



La confianza en acción:
El puente entre los donantes
y las organizaciones de base

Un mensaje de los líderes comunitarios

Estimados donantes y organizaciones de desarrollo global,

Las Organizaciones de Base Comunitaria (OBC) del mundo desempeñamos un papel vital para impulsar el cambio en las comunidades. Cada vez que financian a las organizaciones de base están invirtiendo en transformaciones duraderas y de gran alcance. Hacemos un llamado a la filantropía y a los actores del desarrollo global para que **confíen plenamente en el cambio liderado por la comunidad y lo amplifiquen de forma significativa.**

Cuando lideramos organizaciones comunitarias, el entorno del financiamiento se presenta con más obstáculos que puentes. El sistema está marcado por desequilibrios de poder y por un acceso limitado a los recursos; dos factores que obstaculizan el avance hacia el desarrollo comunitario y los derechos humanos. Cuando accedemos al financiamiento, éste puede acarrear conflictos por las condiciones que implica:



Para mí, la filantropía es estar consciente de los problemas que enfrenta el mundo y desear crear un cambio verdadero.”



Kimberly Barrios

Jóvenes Artistas por la Justicia Social, Guatemala

no se debería tener que elegir entre atender las necesidades de las comunidades o cumplir con los requisitos de los donantes. Hay que reconocer que las asociaciones basadas en sistemas opresivos perjudican tanto a nuestras organizaciones comunitarias como a los financiadores, a nuestras comunidades y a los cambios que queremos lograr.

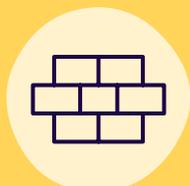
Les pedimos que construyan un ecosistema de financiamiento más justo, **no sólo para nosotros, sino también con nosotros.** Los líderes comunitarios debemos tener acceso y poder en los espacios de toma de decisiones para así dar forma a un futuro más equitativo. Imaginamos un mundo en el que la confianza prevalece sobre los prejuicios, en el que la atención se centra en la calidad del impacto más que en las cifras, en el que la accesibilidad triunfa sobre la burocracia y en el que las posibilidades son abundantes y no escasas. Construyamos un puente basado en la confianza mutua y en las relaciones centradas en el ser humano, que se enfrente a las dinámicas de poder, que colabore para superar los retos y que fomente un aprendizaje más profundo.

Desde una donación más accesible a un financiamiento flexible; desde el fortalecimiento organizativo a la evaluación, a continuación les presentamos nuestras prioridades para que la filantropía y el desarrollo global hagan que los recursos sean más transformadores para lograr un cambio liderado por la comunidad.

Únete a nosotros para tender un puente entre los financiadores y las organizaciones de base,

— Los Defensores del Cambio del Fondo Global para la Niñez (Global Fund for Children, GFC por sus siglas en inglés)

Las limitaciones del financiamiento más comunes para las OBC



Acceso limitado

88%

del financiamiento proveniente de las fundaciones de derechos humanos en el Norte Global se quedan en el Norte Global.



Recursos mínimos

49%

de las organizaciones lideradas por jóvenes que trabajan en la consolidación de la paz operan con menos de 5,000 dólares estadounidenses al año.



Soporte inadecuado

63%

de los acuerdos de financiamiento restringido aportan menos de la cuota correspondiente a los costos de soporte operativo necesarios para implementar el proyecto.



Flexibilidad restringida

14%

de los financiamientos globales de las fundaciones estadounidenses se destinan a ayudas generales o no restringidas.

Sources:

- » <https://www.hrfn.org/trust-gap/>
- » <https://cof.org/content/state-global-giving-us-foundations-2022-edition>
- » <https://humentum.org/advocacy/administration-costs-research-project/>
- » <https://unoy.org/downloads/mapping-a-sector-bridging-the-evidence-gap-on-youth-driven-peacebuilding/>

Confía en las organizaciones de base

Los recursos financieros pueden ayudar a la sociedad civil y al cambio social a prosperar desde la base, siempre y cuando las OBC puedan acceder al financiamiento.

Con frecuencia, el financiamiento permanece concentrado en manos de organizaciones más grandes y bien conectadas, mientras que los grupos de base nacientes y aquellos liderados por jóvenes luchan por obtener recursos vitales. Las organizaciones comunitarias que trabajan con comunidades históricamente marginadas se enfrentan a barreras sistémicas arraigadas que afectan al acceso a oportunidades y recursos. Las OBC se enfrentan a un laberinto de requisitos de financiamiento rígidos, con procesos de solicitud complejos, documentación extensa y múltiples requisitos previos.

Sé el primer financiador de una organización:

- » Siéntete orgulloso de ser el primer financiador de una organización. Determina qué porcentaje de tus financiamientos están destinados a organizaciones que reciben por primera vez un financiamiento institucional.
- » Examina cuál es tu predisposición hacia las organizaciones más consolidadas (ubicadas a menudo en las capitales) y su supuesta mayor confiabilidad con los recursos financieros.
- » Encuentra modos de apoyar grupos que no estén registrados y ofréceles apoyo financiero y legal para su registro. Respeta el hecho que no siempre se sentirán seguros o desearán registrarse.
- » Proporciona oportunidades de financiamiento que sean significativas y que se ajusten a las diferentes etapas de desarrollo de las organizaciones.

Haz que el financiamiento sea más accesible:

- » Comprueba si los criterios y requisitos de elegibilidad son barreras innecesarias en lugar de puntos de entrada.
- » Asegúrate de contar con un lenguaje accesible. Evita usar jerga y explícala. Publica información en varios idiomas y comprueba su accesibilidad para personas con discapacidades.
- » Ofrece recursos sobre cómo presentar la solicitud y aclaraciones sobre que se financiará y que no.
- » Adapta la cantidad de información en la solicitud de financiamiento de acuerdo con el monto.
- » Invierte tiempo y recursos para garantizar que el enfoque de financiamiento incluya a los grupos de base, ya sean convocatorias abiertas o invitaciones privadas.
- » Explora las recomendaciones de los socios beneficiarios actuales para otorgar subvenciones a beneficiarios nuevos
- » Sé consciente de tu sesgo profesional. No pases por alto a los grupos que no disponen de página web o de direcciones de correo electrónico profesionales.
- » Encuentra formas de promover la solidaridad en lugar de la competencia, en la sociedad civil.

Confía en el liderazgo de base y en la experiencia vivida:

- » Mantente abierto a financiar diversas formas de liderazgo comunitario, incluidos grupos, colectivos, redes y activistas individuales.
- » Reconoce la complejidad y diversidad de las comunidades y los sistemas locales.
- » Financia de manera holística para abordar las causas raíz que están interconectadas, en lugar de apoyar problemas aislados y sus síntomas inmediatos.
- » Trata de comprender la relación que las OBC mantienen con los miembros de la comunidad y cómo sus visiones y prioridades determinan y dirigen su trabajo.
- » Reconoce que la innovación ya es una realidad y no pidas a las organizaciones que sigan reinventándose o reinventando sus programas para conseguir financiamiento.
- » Involucra a las OBC y a los miembros de la comunidad, incluyendo a las y los jóvenes, en la determinación de prioridades, en el diseño de mecanismos de financiamiento y durante la selección de nuevos beneficiarios por medio de procesos participativos de otorgamiento de donativos.



Registrar a una organización sin fines de lucro no es realista dadas las tasas que acarrea; las y los jóvenes activistas y las pequeñas organizaciones no pueden permitírselo. Por otro lado, las categorías con ánimo de lucro no pueden acceder a las subvenciones. De este modo se nos dificulta aplicar a un financiamiento.”



Wardah Noor

xWave, Pakistan

Barreras comunes en el financiamiento

A continuación enumeramos algunos requisitos que impiden a los grupos de base y a aquellos liderados por jóvenes acceder al apoyo que necesitan:



Contar con una partida registral



Años de funcionamiento



Tamaño del presupuesto



Número de empleados



Auditoría financiera



Cuenta bancaria



Referencias

Confía en la priorización comunitaria del financiamiento

Las OBC poseen una visión única de las cambiantes necesidades de la comunidad y de la complejidad de los sistemas locales.

Muchas se enfrentan a déficits persistentes o a reservas escasas o inexistentes, lo que limita su capacidad de respuesta cuando cambian las prioridades o surgen crisis. Ofrecer un financiamiento flexible a los socios beneficiarios es reconocer el poder que tienen las OBC como defensoras de sus comunidades, sin sacrificar su salud financiera. El apoyo flexible y a largo plazo fomenta el crecimiento de las organizaciones y crea relaciones de confianza entre los financiadores y los socios beneficiarios para que las organizaciones comunitarias puedan prosperar.



Las restricciones en las partidas presupuestarias dificultan la ejecución de los proyectos y a veces incluso la hacen imposible. Cuando los beneficiarios descubren todas estas restricciones, acaban por no solicitar financiamiento ya que saben que no conseguirán poner en marcha su proyecto, aunque su idea sea estupenda.”



Rostlyslav Semka

*Education 360 (Educación 360),
Ucrania*



Para mí, el financiamiento flexible es contar con alternativas y una voz. Cuando una organización recibe financiamiento flexible, ésta empodera nuestra intervención y desbloquea la posibilidad de probar ideas innovadoras, ensayar nuevos proyectos y descubrir la mejor solución para el desafío que estamos tratando de abordar.”

– Lawrencia Awuku, Move the World (Mueve al Mundo), Ghana

- » Pasa de un financiamiento basado en proyectos a un financiamiento básico flexible o hacia un apoyo general.
- » Financia estrategias organizacionales en lugar de proyectos.
- » Financia la totalidad de los costos de los proyectos y permite que los presupuestos de los proyectos sean flexibles.
- » Otorga un financiamiento a más largo plazo que permita acompañar el largo recorrido del cambio social.
- » Cubre los gastos generales y administrativos esenciales para el funcionamiento de las OBC.
- » Financia un mayor porcentaje de los presupuestos de las organizaciones más pequeñas permitiéndoles construir su infraestructura para que puedan crecer y buscar otros financiadores.
- » Permite a las organizaciones reasignar el financiamiento sin necesidad de pedir el consentimiento del donante.
- » Cubre los gastos de transferencia relacionados con el desembolso del financiamiento: cada dólar cuenta para las OBC.
- » Haz que los procesos de renovación sean mucho más fáciles y menos largos que las solicitudes iniciales.

¿Qué puede lograr el financiamiento flexible?

#FlexibleFundingWorks (#ElFinanciamientoFlexibleFunciona)



Infraestructura

“Nuestra organización se enfrentaba a una situación crítica por los continuos cortes de electricidad en nuestra ciudad, y no disponíamos de una partida presupuestaria directa para comprar un generador. Llamé a nuestro contacto en GFC y le pregunté si podíamos utilizar parte de su financiamiento flexible. Estaba asustada hasta los dientes cuando hice esa petición, pero para mi gran sorpresa GFC dijo que sí, porque el financiamiento es para que mi organización mejore nuestro trabajo. Nuestro generador nos ha ayudado a seguir trabajando y a tener acceso a Internet. Es muy importante que los donantes inviertan en infraestructuras, porque son las que permiten a las organizaciones alcanzar los objetivos deseados. ¿Cómo puedo cocinar si no tengo ni olla ni fuego?”

– *Hannah Yambasu, Women Against Violence and Exploitation in Society (Mujeres en Contra de la Violencia y Explotación), Sierra Leona*



Creatividad y arte

“En los últimos 12 años, hemos utilizado el teatro como parte de nuestros esfuerzos para la educación en paridad de género y en la construcción de dinámicas de poder más saludables. Queríamos documentar los resultados –incluyendo los guiones de las obras y las soluciones propuestas por los y las jóvenes– en un libro, pero no conseguimos el financiamiento necesario a nivel local. Los fondos para la paridad de género y las artes juveniles son muy escasos en Rumanía. Gracias al financiamiento flexible de GFC, pudimos imprimir el libro y presentarlo en nuestro Festival de Paridad de Género, para inspirar a otros grupos que trabajan con jóvenes. En él se recogen nuestros métodos de trabajo con la juventud ucraniana en un contexto de guerra.”

– *Camelia Proca, Association for Liberty and Equality of Gender (Asociación por la Libertad y Paridad de Género), Rumanía*



Bienestar del equipo

“La pandemia nos afectó profundamente a todos, y fue especialmente difícil constatar su efecto en las comunidades. Como organización liderada por jóvenes y centrada en ellos, respondimos destinando parte de nuestro financiamiento flexible a atender las necesidades de salud mental de nuestro equipo. Esto incluyó invertir en terapia y en una serie de prácticas somáticas, poniendo en evidencia nuestra dedicación en priorizar el bienestar de nuestros colaboradores.”

– *Aparupa Vatsalya, The YP Foundation (Fundación YP), India*



Políticas internas

“Recientemente, tres miembros nuevos del equipo de Move the World quedaron embarazadas. No teníamos una política de maternidad, pero el financiamiento de GFC nos permitió establecer una. Esto les permitió tomarse un permiso de maternidad mientras contratábamos personal que continuaran con su trabajo.”

– *Lawrencia Awuku, Move the World (Mueve al Mundo), Ghana*



Tejido social

“Es difícil encontrar financiamiento flexible porque la mayoría de los financiamientos exigen reportes, datos y número de las personas impactadas. El financiamiento flexible va más allá del número de personas o de la niñez afectados, porque busca resultados a largo plazo. El financiamiento flexible permite crear proyectos duraderos. Cuando los financiamientos no son flexibles, hay que correr para terminar un proyecto o entregar una cifra. Los financiamientos flexibles no buscan cifras. El financiamiento flexible realmente busca fortalecer el tejido social; realmente construir proyectos que duren, que perduren y que sean sostenibles para la comunidad”



Luz Bonilla

Fundación Niñas de Luz, Colombia

Confía en la capacidad comunitaria

Las OBC – incluidos los grupos de base, los colectivos y las redes informales – movilizan de forma única a las comunidades a través de relaciones de confianza para cambiar a los sistemas.

Sin embargo, las expectativas de los financiadores suelen presionar a las organizaciones para que cambien sus prioridades y les rindan cuentas; lo que resulta en un crecimiento que se aleja de la visión de la organización y de los miembros de su comunidad.



Una organización donante organizó unas sesiones de formación obligatorias en desarrollo de capacidades para todos sus socios beneficiarios. Estas sesiones sobrecargaron el tiempo de las personas, poniendo a prueba su capacidad para equilibrar los requisitos de formación con la ejecución real de los proyectos. La formación obstaculizó la eficacia operativa en lugar de ayudarla. Los esfuerzos por mejorar la resiliencia organizativa deben adaptarse a la comprensión de las limitaciones prácticas de las organizaciones más pequeñas, como la multiplicidad de funciones de los líderes.”



Lusine Kosakyan

Frontline Youth Network (Red de Jóvenes de Primera Línea), Armenia

- » Tómate tiempo para escuchar y establecer relaciones. Crea un espacio donde los socios beneficiarios puedan compartir sus visiones del futuro, sus retos y sus prioridades de apoyo. Muéstrate disponible para participar en reuniones.
- » Examina qué consideras que es una organización "exitosa" o "fuerte". El sesgo del sector hacia la formalización, la profesionalización o la "ONGización" puede comprometer los valores, las visiones, y las conexiones de las organizaciones con sus comunidades.
- » Adapta las estrategias y los recursos de desarrollo de capacidades según cada organización y su contexto. Evita un enfoque único que perjudique la riqueza de la diversidad en la sociedad civil.
- » Aprecia las ventajas y los puntos fuertes de las comunidades. Evita centrarte únicamente en los problemas, las carencias y las necesidades.
- » Pasa de poner énfasis en la formación a priorizar el aprendizaje relacional y el acompañamiento. Crea oportunidades para que las organizaciones aprendan en comunidad y construyan la solidaridad.
- » Invierte en infraestructuras locales de la sociedad civil para el desarrollo de capacidades. Trabaja con socios locales de desarrollo de capacidades y aporta recursos para que los socios beneficiarios contraten expertos locales.
- » Presenta a los socios beneficiarios a otras fuentes de financiamiento y oportunidades.
- » Financia las operaciones de apoyo y liderazgo de los socios beneficiarios para crear la capacidad necesaria para el fortalecimiento organizativo.
- » Reconoce la importancia que tienen los recursos para el bienestar, la salud, la seguridad y la protección cuando están adaptados a la cultura y el contexto.



© Global Fund for Children



Existe una gran diferencia cuando el desarrollo de capacidades se basa en las necesidades y cuando sólo sigue los objetivos de los donantes.

Cuando está basado en tus propias necesidades organizativas puedes sentir cómo tu organización se fortalece, cómo te empoderas, cómo te motiva para trabajar más con las comunidades, cómo tu equipo se fortalece y tú también te sientes valorado. Se siente como un viaje en el que el donante te tiende una mano para hacerlo un poco más fácil y para que puedas hacerlo como lo requieres.

Cuando se basa en los objetivos del financiador, el desarrollo de capacidades se siente como si tienes que hacerlo, debes hacerlo y estás obligado. Esto no te da poder, no te hace sentir bien durante el proceso y no fortalece tu organización a largo plazo.

Cuando queremos fortalecer a las comunidades, les preguntamos qué necesitan. Lo mismo debería ocurrir con las alianzas entre donantes y organizaciones locales”

– Anna, Informal Education Center “Diversity”
(Centro de Educación Informal “Diversidad”), Moldavia

Confía en el aprendizaje comunitario

Los líderes comunitarios quieren medir lo que importa. Forma parte de su profundo compromiso de responsabilizarse de sus comunidades y del cambio social.

Alternativas a los reportes tradicionales

A continuación presentamos otras formas de obtener información sobre el trabajo de las OBC:



Conversaciones de aprendizaje



Reportes anuales de las organizaciones



Reportes presentados a otros donantes



Seguimiento de las organizaciones comunitarias en las redes sociales



Conversatorio virtual que dé visibilidad a la labor de las OBC

En el mejor de los casos, el aprendizaje y la evaluación impulsados por las prioridades de los donantes y los plazos de presentación de reportes pierden oportunidades de crear un aprendizaje transformador con los miembros de la comunidad; en el peor, conducen a sustraer conocimientos de las comunidades y debilitar la confianza. El aprendizaje transformador en colaboración con los donantes puede ayudar a las OBC a prosperar.

- » Haz mayor hincapié en el aprendizaje que en los resultados. Deja espacio para los cambios de planes, los resultados inesperados y el aprendizaje a través del error.
- » Adapta las expectativas de evaluación a las capacidades y contextos de las organizaciones.
- » Financia el aprendizaje y la evaluación de manera significativa (tiempo, formación y personal).
- » Invierte en capacidad para prácticas de evaluación participativas y equitativas.
- » Acompaña a los socios beneficiarios en la medición de los complejos cambios a largo plazo en los comportamientos y las normas sociales.
- » Pregunta a las OBC qué quieren compartir y cómo quieren hacerlo.
- » Examina la frecuencia con la que necesitas los reportes y considera formas alternativas de presentación.
- » Reconoce la presión innecesaria que los financiadores pueden ejercer sobre la escala y el impacto. .
- » Honra la humanidad del cambio social a través de un mayor reconocimiento de las historias y los testimonios.
- » Pide sólo lo que realmente necesitas en los reportes. ¿Realmente necesitas la lista de participantes?
- » Sé un socio más en el aprendizaje. Demuestra conocer los reportes y que los has leído. Da respuesta a los retos compartidos y ofrece apoyo – ya sea una conversación, una nueva conexión o financiamiento – para abordar las carencias.

Aprender juntos para prosperar juntos

Un experto interno de una organización donante presentó un nuevo enfoque de seguimiento y evaluación a nuestra red Frontline Youth Network (Red de Jóvenes de Primera Línea) de Armenia. El financiador ofreció formación durante una semana sobre esta metodología innovadora que prometía nuevas perspectivas sobre el impacto de las OBC. Entusiasmado por este potencial, el equipo de Frontline dedicó tiempo y recursos considerables a lo largo de un año para la implementación del nuevo enfoque. Sin embargo, cuando el experto del donante se marchó inesperadamente, el prometedor nuevo método se interrumpió y abruptamente volvimos al enfoque tradicional de la matriz de resultados.



Introducir nuevos métodos de evaluación es un paso valioso hacia la innovación y el pensamiento crítico, pero ser pionero en nuevas prácticas con impacto sostenible exige algo más que una nueva herramienta. Las entidades financiadoras deben ofrecer una gran flexibilidad, apoyo continuo y aprendizaje adaptativo para realizar un cambio gradual que permita a las pequeñas organizaciones integrar las nuevas metodologías en sus prácticas organizativas. Es fundamental que los financiadores acompañen a las organizaciones como socios para entender cómo y por qué se produce el cambio.”

– Lusine Kosakyan, Frontline Youth Network, Armenia

Influenciando el cambio en la filantropía

Existen numerosas iniciativas para transformar el sector, entre las que cabe destacar las siguientes:

- » [Community-Centric Fundraising](#) (*Recaudación de Fondos Centrada en la Comunidad*)
- » [Community-Driven Systems Change](#) (*Cambio de Sistemas Impulsado por la Comunidad*)
- » [Decolonizing Wealth Project](#) (*Proyecto Descolonizando la Riqueza*)
- » [Funding for Real Change](#) (*Financiamiento para un Cambio Real*)
- » [Movement for Community-Led Development](#) (*El Movimiento para el Desarrollo Liderado por la Comunidad*)
- » [Participatory Grantmaking Community](#) (*Comunidad de Procesos Participativos de Otorgamiento de Donativos*)
- » [Pledge for Change](#) (*Compromiso para el Cambio*)
- » [Shift the Power](#) (*Cambia el Poder*)
- » [Trust-Based Philanthropy Project](#) (*Proyecto de Filantropía Basado en la Confianza*)

Explora el [mapa en expansión con recursos para reimaginar la filantropía y el desarrollo global](#) de GFC.

Acerca de los creadores: los Defensores del Cambio de GFC

Las prioridades para el cambio filantrópico en este documento fueron desarrolladas por 12 organizaciones comunitarias y organizaciones lideradas por jóvenes de todo el mundo, durante el año 2023, en consulta con los miembros del Consejo de Liderazgo Juvenil, el Grupo Asesor de Socios y el Círculo de Directores Ejecutivos de GFC.

Aprende más sobre los Defensores del Cambio y sus organizaciones [aquí](#).

Este documento es una traducción de la publicación *Trust in Action: The Bridge Between Grantmakers and the Grassroots* gracias al apoyo de Maria Cimmino.

Sobre El Fondo Global Para La Niñez

El Fondo Global para la Niñez (GFC) coopera con organizaciones de base alrededor del mundo, ayudándolas a intensificar su impacto en las vidas de niños, niñas y jóvenes, y desarrollar sus capacidades para el cambio social. Al vincular el financiamiento flexible con servicios de desarrollo de capacidades concretos apoyamos a los grupos liderados por la comunidad a transformar las normas sociales, las políticas, y las prácticas para fomentar el cambio duradero para la niñez y la juventud. Desde el 1997 hemos invertido más de US\$ 63 millones de dólares en más de 1,000 organizaciones de todo el mundo. Aprende más visitando www.globalfundforchildren.org.