones basadas en el diálogo honesto, en vez del silencio evasivo.
5. **Asegurar que la narrativa se aleje de la ayuda para acercarla a la coinversión:** Explorar narrativas que reformulen la cooperación basándose en la equidad, la responsabilidad interna (incluidas obligaciones gubernamentales) y la coinversión, en vez de la benevolencia de las fuentes de financiación. Se debe considerar la posibilidad de inscribirse en plataformas que ya están creando nuevas narrativas, como el Foro Permanente Latinoamericano para la Decolonización de la Cooperación o la iniciativa “Possible Now” del Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias.
6. **Insistir en que haya una gobernanza local de los flujos de financiación internacionales:** Promover mecanismos mancomunados que se gobiernen localmente para que los fondos estén alineados con las prioridades de la comunidad y sigan siendo previsibles.

7. Asignar al conocimiento local un lugar central en los espacios de gobernanza multinivel: Invitar a representantes de las bases a participar de manera directa en espacios nacionales, regionales, Sur-Sur y globales. Recurrir a su involucramiento y diversificar la representación para evitar la captura por parte de élites, y asegurar que las decisiones reflejen las prioridades definidas por la comunidad.

Recomendaciones para los actores del norte global

- 1. Abordar los daños sobre la base del reconocimiento, la disculpa y la reparación:** Reconocer abiertamente el daño causado por las cancelaciones repentinas de fondos en la seguridad, la estabilidad y la confianza de los aliados. Ofrecer una disculpa total y asumir el compromiso de asegurar una comunicación transparente, planes creados de forma conjunta y formas de tomar decisiones que reduzcan al mínimo la posibilidad de daños futuros y vuelvan a asignar un lugar central al respeto, la empatía y el sentido de humanidad.
- 2. Financiar subvenciones flexibles y sin restricciones basadas en modelos locales probados:** Cuando los recursos son limitados, es conveniente priorizar la forma mediante la cual se otorga financiación. Se deben brindar fondos sin restricciones, flexibles y multianuales que las organizaciones locales puedan asignar de acuerdo con sus propias prioridades. Es importante partir de las evidencias existentes sobre lo que ya se sabe que funciona para la sociedad civil, como los mecanismos mancomunados gestionados localmente y las convocatorias inversas de propuestas.
- 3. Financiar el ecosistema más general, en vez de actores aislados, asignando recursos a contactos, encuentros y creadores de sistemas:** Dejar la financiación aislada y específica para cada organización y adoptar en cambio un enfoque de la totalidad del ecosistema que fortalezca las relaciones, la coordinación y las capacidades compartidas entre los actores locales. Si no se puede financiar a la sociedad civil local de manera directa, se debe apoyar a intermediarios que puedan actuar como nexos y constructores de ecosistemas (p. ej., facilitando la colaboración, amplificando las voces marginadas y reforzando la salud y la resiliencia de la coyuntura cívica más general).
- 4. Poner fin a los daños originados en el ciclo intermitente dando valor a las transiciones dignas:** Si la financiación debe cambiar, entonces es importante codiseñar planes de transición con aliados y comunidades. Se deben evitar las órdenes repentinas de suspensión de trabajo que colapsen los servicios, quiebren los procesos de paz y erosionen la confianza. Es importante construir vías de reducción de escala previsible integrando el apoyo de transición para una comunicación transparente con las comunidades.
- 5. Pasar del control a la protección:** Dar nuevo propósito a las ONGI y a los intermediarios como garantes del nuevo sistema de cooperación internacional dirigido localmente. Utilizar el acceso político, las plataformas y la reputación para generar espacios, reducir el daño y distribuir riesgos, en particular en contextos volátiles. Este papel protector debe ser transitorio y de acompañamiento, y no eclipsar el traspaso de poder. En última instancia, las ONGI deben comprometerse a renunciar a la implementación directa y dejar que las OSC locales actúen de forma independiente dentro del nuevo sistema.

6. **Armonizar la narrativa y la práctica actuando ante la colonialidad:** Pasar de los enunciados a la acción. Descentrar las ideas y suposiciones del norte global; transferir el poder de definir la agenda y el control presupuestario a aliados locales, y utilizar cualquier voz política disponible dentro de las fuentes de financiación (gobiernos, entidades multilaterales u organizaciones filantrópicas) para abogar por que los procesos de decisión se lideren localmente.
7. **Repensar la ayuda bilateral como una coinversión en la estabilidad compartida:** Abandonar los enfoques con poca tolerancia al riesgo determinados por la falta de confianza en el sur global. Reconocer que la cooperación es una fuente de beneficios recíprocos, no una transferencia benéfica. Adoptar modelos de coinversión con aliados del sur global centrados en las necesidades de sus comunidades, y definir a las inversiones en sus sistemas como un medio para fortalecer las bases de la seguridad, la prosperidad y el bienestar en todas las regiones.
8. **Construir espacios institucionales compartidos que vayan más allá de las estructuras dirigidas por las fuentes de financiación:** Apoyar las plataformas de cooperación en las cuales los actores del norte global comparten la facultad de tomar decisiones con gobiernos del sur global y con la sociedad civil, en vez de imponer prioridades a través de canales bilaterales. Incorporar modelos de gobernanza colectiva (p. ej., mecanismos entre pares o de múltiples partes interesadas) en las instituciones existentes, lo que impulsará al sistema hacia el establecimiento de prioridades que se consideren compartidas e inversiones globales previsible a largo plazo.

Recomendaciones para los actores del sur global y del norte global

1. **Cocreación de las normas del nuevo sistema:** Establecer reglas básicas para la gobernanza conjunta, la transparencia y las transiciones dignas, de modo que ningún actor pueda recurrir a prácticas que perpetúen el daño. Estas normas deben reflejar los roles relevantes de “pionero” y “protector”, y ser consideradas como propias por quienes están más próximos al trabajo.
2. **Documentar, aprender y adaptarse abiertamente:** Compartir las prácticas de mecanismos liderados localmente y modelos innovadores de movilización de recursos, reconociendo las oportunidades de aprendizaje recíproco.
3. **Centrar el nuevo sistema en la solidaridad, la equidad y el cuidado:** Replantear la cooperación internacional en torno al apoyo mutuo, las asociaciones equitativas y el compromiso de cuidar en todos los niveles de colaboración. Dar un lugar central al liderazgo comunitario y asegurar que la cooperación se origine en valores y conexiones conducentes al cambio transformador.
4. **Comprometerse con modelos de asociación basados en la cocreación y la reciprocidad:** Adoptar prácticas que aseguren el codiseño de las prioridades, estrategias y soluciones, para que no estén predeterminadas por alguna de las partes. Invertir tiempo y recursos en la planificación conjunta, la gobernanza compartida y la comunicación transparente y, de este modo, cimentar las relaciones en el sentido colectivo de que los resultados son propios.

BIBLIOGRAFÍA

- Accountability Lab, Humentum and Global Voices**, ‘Global Aid Freeze Tracker’, (2025), <https://www.globalaidfreeze.com>.
- Donor Tracker**, ‘The Budget Cuts Tracker’ (4 de julio de 2025), <https://donortracker.org/publications/budget-cuts-tracker#tracking-oda-budget-cuts>.
- Epic Africa**, ‘From Fragility to Fortitude’ (julio de 2025), <https://epic-africa.org/report/from-fragility-to-fortitude/>.
- National Network of Local Philanthropy Development (NNLPD)**, ‘Ukraine Pooled Fund (UPF)’, NNLPD, <https://www.philanthropy.com.ua/en/projects/ukraine-pooled-fund/>.
- Peace Direct**, ‘Raza, poder y consolidación de la paz’ (abril de 2022). <https://www.peacedirect.org/race-power-and-peacebuilding>.
- Peace Direct**, ‘Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz’ (mayo de 2021). <https://www.peacedirect.org/time-to-decolonise-aid>.
- Peace Direct**, ‘Transformando las alianzas y el trabajo colaborativo norte-sur en la cooperación internacional’ (septiembre de 2023). <https://www.peacedirect.org/transforming-partnerships>.
- RINGO Project**, ‘Reverse Call for Proposals – Case Study’, RINGO, 2025, <https://ringoproject.org/wp-content/uploads/2025/04/RINGO-Case-Study-Reverse-Call-for-Proposals.pdf>.
- Stand with Civil Society**, mayo de 2025, <https://www.standwithcivilsociety.org/>.
- Themrise Khan**, ‘The end of aid: What The Global South needs to do’, *The New Humanitarian*, (20 de mayo de 2025), <https://www.thenewhumanitarian.org/opinion/2025/05/20/end-aid-what-global-south-needs-do>.

APÉNDICE: PARTICIPANTES

- Abdelrahman Elzein – Sudán
 Abdulghani Oyaifo
 Abdullahi Hassan Ahmad
 Abdullahi Musa – Nigeria
 Aben Melvis Anep
 Abid Henrietta Njouny – Camerún
 Abideen Muhammed – Nigeria
 Abu Ibrahim – Ghana
 Adie Betiang – Nigeria
 Adrole Yelstine – Uganda
 Ahm Bazlur Rahman – Bangladesh
 Ahmed Siddig Hassan Hamed – Sudán
 Ahuche Peter Zaka – Nigeria
 Aisha Thawab – Yemen
 Alassane Niambele – Mali
 Albashir Dahab – Sudán
 Alec Shannon – Estados Unidos de América
 Alejandro Del Águila Murphy – México
 Alexander Shenderov
 Alfred Akerele – Nigeria
 Alfred Kazaroho – República Democrática del Congo
 Ali Mussa Mwadini – Zanzíbar/Tanzania
 Ali Raza Khan – Pakistán
 Alice Franchini – Italia
 Aline Winchester – Alemania
 Alison Tomas – Estados Unidos de América/ Reino Unido
 Allan Cheboi – Kenia
 Allan Moolman – Sudáfrica
 Allwell Akhigbe – Nigeria
 Almoatassam Senoussi – Libia
 Almontaha Hassan
 Aloysia Fibriana
 Aluel Atem – Sudán
 Amani Jospin – República Democrática del Congo
 Amit Kumar Singh
 Amjad Saleem – Reino Unido
 Ammaarah Nilafdeen – Sri Lanka
 Ammar Zakri – Irak
 Amy Rebecca Marsico – Estados Unidos de América
 Ana Yi Soto – Perú
 Anabella Sibrián – Guatemala
 Ananda King
 Anders Reimers Larsen – Dinamarca
 Andrea Juliana Correa González – Colombia
 Andrea Ordóñez – Ecuador
 Andrew Were
 Ankica Dragin – Serbia/Hungría
 Anna Bilyk
 Anna Goodman – Estados Unidos de América
 Anna Kuznetsova
 Anyway Mutetwa – Zimbabue
 Arike Joel Pundro – Estados Unidos de América
 Arnold Batundi
 Arthur Ssajjabi
 Aseel Zahran – Jordania/Palestina
 Asli Telli – Turquía
 Atim Utuk – Nigeria
 Attia Elsayd
 Augustin Bedidjo – República Democrática del Congo
 Ayabavi Linda Ophélie Comlan Sessi
 Aye Than – Myanmar
 Bassem Maher – Egipto
 Beauty Makuzva – Zimbabue
 Beka Feathers – Estados Unidos de América
 Belay Girma
 Benjamin Osawe – Nigeria
 Berns Lebbie
 Bertha Khakasa – Kenia
 Betty Onyando
 Bienvenue Abewe – Ruanda
 Bintou Founé Samaké – Mali
 Bior Garang
 Bonnie Berry – Estados Unidos de América
 Boubacar Bah – Mali
 Boubacar Thera – Mali
 Boye Diallo – Mali
 Brian Tomlinson – Canadá
 Buddika Amarathungage
 Bárbara Lazcano – México
 Caitlin Stronge – Reino Unido

Caodai Center – Vietnam
 Carrie Huisman – Países Bajos
 Catherine Kollie Gbidi – Liberia
 Chad Bissonnette – Estados Unidos de América
 Chance Mabutwa
 Charles Francis
 Cherifa Kheddar
 Chilande Kuloba – Kenia
 Chinwe Ikpeama – Nigeria
 Chris Owalla – Kenia
 Christian Elongue – Camerún
 Christine Sam – Guinea
 Chukwudi Clement Iweh – Nigeria
 Cica Dadjo – Benín
 Cihan Koral – Turquía
 Claudia Adler – Colombia/Reino Unido
 Constantine Loum
 Corinne Gunter – Estados Unidos de América
 Dadirai Chikwengo – Zimbabue
 Daniel Enock Manoba – Ghana
 David Mukasa – Uganda
 David Niyonzima – Burundi
 Davide De Micheli – Italia
 Dawit Geberetensaia – Etiopía
 Dayani Panagoda
 Deb Roberts – Reino Unido
 Deborah Aiyegbeni – Nigeria
 Deborah Moraa – Kenia
 Denise Van Wissen – Canadá
 Dennis Castillo Fuentes – Honduras
 Diana Ishaqat – Jordania
 Dipendra Kc – Nepal
 Disha Sarkar – Bangladesh
 Dismas Biringanine – República Democrática del Congo
 Djenny Mariko
 Dominic Andrew Boima – Sierra Leona
 Dosse Sossouga
 Dotou Laurent Nassara
 Drsamiyah Tasleem
 Dylan Mathews – Reino Unido
 Edgardo Arístides Chevez
 Efe Omordia
 Elana Aquino – Estados Unidos de América
 Eldred De Klerk – Sudáfrica
 Elena Cusmir – Estados Unidos de América
 Elis Martinez
 Elisabeth Mekougou Obama
 Elisephan Ntakirutimana – Ruanda
 Elizapphan Ogechi
 Emegharibe Solomon Obiuto – Nigeria
 Emily Sample – Estados Unidos de América
 Emine Shinjatari
 Emmanuel Kandate – República Democrática del Congo
 Emmanuel Kilaso – Nigeria
 Enrica Lorusso – Reino Unido
 Eric Ndayikengurutse
 Erla Pierre – Haití
 Ernestine Dziedzorm Sekpe – Alemania
 Evans Oduor
 Ezinne Darlington
 Fanny Fanou Ako – Benín
 Farida Abdulbasit – Kenia
 Fatima Zejli
 Fatou Bintou Niang
 Fatou Diouf – Senegal
 Florence Gbinigie – Nigeria
 Florence Kayemba – Nigeria
 Foday Kisma Kanu – Sierra Leona
 Francesca Traglia – Italia
 François Bahanuzi
 Frederic Saraka
 Gabriel Tripura – Bangladesh
 Gay Rosenblum-Kumar – Estados Unidos de América
 Genezaret Hernández – Venezuela
 Gerry Nganyi
 Gigi Ong – Países Bajos
 Gladness Munuo
 Gloria Nwafor – Nigeria
 Gounou Nouhou Baguidi
 Grassland Peace Centre
 Gérard Amougou
 Guillermo Correa – Argentina
 Hafiz Jawad Sohail – Pakistán
 Hameedat Balogun
 Hanif Lal – Pakistán
 Harriet Knox Brown – Reino Unido
 Hassan Maina
 Hassan Mutubwa
 Henry Ndecky
 Hiranshi Mistry – India
 Ibrahim Harouna Ousmane – Níger
 Idris Abubakar – Nigeria
 Ilyas Adam – Somalia

- Innocent Cubahiro
 Irving Eduardo Juárez Jiménez
 Isabella Jean – Estados Unidos de América
 Jackson Kisangani
 Jacob Choji Pwakim – Nigeria
 Jacob Mondoge Benjamin
 James Kataliko – República Democrática del Congo
 James Offuh – Nigeria
 Janet Edmond – Estados Unidos de América
 Jb Lanyero – Uganda
 Jean Maier – Estados Unidos de América
 Jean Samandari – Burundi
 Jérémy Arusi Adeba – Burundi/República Democrática del Congo
 Jiluak K. Juoy
 Joe Ogaba
 Joel Gabri
 John Ede – Nigeria
 John Wekesa
 Jones Shamalambo – Zambia
 Jorge Valderrabano – México
 Joseph Ekong
 Joseph Ogaba – Uganda
 Josephine Atuhaire – Uganda
 Josephine Mugishagwe – Tanzania
 Joyce Julian Acoko
 Joël Paluku Kahehero
 Julian Rojo
 Juliet Agba – Nigeria
 Justin Musafiri
 Kadri Moumouni
 Kakha Nadiradze
 Kaltumi Abdulazeez – Nigeria
 Kassoum Ilboudo – Burkina Faso
 Kayode Awojobi – Nigeria
 Kenneth Polsky – Estados Unidos de América
 Kevin Nnadi – Nigeria
 Khin Kyi Thar
 Khulood Al Saidi – Yemen
 Kimberly Worsham – Estados Unidos de América
 Kit Dorey – Reino Unido
 Kparako Brahim Kone
 Krishna Neupane
 Kubwayesu Gady – Ruanda
 Kun Chuol Luak
 Kurabachew Desta – Etiopía
 Laetitia Muabila Bangu-Bangu – República Democrática del Congo
 Lafys Mendez
 Landry Ninteretse – Burundi
 Lemeria Veillaud
 Leonard Ndikiminwe – Burundi
 Lidia Minich – Hungría
 Lilian Ngige – Kenia
 Lizz Harrison – Reino Unido
 Lori Cajegas
 Lu'Anga Steve
 Lucas Ndlovu – Zimbabue
 Lucila Bensegues – Argentina
 Luis Paiz Bekker – Guatemala
 Luke Kapchanga – Kenia
 Madonna Vicky Ainembabazi
 Manon Buret – Francia
 Maria Claudia Caballero
 Maria Guadalupe Mendoza Sánchez – México
 Maria Pade Lange – Dinamarca
 Marie Dudek – Alemania
 Marie L'Hostis – Francia
 Marie Pessiot
 Marisa Kristianah – Indonesia
 Marius Ruhanamirindi – República Democrática del Congo
 Martha Makatha – Tanzania
 Martin Nwaneri
 Martín Incio
 Mary Gitau – Kenia
 Maureen Kemunto
 Maurice Lokuju Dario – Sudán del Sur
 Meagan Smith – Estados Unidos de América
 Mehrnaz Hashemi – Irán
 Melanie Bleil – Alemania
 Melo Choshane
 Merlín Domínguez
 Michael Collins – Reino Unido
 Michael Thak Nguany Jal – Sudán del Sur
 Michel Mathurin Ndongo Kitio
 Michel Wessel
 Mie Roesdahl – Dinamarca
 Mike Merryman – Estados Unidos de América
 Mir Nadim Faisal Ahmed – Bangladesh
 Mira Sovakar – Reino Unido
 Mizanur Jewel
 Modibo Diakite – Mali
 Mohamed Yassein Salman

- Mohammed Al-Mustafa Khatir
 Monika Tobjasz – Polonia
 Monique Kabanza Sebiguri
 Muacha Hamasaka
 Mubbalya David Keresipo
 Muhammad Ibrahim – Nigeria
 Muhammad Ilyas
 Muhammad Munawar Khan – Pakistán
 Muhammad Shahzad – Pakistán
 Muhetho Raphael – República Democrática del Congo
 Musa Carew – Sierra Leona
 Mutto Emmanuel – Sudán del Sur
 Mélina Villeneuve – Reino Unido
 Méschac Nakanywenge
 Nadi Htet
 Nalini Rathnarajah
 Natascha Zupan – Alemania
 Nche Wilfred
 Neneth Hamuli
 Nhial Nuor
 Nicolai Houe – Dinamarca
 Niki Banks
 Nimo Ali – Kenia
 Novia Augustin
 Nqobile Moyo – Zimbabue
 Odhiambo Aim
 Ogenyi Morris – Uganda
 Olga Arnaiz Zhuravleva – España
 Olum Lornah Afoyomungu – Uganda
 Oluwabukola Olatunji
 Opolot Ephraim – Uganda
 Osman Mohamed – Sudán
 Oumar Ezekiel Sanou – Mali
 Pacifique Nduwimana – Burundi
 Pamhidzai Thaka – Zimbabue
 Papy Kasereka – República Democrática del Congo
 Parfaite Ntahuba
 Patient Kalimbiro – República Democrática del Congo
 Patient Twizere
 Patrice Lwabaguma
 Patricia Nzilu Chamia
 Patrick Aluma Maxwell – Sudán
 Patrick Ammerman – Estados Unidos de América
 Patrick Godi – Sudán del Sur
 Paula Sevilla Núñez – España
 Foro Permanente Latinoamericano para la Decolonización de la Cooperación Internacional
 Peter Quaranto
 Phyllis Ndonu – Kenia
 Polycarp Okeyo – Kenia
 Pradeep Mohapatra
 Prince Charles Dickson – Nigeria
 Raaval Bains – Reino Unido
 Rachel Leeds – Estados Unidos de América
 Rachel Smith – Reino Unido
 Raphael Nguba
 Rashid Raji
 Reath Yian Wan – Sudán del Sur
 Rebecca Shoot – Estados Unidos de América
 Red Catequil
 Regina Portilla De Rosenzweig
 Riccardo Ravi
 Rissi Assani
 Robert White – Malawi
 Ronika Mumbire – Zimbabue
 Rosa Sala – España
 Rose Maruru – Kenia
 Rose Namulisa Balaluka
 Ruei Hoth Gony – Sudán del Sur
 Rufai Bello – Nigeria
 Saba Zahara Honeybush
 Sabrin Mahmoud – Egipto
 Saeeda Diep – Pakistán
 Sahar Sahartabaja
 Sahil Asiwai – India
 Salamatu Gibiliru
 Salami Salifou Abdoulaye
 Salou Djeka
 Saloum Barry – Mali
 Samba Diallo – Senegal
 Samuel Mutisya – Kenia
 Sanae Naimi
 Sannum Kabooro
 Sara Seravalle – Italia
 Sarah Atelu – Ghana
 Sawssan Abou – Líbano
 Sebastian Kpalap – Nigeria
 Shampa Goswami – Bangladesh
 Sharone Houssenaly – Madagascar
 Shataakshi Verma – India
 Shiang Yen Eow

Simon Fisher – Reino Unido
Simon Mwanti
Sodiq Ibrahim
Sokfa John – Nigeria
Sona Dilanyan – Armenia
Sonia Romero Huesca
Sphiwe Mahuwa
Stanley Wamangu – Kenia
Stephen Agbenyo
Sudaba Shiraliyeva – Azerbaiyán
Sugiarto Arif Santoso – Indonesia
Sumayya Abubakar
Susan Davis – Estados Unidos de América
Susana García Perdomo
Susana Madrigal – México
Syed Raza Ali – Pakistán
Sylvestre Nshimirimana
Tala Khrais – Jordania
Tamarack Verrall – Canadá
Tamba Fodé Tolno – Guinea
Teddy-Hervé Nkurunziza
Themrise Khan
Thierry Nsanzimihigo
Thor Youanes – Sudán del Sur
Tolulope Ola – Nigeria
Ukorebi Essien
Vahe Mirikian – Estados Unidos de América
Victor Karunan – India
Victor Okechukwu Okere
Vusumuzi Ndlovu – Zimbabue
Wafa Ali – Palestina
Wafiqah Abdullahi – Nigeria
Walter Flores – Guatemala
Wandou Marthe
Wolfgang Heinrich – Alemania
Yilma Boru
Younoussa Keita – Guinea
Yuanyuan Liu
Zack Gaya – Kenia
Zahed Yousuf – República de Irlanda
Zaliha Lawal
Zalmai Hameedi
Zawadi Kisuvundi – República Democrática del Congo
Ziblim Abdul Karim – Ghana
Zounedou Mfonyoumdi
الطاهر السنوسي (Al-Tahir al-Sanusi)



**PEACE
DIRECT**

Peace Direct

1st Floor Dynamis House
6-8 Sycamore Street
London EC1Y 0SW
UK

Peace Direct US

1203 K Street NW
Washington DC 20005
USA

Peace Direct NL

Fluwelen Burgwal 58
2511 CJ The Hague