

# FAME

FEMINISMO: ACCIONES Y MOVILIZACIÓN  
PARA UNA ECONOMÍA INCLUSIVA

## Diagnóstico de las necesidades de las organizaciones feministas de la sociedad civil en materia de fortalecimiento de capacidades

Enero de 2026



En partenariat  
avec



# INFORME DE DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE LAS OSC FEMINISTAS EN MATERIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

## Introducción

El proyecto **Feminismo: Acciones y Movilización para una Economía Inclusiva (FAME)** es un proyecto de fondos intermediados feministas liderado por un consorcio internacional compuesto por Geres, como líder, y CARE, CONLACTRAHO (Confederación Latinoamericana y del Caribe de Trabajadoras Domésticas), Empow'Her Global, SAWDF (Foro de Desarrollo de las Mujeres del Sur de Asia) y WACSI (Instituto de la Sociedad Civil de África Occidental). Con el apoyo de la AFD y el MEAE en el marco del Fondo de Apoyo a las Organizaciones Feministas, **el proyecto tiene como objetivo principal reforzar el empoderamiento económico y la capacidad de acción de las mujeres, las personas LGBTQIA+ y las organizaciones feministas de la sociedad civil**, mediante el apoyo financiero y técnico a organizaciones dirigidas por mujeres y personas LGBTQIA+ que trabajan por su empoderamiento económico.

Entre 2024 y 2027, y en diez países de África Occidental, África Septentrional, Asia Meridional y América Latina y el Caribe, el proyecto tiene como objetivo apoyar a las OSC feministas para que sean protagonistas de una transición económica ecológica e inclusiva.

El presente diagnóstico de sus necesidades se realizó en 2024-2025 con el fin de identificar las prioridades de fortalecimiento organizativo y técnico de las organizaciones, por un lado, para adaptar el apoyo ofrecido por FAME y, por otro, para elaborar recomendaciones dirigidas a todos los socios técnicos y financieros que deseen apoyar a las organizaciones feministas.

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
1. Contexto y enfoque	5
2. Principales hallazgos	5
3. Conclusión y recomendaciones clave	6
<b>METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO</b>	<b>9</b>
Enfoque metodológico	9
1. Marco compartido y co-construcción de herramientas	10
2. Encuesta cuantitativa: 218 OSC encuestadas	10
3. Recopilación cualitativa: entrevistas y grupos focales en ocho países	10
4. Talleres de restitución y formulación colectiva de recomendaciones	11
Límites de la investigación	11
Una base de trabajo para la continuación del proyecto FAME	12
<b>I) PERFILES, ESTRUCTURAS Y COMPOSICIÓN DE LAS OSC FEMINISTAS PARTICIPANTES</b>	<b>13</b>
Diversidad de estatutos jurídicos y ámbitos de actuación	13
Antigüedad y arraigo en los territorios	13
Operaciones: proyectos llevados a cabo en pequeño número, pero alineados con la misión de las OSC	14
Presupuesto de las OSC: organizaciones diversas	15
Tamaño de los equipos asalariados: estructuras pequeñas o muy pequeñas	16
Movilización de voluntarios: una palanca poderosa pero frágil	17
Lugar de las mujeres y perfiles diversificados	19
Principales idiomas hablados por los equipos de las OSC	20
<b>II) ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN Y TEMÁTICAS PRIORITARIAS DE LAS OSC FEMINISTAS</b>	<b>23</b>
Tres temas prioritarios, compartidos a escala internacional	23
Otros temas importantes: inclusión económica, normas de género, educación	23
Temas menos tratados, pero estratégicos	24
Diversidad de enfoques e iniciativas locales inspiradoras	24
Objetivos prioritarios: mujeres, niñas... pero una inclusión aún parcial de las personas LGBTQIA+.	26
<b>III) ENTORNO INSTITUCIONAL, OBSTÁCULOS CONTEXTUALES Y SEGURIDAD</b>	<b>28</b>
Contextos políticos y jurídicos desiguales, a veces restrictivos	28
Estigmatización social y discriminación persistente	29
Un clima de seguridad generalmente estable, pero con tensiones locales	31
<b>IV) ESTRUCTURA Y GOBERNANZA</b>	<b>33</b>
Una sensación general de eficacia, pero con margen de mejora	33
Tipología de la gobernanza de las OSC	34

Una voluntad firme de gobernanza equitativa, pero prácticas aún por estructurar.	35
OSC feministas dirigidas por mujeres y personas LGBTQIA+	37
Desafíos específicos de la estructuración administrativa y contable	38
<b>V) RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN</b>	<b>40</b>
Equipos pequeños pero comprometidos, con perfiles variados	40
Recursos humanos no remunerados: un componente importante para el funcionamiento de las OSC	
41	
Un alto nivel de educación dentro de los equipos y una cultura de formación continua de los miembros	42
Acceso a la formación continua	42
Políticas de formación (empleados y voluntarios)	42
Necesidades claras de formación y falta de un plan estructurado	42
<b>VI) COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS Y TÉCNICAS</b>	<b>45</b>
Competencias sólidas y homogéneas: una base de conocimientos compartidos	45
Necesidades evidentes en materia financiera: buscar financiación y gestionar fondos	46
Prácticas de seguimiento y evaluación presentes pero desigualmente estructuradas	47
Una fuerte demanda de herramientas técnicas y temáticas	49
Trabajar con las comunidades marginadas: una base sólida, pero aún con poca experiencia consolidada	50
<b>VII) DOMINIO DIGITAL</b>	<b>53</b>
Uso generalizado de las herramientas digitales básicas	53
Una brecha digital persistente, freno a la estructuración y la visibilidad	55
Un reto de seguridad	57
<b>VIII) DEFENSA, COMUNICACIÓN Y REDES</b>	<b>59</b>
Una defensa activa, arrraigada a nivel local, pero poco estructurada y poco evaluada	59
Alianzas a menudo oportunistas, rara vez duraderas	60
Comunicación: competencias sólidas y homogéneas, pero con una fuerte demanda de refuerzo	61
<b>IX) TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y CLIMÁTICA INCLUSIVA</b>	<b>64</b>
El medio ambiente: un eje transversal que hay que estructurar	65
Necesidad de reconocer a las mujeres como protagonistas de la transición ecológica	67
Hacia una ecología feminista concreta y localizada	67
<b>CONCLUSIÓN GENERAL Y RECOMENDACIONES TRANSVERSALES</b>	<b>70</b>
Una diversidad de contextos, una comunidad de retos	70
Recomendaciones transversales	70
<b>CRÉDITOS</b>	<b>74</b>

# RESUMEN EJECUTIVO

## 1. Contexto y enfoque

Elaborado en el marco del proyecto Feminismo: Acciones y Movilización para una Economía Inclusiva (FAME), el presente diagnóstico tiene como objetivo identificar las prioridades de fortalecimiento organizativo y técnico de las organizaciones feministas de la sociedad civil para apoyar mejor el empoderamiento económico de las partes interesadas en los diez países del proyecto: Guinea, Togo, Benín, Marruecos, Bolivia, República Dominicana, Ecuador, Pakistán, Sri Lanka y Bangladesh.<sup>1</sup>

El enfoque fue mixto y participativo, combinando:

- Una encuesta cuantitativa (218 OSC encuestadas, típicos destinatarios del proyecto FAME)
- Entrevistas y grupos focales en nueve países: Togo, Marruecos, Benín, Bangladesh, Sri Lanka, Pakistán, Bolivia, Ecuador y República Dominicana
- Talleres colectivos para presentar y co-desarrollar recomendaciones

## 2. Principales hallazgos

Las OSC feministas entrevistadas para la evaluación muestran una gran diversidad, pero comparten varias características comunes. La mayoría son **organizaciones pequeñas profundamente arraigadas en sus comunidades locales**, a menudo recientemente creadas, especialmente en África, y **operan con recursos limitados**. Su fortaleza radica en una **fuerte movilización comunitaria**, respaldada por un **amplio trabajo voluntario**. Casi la mitad no cuenta con personal remunerado y depende de activistas comprometidos que trabajan a tiempo parcial. Este compromiso fomenta la solidaridad y la cercanía, pero también dificulta garantizar la continuidad del trabajo. Los equipos están compuestos predominantemente por mujeres y reportan agotamiento organizacional y falta de capacitación para el personal.

Los tipos de proyectos que realizan reflejan esta estrecha conexión con el territorio. Muchas OSC desarrollan clubes, grupos de discusión y actividades para abordar la violencia de género, el liderazgo y la salud sexual y reproductiva. La fuerte concentración en estos temas (VBG y SSR) también evidencia cuán inseparables son de la autonomía económica de mujeres y personas LGBTQIA+. Al mismo tiempo, las OSC organizan formación vocacional en costura, cocina, artesanías, procesamiento de alimentos o reciclaje, y brindan apoyo psicosocial y legal. Otras promueven el emprendimiento feminista, campañas de sensibilización sobre normas de género o iniciativas creativas de incidencia. La inclusión de personas LGBTQIA+ sigue siendo parcial, a menudo limitada por contextos legales y sociales.

Las OSC destacan **importantes dificultades estructurales internas**. La mayoría enfrenta problemas para acceder a financiamiento estable que les permita cubrir costos recurrentes como salarios, alquiler y herramientas de gestión. Aunque los proyectos que proponen generalmente se mantienen coherentes con los valores y prioridades de las organizaciones, **los mecanismos de financiamiento a menudo carecen de flexibilidad**, limitando su capacidad de adaptar las actividades a las necesidades específicas de sus contextos. Esta forma de operar debilita la planificación a largo plazo. Las organizaciones también reportan **falta de habilidades técnicas**.

<sup>1</sup>Los hallazgos presentados se refieren únicamente a las organizaciones de la sociedad civil feminista (OSC) encuestadas por los miembros del consorcio FAME como parte del proyecto y, por lo tanto, no reflejan necesariamente a todas las organizaciones de la sociedad civil en estos países.

para elaborar propuestas sólidas, identificar socios o formalizar sus prácticas. Al mismo tiempo, la gobernanza suele estar débilmente estructurada. Los mecanismos internos de toma de decisiones a veces son poco claros o insuficientemente horizontales. Varios equipos expresan la necesidad de fortalecer la transparencia, actualizar sus manuales de gobernanza y promover formas de liderazgo más participativas.

Los obstáculos externos agravan estos desafíos. **Muchas OSC operan en entornos políticamente inestables**, donde la vigilancia estatal, las restricciones administrativas o las presiones políticas dificultan su labor. Algunas reportan **casos de acoso o amenazas** debido a su compromiso. La falta de apoyo de las instituciones públicas, leyes discriminatorias, especialmente en relación con los derechos sobre la tierra o el acceso de las mujeres rurales a recursos, normas sociales y religiosas restrictivas y estereotipos de género persistentes complican aún más su misión. La **discriminación interseccional** se manifiesta especialmente contra personas LGBTQIA+ y mujeres de comunidades indígenas o afrodescendientes. A esto se suman **barreras económicas y materiales**, incluyendo el acceso limitado al crédito, infraestructura insuficiente, tensiones intra-comunitarias y la falta de redes colaborativas entre OSC, que a menudo se encuentran aisladas o compiten por el mismo financiamiento.

En cuanto a las habilidades organizacionales, la evaluación revela bases sólidas pero desiguales. Según la autoevaluación de las OSC, **la movilización comunitaria, la comunicación y la gestión de proyectos están bien desarrolladas**, pero **la gestión financiera, la captación de fondos y el monitoreo y la evaluación aún necesitan fortalecerse**. Pocas organizaciones cuentan con herramientas precisas para medir el impacto de sus proyectos, y la evaluación rara vez es sistemática. Esta limitación debilita su capacidad para demostrar resultados y acceder a fuentes de financiamiento mayores.

La **brecha digital** representa otro desafío importante. Aunque la mayoría de las OSC utilizan computadoras, teléfonos inteligentes o redes sociales, el **acceso a los equipos sigue siendo desigual y su dominio de las herramientas digitales es limitado**. Muchas carecen de capacitación en gestión de sitios web, creación de boletines o uso de aplicaciones profesionales de mensajería. Existe una fuerte necesidad expresada de apoyo en digitalización, ciberseguridad y uso estratégico de las herramientas digitales.

La **dimensión ecológica** está presente actualmente en la gran mayoría de estas OSC, pero **su integración sigue siendo a menudo esporádica y con escaso respaldo**. Las OSC reportan un interés creciente en la ecología feminista y la transición justa, pero destacan la **falta de acceso a financiamiento verde, redes que apoyen la economía sostenible y alianzas con actores del desarrollo ecológico**.

Las OSC realizan fuertes **acciones de incidencia local**, incluyendo campañas públicas, incidencia institucional e iniciativas mediáticas, pero carecen de estrategias formalizadas, planes de comunicación y herramientas para evaluar el impacto de sus intervenciones. **Las alianzas entre organizaciones siguen siendo frágiles**, y muchas expresan el **deseo de fortalecer coaliciones feministas regionales**, desarrollar sus habilidades en comunicación estratégica, narración de historias y gestión de crisis, y contar con espacios para compartir experiencias y buenas prácticas.

### 3. Conclusión y recomendaciones clave

La evaluación destaca una comunidad con preocupaciones compartidas, OSC feministas arraigadas localmente y promotoras de cambio social, pero que enfrentan desafíos estructurales comunes: falta de financiamiento sostenible, equipos sobrecargados, gobernanza débilmente formalizada, herramientas de gestión limitadas y una brecha digital persistente.

Para responder a estos retos, el consorcio FAME ha identificado una serie de recomendaciones en las que se ha basado para elaborar su estrategia de apoyo a las OSC, tanto a nivel global como adaptada a las necesidades

específicas de las OSC en cada país de intervención. Hasta la fecha, más de 80 OSC se benefician de un acompañamiento personalizado y adaptado a sus necesidades. Compartimos estas recomendaciones con los socios técnicos y financieros que apoyan a las organizaciones de la sociedad civil feminista, en torno a siete ejes:

#### **Fortalecimiento de capacidades a medida**

- Combinar capacitación técnica, apoyo estratégico y mentoría.
- Valorar el aprendizaje práctico y el intercambio entre pares.
- Ofrecer formatos híbridos y multilingües, incluyendo presencial, e-learning, coaching y mentoría.
- Sensibilizar sobre la discriminación interseccional y los temas LGBTQIA+ dentro de las herramientas de capacitación y proyectos comunitarios.

→ FAME ofrece apoyo técnico personalizado con equipos dedicados al seguimiento individual de las OSC y organiza cursos de formación adaptados a las necesidades expresadas por las OSC.

#### **Transición ecológica inclusiva**

- Promover iniciativas ecológicas locales y desarrollar habilidades en ecología feminista mediante la gestión sostenible de recursos, cooperativas verdes lideradas por mujeres y acceso a financiamiento verde.

→ FAME permite a las OSC, incluidas las cooperativas, financiar proyectos respetuosos con el medio ambiente y experimentos agrícolas o energéticos ecológicos.

→ FAME acompaña a las OSC apoyadas en la elaboración de su carta medioambiental.

#### **Financiamiento sostenible y feminista**

- Apoyar el acceso a financiamiento alineado con las necesidades estructurales.
- Promover la diversificación económica mediante actividades generadoras de ingresos, como artesanías, talleres pagos y restaurantes solidarios.
- Mejorar el acceso a fondos climáticos y mecanismos de financiamiento inclusivos.

→ FAME ofrece acceso a financiamiento basado en las necesidades, incluidas las estructurales.

→ FAME ofrece capacitación en materia de búsqueda de financiamiento y ayuda a las OSC a formalizar su estrategia de movilización de recursos.

#### **Transición digital inclusiva**

- Fortalecer habilidades digitales y ciberseguridad.
- Brindar capacitación en herramientas colaborativas, sitios web y redes sociales.
- Financiar equipo básico y acceso a internet.

→ FAME permite a las OSC financiar equipos, gastos de funcionamiento y formación del personal.

#### **Fortalecimiento del aprendizaje colectivo e interorganizacional, intercambio y mentoría**

- Promover la transferencia de conocimiento intergeneracional.

- Apoyar la cooperación entre organizaciones locales para compartir recursos, herramientas y buenas prácticas.

→ FAME fomenta el intercambio de competencias y las alianzas entre las OSC mediante la organización de capacitaciones conjuntas, comunidades de prácticas y la oferta de espacios para la incidencia política común.

### **Incidencia feminista estructurada**

- Promover el reconocimiento institucional de las OSC.
- Valorar sus conocimientos, narrativas y prácticas locales como palancas de influencia política.
- Apoyar el desarrollo de estrategias de incidencia.
- Fortalecer capacidades en comunicación estratégica, narración de historias y gestión de crisis.
- Crear herramientas para monitorear y medir el impacto de las campañas.
- Incentivar la participación de las OSC en espacios públicos y políticos.

→ FAME ayuda a las OSC a reforzar sus capacidades de seguimiento y evaluación y a estructurar su comunicación y su labor de promoción.

→ FAME financia acciones colectivas de movilización para fomentar la creación de redes entre las OSC y la mejora de sus competencias en el ámbito de la promoción.

### **Reconocimiento y seguridad de las OSC**

- Asistir a las OSC en la comprensión y análisis de sus entornos legales.
- Fortalecer la seguridad física, digital y psicosocial de los equipos.

→ FAME acompaña a las OSC en la elaboración de su plan de identificación y mitigación de riesgos, en particular de reacciones adversas.



## METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico se inscribe en el marco del proyecto **Feminismo: Acciones y Movilización para una Economía Inclusiva (FAME)**, cuyo objetivo es reforzar el empoderamiento económico y la capacidad de acción de las mujeres, las personas LGBTQIA+ y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) feministas en los países del Sur. Más concretamente, este diagnóstico tiene por objeto **identificar las necesidades de fortalecimiento de las capacidades de las OSC feministas, comprender mejor sus realidades sobre el terreno y poner de relieve los obstáculos sistémicos que limitan su acción.**

El estudio abarca los **diez países destinatarios del proyecto**: Togo, Benín, Marruecos, Guinea, Bangladesh, Sri Lanka, Pakistán, Ecuador, Bolivia y República Dominicana. Se inscribe en una voluntad de co-construcción con los miembros del consorcio y las OSC, de creación de redes entre las propias OSC y de transformación sistémica, con la perspectiva de una **transición económica, ecológica e inclusiva impulsada por las propias OSC**.

### Enfoque metodológico

Este estudio se basa en un **enfoque mixto y participativo**, que combina herramientas de encuesta cuantitativas, dispositivos de recopilación cualitativa y talleres de reflexión colectiva, con una preocupación constante por la ética, el consentimiento informado y el respeto de las dinámicas locales, con el fin de alimentar el enfoque descolonial del proyecto FAME y del FSOF.

La recopilación de datos comenzó con un **trabajo de mapeo** realizado por los miembros del consorcio desde el inicio del proyecto FAME. En los diez países, los miembros identificaron organizaciones de la sociedad civil que cumplían los criterios del proyecto FAME, es decir, organizaciones dirigidas por una mayoría de mujeres o personas LGBTQIA+, cuyo objetivo era contribuir a la igualdad de género y, en particular, al empoderamiento económico de las mujeres y las personas LGBTQIA+, y que se encontraban alejadas de las oportunidades de financiación o tenían necesidades de estructuración interna.

El consorcio elaboró una **primera encuesta** al inicio del proyecto, con el objetivo principal de conocer mejor la **tipología de las OSC destinatarias e identificar las necesidades de financiación**, de modo que el mecanismo de financiación de FAME respondiera mejor a los retos de accesibilidad de las OSC y a sus necesidades. Esta encuesta, realizada a través de la herramienta KoboCollect, se caracterizó por ser administrada por los propios equipos de los miembros del consorcio FAME en forma de entrevistas, con el fin de limitar los problemas de conexión, los malentendidos en las preguntas y, sobre todo, permitir al consorcio comenzar a establecer vínculos con las OSC, con vistas a una colaboración. Dado su uso, esta encuesta permanece abierta durante todo el proyecto y, hasta la fecha, han respondido 235 OSC.

Esta base de datos de OSC, junto con las respuestas ya recopiladas, ha servido de base<sup>2</sup> para un nuevo estudio dedicado específicamente a las necesidades de refuerzo de capacidades, que es el objeto del presente informe.

Se ha estructurado en torno a cuatro grandes etapas:

## 1. Marco compartido y co-construcción de herramientas

El equipo **de Empow'Her**, miembro del consorcio FAME, llevó a cabo el **diseño metodológico completo** del diagnóstico: precisión de los objetivos, redacción de las herramientas (cuantitativas y cualitativas), construcción de la tabla de análisis y definición de los 10 grandes temas explorados.

Los socios del consorcio, presentes en los diferentes países, **participaron activamente** en la finalización de las herramientas y en la realización de las recopilaciones sobre el terreno. Se consultó a las OSC en cada etapa, con una lógica de participación activa.

## 2. Encuesta cuantitativa: 218 OSC encuestadas

Los miembros del consorcio difundieron un **cuestionario en línea** alojado en la plataforma Airtable entre sus redes de OSC en los diez países objetivo y, en algunos casos, las responsables de misión de FAME de los miembros del consorcio ayudaron a completarlo. Esto permitió a cada organización:

- **Autoevaluar sus capacidades internas**, sus prácticas, sus obstáculos y sus prioridades de fortalecimiento.
- **y proporcionar datos** sobre su posicionamiento, sus acciones, su ecosistema y sus necesidades.

231 personas iniciaron el cuestionario y **218 validaron las preguntas de consentimiento** y completaron íntegramente las secciones útiles para el análisis<sup>3</sup>.

El cuestionario se estructuró en dos partes:

- Una primera parte destinada a **cartografiar** el ecosistema de las organizaciones comprometidas con el empoderamiento económico de las mujeres y las personas LGBTQIA+.
- Una segunda parte dedicada al **diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento**, abierta únicamente a los encuestados que se identificaran como organizaciones de la sociedad civil feminista.

## 3. Recopilación cualitativa: entrevistas y grupos focales en ocho países

Para **contextualizar y profundizar** en los datos obtenidos de la encuesta en línea, se llevó a cabo una **recopilación cualitativa** mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales, a partir de un marco común elaborado por Empow'Her y revisado por los miembros del consorcio.

<sup>2</sup> El cuestionario de diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de capacidades permite a las OSC que ya han respondido al cuestionario sobre la tipología de las necesidades financieras omitir ciertas preguntas para no responderlas dos veces. Los datos de la encuesta sobre las necesidades financieras se han tenido en cuenta para este diagnóstico.

<sup>3</sup> De los 218 encuestados que respondieron al cuestionario en Airtable, 106 indicaron que habían respondido a la encuesta sobre la tipología de las necesidades financieras, por lo que no se les volvieron a plantear las mismas preguntas.

En total, las responsables de FAME de los miembros del consorcio llevaron a cabo **23 sesiones cualitativas**, en las que participaron **33 OSC feministas de Togo, Marruecos, Benín, Bangladesh, Sri Lanka, Pakistán, Bolivia, Ecuador y República Dominicana**.

Según los casos, los grupos focales reunieron a varias OSC de un mismo país o a varios miembros de una misma estructura. Al dar un amplio espacio a las experiencias vividas y a los ejemplos concretos, estos intercambios permitieron explorar la diversidad de **trayectorias organizativas y contextos de intervención, precisar las dificultades estructurales e identificar prácticas inspiradoras**.

#### 4. Talleres de restitución y formulación colectiva de recomendaciones

Con el fin de garantizar un enfoque feminista, colectivo y arraigado en las realidades vividas, las recomendaciones del informe se **elaboraron conjuntamente con los socios del consorcio** durante dos talleres de inteligencia colectiva organizados en junio de 2025. Estos momentos de intercambio permitieron cruzar análisis, confrontar experiencias y hacer surgir prioridades compartidas. Para el equipo de Empow'Her, se trataba de:

- Presentar los **primeros resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico**.
- **Recopilar los comentarios, ideas y sugerencias** de los socios;
- Y **elaborar conjuntamente un conjunto de recomendaciones operativas** en relación con la realidad de las OSC.

Durante estos talleres, los miembros de Empow'Her moderaron debates estructurados en torno a tres ejes:

1. Los contenidos temáticos que deben profundizarse mediante el fortalecimiento de capacidades en el proyecto FAME.
2. Los contenidos técnicos, estructurales y organizativos.
3. Los formatos de herramientas y apoyo que deben privilegiarse en el marco de las actividades de fortalecimiento de capacidades previstas por FAME.

Estos intercambios enriquecieron el diagnóstico: **la inteligencia colectiva** permitió afianzar las propuestas en **conocimientos prácticos, experiencias concretas y puntos de vista cruzados** entre regiones.

#### Límites de la investigación

A lo largo del proceso de recopilación, el equipo de Empow'Her tomó varias precauciones para garantizar unas condiciones éticas, protectoras y propicias para una participación libre e informada. Se recabó sistemáticamente el **consentimiento de los participantes**, tanto para la encuesta cuantitativa como para las entrevistas cualitativas. Además, todas las respuestas se **anonimizaron** en el momento del análisis de los datos y la redacción del presente informe.

En lo que respecta más específicamente a **la recopilación cuantitativa**, los datos recogidos presentan una **distribución geográfica desigual**. De los 218 cuestionarios completados, casi la mitad proceden de

organizaciones con sede en África (107), frente a 61 en Asia meridional y 50 en América Latina<sup>4</sup>. Esta disparidad se ha **tenido en cuenta en el análisis**, integrando sistemáticamente lecturas regionales en cada parte del informe, con el fin de **limitar los sesgos de interpretación** y reflejar mejor las especificidades de cada zona.

La metodología se basa en gran medida en **autoevaluaciones** realizadas por las propias OSC sobre sus competencias, prácticas y necesidades. Si bien este enfoque tiene la ventaja de reflejar las percepciones y prioridades de las organizaciones, también puede contener **sesgos subjetivos**. Para reforzar la fiabilidad del análisis, los cuestionarios invitaban a las organizaciones a pronunciarse **tanto sobre su nivel de dominio como sobre las necesidades identificadas**, y estas respuestas se **triangularon** con los datos obtenidos de las entrevistas cualitativas. Estos intercambios permitieron enriquecer el análisis con **ejemplos concretos, relatos situados y precisiones sobre los contextos de acción**.

Por último, es esencial recordar que este informe se inscribe en el marco del **proyecto FAME**. Como tal, gran parte de los datos se han recopilado de organizaciones identificadas por los **miembros del consorcio**. Cerca de 80 OSC de ellas se benefician actualmente de apoyo financiero y técnico en el marco del programa, y el resto puede solicitarlo. Por lo tanto, no se trata **ni de una muestra representativa ni de un panorama exhaustivo de las OSC feministas que intervienen en los diez países seleccionados**. Además, solo las organizaciones que disponían de los medios necesarios para responder a un cuestionario en línea (conexión a Internet, alfabetización digital, etc.) o aquellas que recibieron ayuda de un miembro del consorcio para hacerlo respondieron a la encuesta cuantitativa, lo que no permite la representatividad de algunas organizaciones. El objetivo de este diagnóstico es **comprender mejor las necesidades de las organizaciones seleccionadas** por el proyecto FAME, **cartografiar sus dinámicas locales** e identificar las palancas de acción más pertinentes que deben ponerse en marcha para **reforzarlas de forma sostenible**. Cabe señalar que este enfoque amplio no sustituye al acompañamiento de proximidad que realizan los servicios de asistencia de cada miembro del consorcio con cada una de las OSC apoyadas por el proyecto.

## Una base de trabajo para la continuación del proyecto FAME

Este informe se ha concebido como **una base estructurante** para orientar las próximas etapas del programa FAME, en particular el **diseño y la adaptación de los contenidos de formación**, el desarrollo de **las modalidades de acompañamiento** y el **apoyo estratégico a las OSC beneficiarias**. El conjunto de los resultados aquí presentados servirá de base para la puesta en marcha de itinerarios adaptados, en función de las necesidades expresadas por las organizaciones sobre el terreno.

<sup>4</sup>Cabe señalar que esta disparidad refleja aproximadamente la distribución de los fondos asignados a las OSC locales en el marco del proyecto FAME, en consonancia con los criterios del FSO Empoderamiento económico, que exigía que al menos el 50 % de las subvenciones concedidas a las OSC locales se destinaran a los países africanos incluidos en la convocatoria de propuestas.

# I) PERFILES, ESTRUCTURAS Y COMPOSICIÓN DE LAS OSC FEMINISTAS PARTICIPANTES

## Diversidad de estatutos jurídicos y ámbitos de actuación

Entre las organizaciones que respondieron al cuestionario en línea, **el 89,4 % (195) declararon ser una OSC**. El resto de las respuestas corresponden a fundaciones y organizaciones filantrópicas (4,6 %), organizaciones del sector privado y empresas (3,7 %), instituciones internacionales y agencias intergubernamentales (1,8 %) y organizaciones gubernamentales y agencias públicas nacionales (0,5 %)<sup>5</sup>.

A nivel internacional, la mayoría de las OSC encuestadas (73 %) se identifican como **asociaciones u ONG que trabajan por la igualdad de género, la emancipación de las mujeres y la defensa de los derechos humanos**. Esto representa el 65 % del total de OSC encuestadas (es decir, 142 de 218), con una fuerte concentración en África (79) y Asia (45).

Pero detrás de esta mayoría se esconde una importante diversidad estructural, confirmada por las entrevistas sobre el terreno. Varias OSC combinan enfoques comunitarios, intervención psicosocial, promoción, acción humanitaria o formación profesional. Otras, más emergentes, son grupos de jóvenes feministas, colectivos informales o cooperativas estructuradas en torno a actividades económicas.

Otros tipos de OSC mencionados en el cuestionario incluyen:

- 38 asociaciones de jóvenes feministas o de jóvenes líderes femeninas
- 33 asociaciones de defensa de grupos clave (personas LGBTQIA+, personas con discapacidad, minorías étnicas o religiosas, etc.)

A escala regional, se observan algunas diferencias:

- En Asia, el segundo tipo de organización más citado es el de los centros de formación profesional e institutos de capacitación para mujeres (19 OSC encuestadas de un total de 55).
- En América Latina, las estructuras más representadas después de las ONG clásicas son los sindicatos de trabajadoras (por ejemplo, domésticas, agrícolas) y las confederaciones de mujeres de un mismo sector económico (textil, artesanía, trabajo sexual, etc.).

## Antigüedad y arraigo en los territorios

Las entrevistas realizadas en los ocho (08) países ponen de relieve otro punto esencial: **el arraigo territorial** de las OSC, a menudo arraigadas en comunidades rurales o urbanas desfavorecidas desde hace más de 10 a 40 años.

<sup>5</sup> Parte de las organizaciones que han respondido pueden verse en el mapa interactivo en línea alojado en el sitio web de FAME: <https://fameproject.org/fr/lecosysteme/>

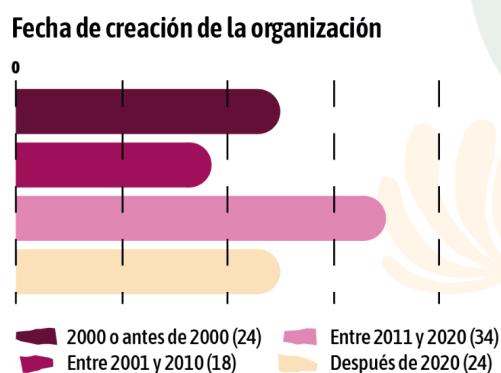
Los resultados cuantitativos confirman esta observación. La mayoría de las organizaciones intervienen a **nivel nacional** (63 % de las organizaciones encuestadas) y **local** (60 %). Pocas de ellas tienen un nivel de intervención internacional. En Asia, el nivel local (84 % de las organizaciones asiáticas) predomina sobre el nivel nacional (47 %).

Algunas OSC de Asia o del Magreb, aunque jurídicamente antiguas, están viviendo actualmente un **proceso de refundación, actualización estratégica o traspaso intergeneracional** (por ejemplo: necesidad de formar a la nueva generación, integrar a las jóvenes feministas, etc.).

En Asia y América Latina, en particular, las OSC parecen, en promedio, **más antiguas y mejor institucionalizadas** (el 31 % se creó antes de 2000 y, en total, el 53 % antes de 2010 en Asia, y el 47 % antes de 2000 y, en total, el 70 % antes de 2010 en América Latina). Esto puede explicar su capacidad para mantener un equipo asalariado más estable, en comparación con las OSC africanas, mucho más recientes (el 39 % de las OSC se crearon entre 2011 y 2020 y el 31 % después de 2020, es decir, el 70 % después de 2010).

Del mismo modo, las respuestas cuantitativas sobre la identificación de los obstáculos para las mujeres y las personas LGTBQIA+ en el acceso a los recursos productivos reflejan un **profundo conocimiento del terreno y de las realidades a las que se enfrentan los grupos sociales que las OSC movilizan y representan**. Parecen estar profundamente conectadas y vinculadas a los beneficiarios y están arraigadas localmente entre las comunidades destinatarias.

Figura 1.



## Operaciones: proyectos llevados a cabo en pequeño número, pero alineados con la misión de las OSC

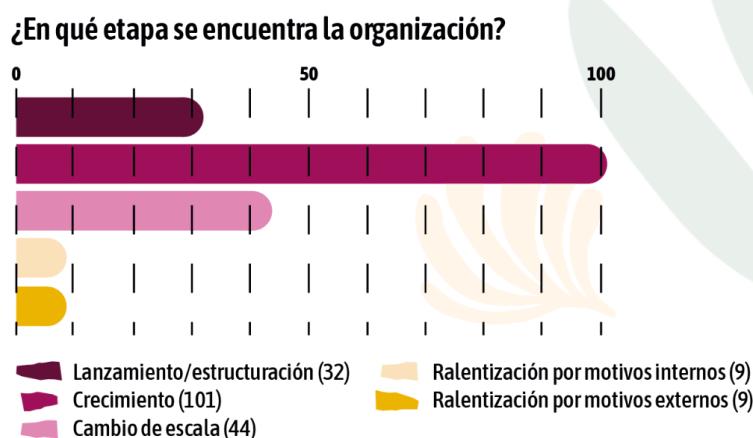
En general, la **mayoría de** las organizaciones **han llevado a cabo entre uno y tres proyectos en los tres años anteriores**: el 57 % en 2022, el 58 % en 2023 y el 66 % en 2024. Este porcentaje se ajusta relativamente al número de OSC que no han llevado a cabo ningún proyecto en los años anteriores: 19 % en 2022, 15 % en 2023 y 9 % en 2024.

**Sobre el terreno, los grupos focales muestran que la mayoría de los proyectos se diseñan en función de las convocatorias de proyectos de los donantes, sin que siempre puedan basarse en una visión estratégica propia.** No obstante, para el 95,4 % de los encuestados, **estos proyectos siempre están en consonancia con la misión de la organización** tal y como se describe en los estatutos. Las organizaciones destacan la **necesidad acuciante de financiación estructural** para cubrir los gastos recurrentes (alquiler, salarios, herramientas de gestión), así como la falta de competencias internas para elaborar expedientes de financiación sólidos o identificar a los socios adecuados.

Por otra parte, la mayoría de las OSC están atravesando un periodo de crecimiento o tienen previsto hacerlo:

- El 16,5 % de las organizaciones se encuentran en una **fase de lanzamiento y estructuración de la organización**.
- el 52 % se encuentra en **pleno crecimiento**,
- el 22,5 % de las OSC están experimentando un **cambio de escala** y creciendo o tienen previsto crecer rápidamente.
- El 9 % de las organizaciones se enfrentan a una **desaceleración**, la mitad por razones internas y la otra mitad por razones externas (políticas y sociales). En América Latina, el 19,5 % (8) de las OSC se encuentran en fase de desaceleración.

Figura 2.



## Presupuesto de las OSC: organizaciones diversas

De las 218 OSC encuestadas para el diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de capacidades, 106 respondieron a otra encuesta de FAME sobre la tipología de sus necesidades financieras (que, por su

parte, reunió 235 respuestas). En ella se encuentra información sobre su presupuesto que nos da una idea de su tamaño y sus capacidades de gestión financiera.

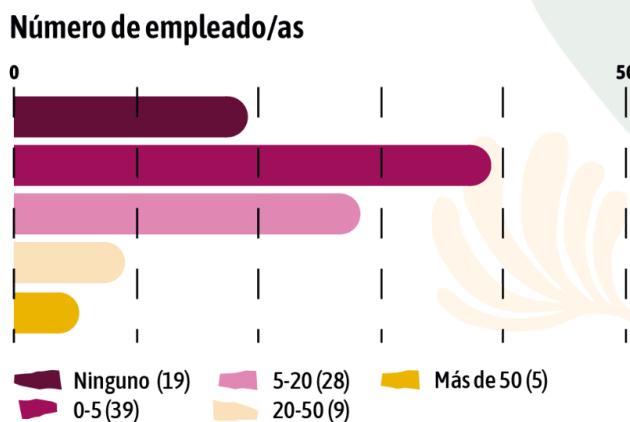
Se observa una disparidad según las regiones. En África Occidental y Septentrional, el 23 % de las OSC tienen un presupuesto anual de entre 1000 y 10 000 euros, y el 17 % entre 10 000 y 50 000 euros. En América Latina y el Caribe, las OSC tienen presupuestos más heterogéneos. En Asia meridional, la mitad de las OSC tienen un presupuesto de entre 1000 y 50 000 euros al año. Cabe señalar que una gran parte de las OSC no ha comunicado su presupuesto anual, ya sea por desconocimiento del mismo o por motivos de confidencialidad, a pesar de las promesas de anonimato.

## Tamaño de los equipos asalariados: estructuras pequeñas o muy pequeñas

A nivel global, el tamaño de los equipos asalariados sigue siendo modesto:

- el 19 % no tiene ninguna persona empleada
- El 40 % de las OSC declaran tener entre 0 y 5 personas empleadas
- El 28 % tiene entre 6 y 20 personas empleadas
- Solo el 8 % de ellas cuenta con entre 20 y 50 personas empleadas y el 5 % con más de 50 personas empleadas.

Figura 3



La situación varía según las regiones:

- En África, casi el 48 % tiene entre 0 y 5 empleados y el 26 % no tiene ninguno.

- Mientras que en América Latina y Asia, alrededor del 47 % de las OSC encuestadas afirman tener entre 5 y 20 empleados. Esto puede explicarse potencialmente por la mayor antigüedad de las OSC de Asia y América Latina.

<b>Número de empleados en las organizaciones</b>	<b>% de los encuestados a nivel GLOBAL</b>	<b>% de los encuestados de África</b>	<b>% de los encuestados de Asia</b>	<b>% de los encuestados de América Latina</b>
Entre 0 y 5 personas empleadas	40	47	33,5	17
Entre 5 y 20 personas empleadas	28	16	47,5	47
Ninguna persona empleada	19	26	0	17
Entre 20 y 50 personas empleadas	8	8	9,5	12
Más de 50 personas empleadas	5	3	9,5	6

Entre las estructuras que no cuentan con ningún empleado, el **funcionamiento suele girar únicamente en torno a voluntarios o activistas comprometidos a tiempo parcial**. Por lo tanto, es interesante analizar también la movilización de recursos humanos no remunerados dentro de las organizaciones.

## Movilización de voluntarios: una palanca poderosa pero frágil

Los miembros no asalariados desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento de las OSC:

- **El 46 % de las OSC movilizan a más de 11 miembros no asalariados**, la mitad de las cuales movilizan a más de 30 personas de forma regular.
- El 29 % cuenta con entre 6 y 10 personas no asalariadas.
- **Solo el 8 % no solicita o solicita muy pocas personas voluntarias**.

Las OSC que respondieron al cuestionario en África cuentan con un mayor número de personas no asalariadas. Esto parece estar en consonancia con el número de personas asalariadas que cuentan estas organizaciones, que es menor en los países africanos.

La frecuencia de movilización y solicitud es variable:

- el 39 % de las organizaciones **solicitan la colaboración de estas personas no asalariadas a diario o una vez a la semana**.
- El 28 % lo hace una o dos veces al mes.
- El 23 % los moviliza una vez al trimestre.

Figura 4.

### ¿Cuántos miembros no asalariados (que contribuyen a la asociación) hay?

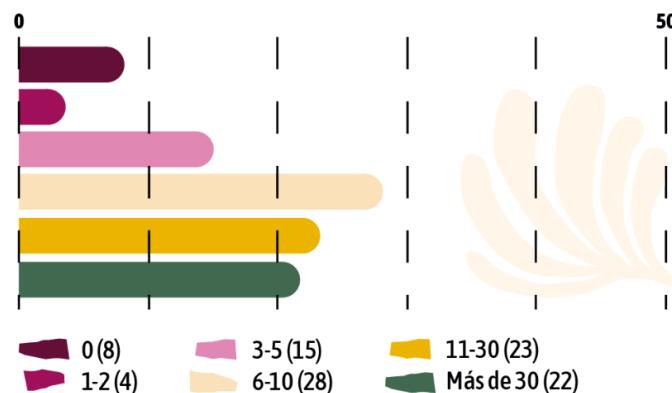
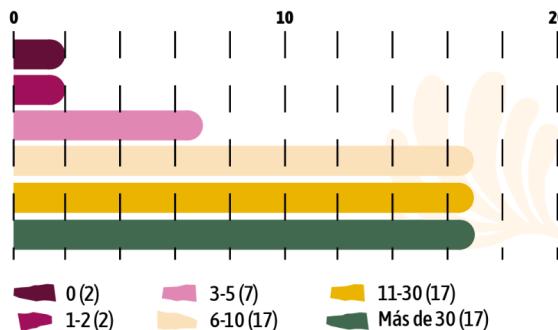


Figura 5.

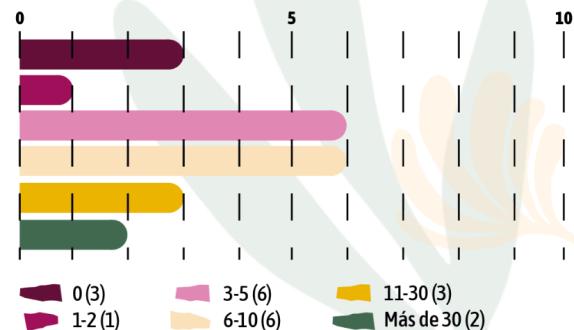
### ¿Cuántos miembros no asalariados (que contribuyen a la asociación) hay?

África



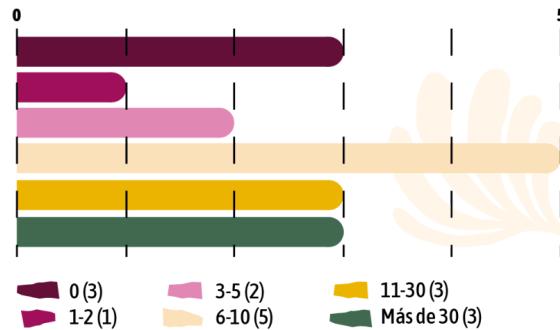
### ¿Cuántos miembros no asalariados (que contribuyen a la asociación) hay?

Asia



### ¿Cuántos miembros no asalariados (que contribuyen a la asociación) hay?

América Latina - Caribe



**Las voluntarias son una fuerza esencial dentro de las estructuras y, por lo tanto, reciben formación y responsabilidades en algunas OSC:**

«Actualmente estamos elaborando un marco anual de desarrollo de capacidades que institucionalizará los itinerarios de aprendizaje para el personal y los voluntarios». (Grupo de discusión, Bangladesh)

«Las decisiones dentro de nuestra organización se toman teniendo en cuenta las opiniones de los voluntarios y las comunidades a las que servimos, de modo que todos puedan expresarse antes de que la junta directiva dé su aprobación final». (Grupo focal, Sri Lanka)

Este fuerte compromiso con la comunidad es una fortaleza clave (apoyo sobre el terreno, arraigo social, enlace local...), pero también una fuente de vulnerabilidad:

«Tenemos un equipo muy dinámico, pero casi en su totalidad voluntario. **Esto dificulta la continuidad o la delegación de ciertas responsabilidades**» (grupo focal, Marruecos).

«Cuando los voluntarios se van, **se borra toda una memoria**» (grupo focal, Togo).

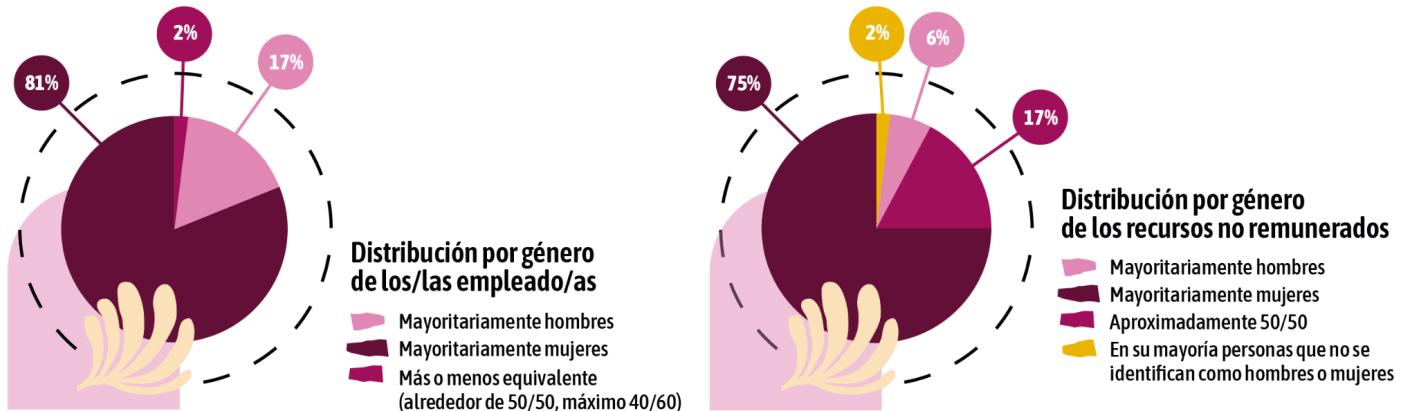
«Debido a la falta de fondos, no se ha contratado personal técnico ni administrativo, lo que afecta a la sostenibilidad del trabajo, ya que los voluntarios son titulados y se van a marchar, y se produce una **fuga de perfiles** formados» (grupo de discusión, Ecuador).

«Nuestro equipo está formado por cinco miembros del consejo de administración que supervisan la orientación de nuestra asociación, un pequeño número de empleados asalariados que gestionan las actividades diarias y un grupo de voluntarios dedicados que apoyan los eventos y los esfuerzos comunitarios» (grupo focal, Sri Lanka).

## Lugar de las mujeres y perfiles diversificados

**Las mujeres están especialmente representadas entre los recursos humanos remunerados** (el 81 % de las OSC declaran que la mayoría de los empleados son mujeres) **y los recursos humanos no remunerados** (75 %). Una proporción ligeramente superior de hombres parece estar movilizada como recursos humanos no remunerados.

Figura 6



Estas tendencias se observan entre los encuestados de África. Por el contrario, la distribución es más variable en Asia, donde las organizaciones son más mixtas, y en América Latina, donde los empleados y los miembros son en su gran mayoría mujeres.

Sin embargo, varias entrevistas destacan una **diversidad creciente de perfiles: jóvenes, rurales, LGBTQIA+, artesanas, antiguas beneficiarias que se han convertido en agentes del cambio, etc.**

**Algunas OSC insisten en el papel de la experiencia vivida como vector de transformación, valorando los procesos de resiliencia y empoderamiento de sus miembros.**

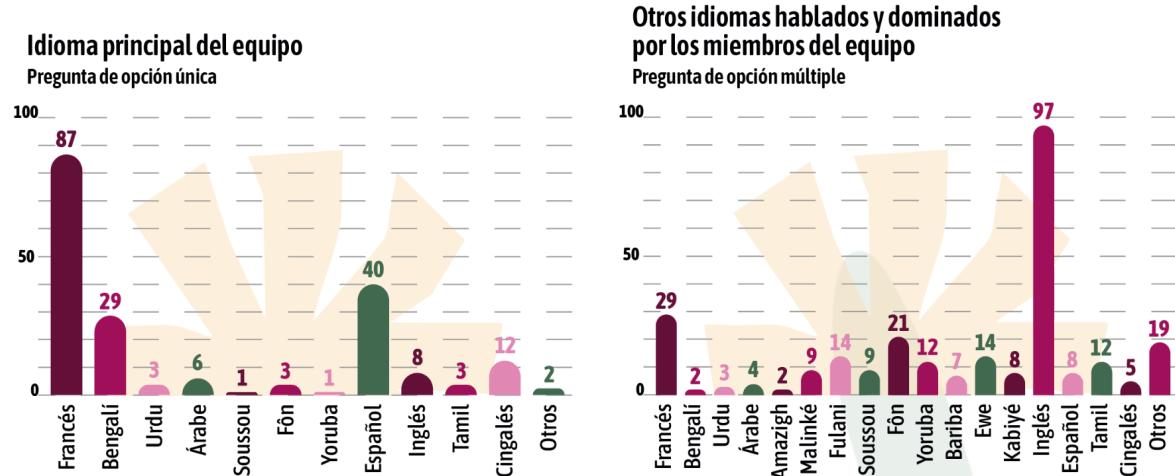
## Principales idiomas hablados por los equipos de las OSC

En **África**, el **idioma principal hablado** por los equipos es el **francés** (88 % de las organizaciones africanas), y algunas organizaciones utilizan el árabe, el soussou, el fôn, el yoruba y el inglés. Por otra parte, los otros cuatro idiomas principales que las OSC encuestadas indican que dominan son **el inglés** (44 % de las OSC de África), el **francés** (11 %), el **fôn** (20 %) y el **peul** (14 %). En el caso de África, esto parece indicar que **en el 99 % de las OSC, el francés es una lengua hablada por los equipos** y que el fortalecimiento de capacidades podría realizarse en esta lengua. No obstante, esta cifra debe matizarse en el caso de Marruecos, infrarrepresentado en este diagnóstico: de las nueve OSC encuestadas, seis indicaron el árabe como lengua principal. Por el contrario, siete indicaron que dominaban el francés entre las lenguas secundarias que dominaban y hablaban los miembros del equipo.

En **Asia**, la lengua principal hablada es el **bengalí** (54 % de las OSC asiáticas), pero esto se explica por la mayor representación de las OSC de Bangladesh entre los encuestados (59 %). En Sri Lanka, el idioma hablado principalmente por las OSC encuestadas es el **cingalés** (66 % de las OSC de Sri Lanka) y, en

Pakistán, **el urdu** y **el inglés** son los dos idiomas principales. En Bangladesh, todas las OSC encuestadas que indicaron el bengalí como idioma principal (93 %) también indicaron que sus equipos dominaban **el inglés**. En Sri Lanka, el 73 % de los equipos de las OSC parecen dominar el inglés. En total, **el 90 % de las OSC encuestadas de Asia indican que los equipos de las OSC dominan el inglés**.

Figura 7



Por último, en América Latina, el 98 % de las OSC dominan **el español** como idioma principal hablado por los equipos. En cambio, **solo el 28 % de las OSC encuestadas indican que dominan el inglés** como otro idioma hablado por los equipos.

Por lo tanto, es fácil darse cuenta de la importancia **de adaptar los contenidos que se ofrecerán a las organizaciones para la continuación del proyecto FAME en función de los idiomas que dominan**. Si bien el francés para los cuatro países africanos destinatarios y el español para los países latinoamericanos destinatarios parecen ser los principales idiomas dominados por los equipos, es probable que las OSC de los países asiáticos se sientan más cómodas con contenidos en bengalí, cingalés y tamil.

### Necesidades concretas de apoyo:

- Las medidas de refuerzo deben **tener en cuenta la gran diversidad de tamaños, estatus y perfiles de las OSC**. No bastará con un acompañamiento único, es importante integrar un acompañamiento personalizado y adaptado a cada estructura, al menos en parte.

- Es esencial apoyar las **dinámicas intergeneracionales**, formalizar el aprendizaje y afianzar prácticas de gestión inclusivas.
- El voluntariado masivo, aunque es un motor, hace que las estructuras sean precarias: **invertir en recursos humanos estables, tutorías o formación** de la próxima generación es una prioridad.
- Gran parte de las organizaciones encuestadas son pequeñas pero están en fase de crecimiento, por lo que el fortalecimiento de capacidades que se propondrá en el marco del proyecto debe incluir **contenidos y herramientas para preparar su estructura para crecer y desarrollarse** (en particular en África y Asia).
- También es importante tener en cuenta los formatos en los que los contenidos de fortalecimiento de capacidades pueden transmitirse de la manera más eficaz posible. **Tener en cuenta las barreras lingüísticas**, en particular para las OSC con sede en el sur de Asia, es fundamental para garantizar un acompañamiento adecuado y realmente formativo.



## II) ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN Y TEMÁTICAS PRIORITARIAS DE LAS OSC FEMINISTAS

### Tres temas prioritarios, compartidos a escala internacional

En el marco de la encuesta, la pregunta sobre los temas de intervención permitía a las OSC encuestadas indicar varias respuestas. El análisis cuantitativo revela una fuerte concentración en torno a los siguientes ámbitos:

- Fortalecimiento de las capacidades y liderazgo femenino (78 % de las OSC encuestadas)
- Lucha contra la violencia de género y sexual (VSS) (75 %)
- Salud sexual y reproductiva (SSR) (60 %)

Estos tres temas de intervención predominan en todas las regiones, con niveles de compromiso variables, pero siempre elevados. Son interdependientes: varias OSC afirman que **la emancipación económica y social de las mujeres no puede lograrse sin un marco de seguridad, derechos y salud respetado**, lo que también se refleja en las entrevistas cualitativas con las estructuras, que mencionan regularmente estos temas entre sus principales ejes de intervención.

Este tríptico VBG-DSSR-liderazgo se repite en todas las zonas geográficas, incluso en contextos volátiles (zonas costeras inundables, barrios marginados, zonas rurales remotas).

### Otros temas importantes: inclusión económica, normas de género, educación

Los tres ámbitos siguientes en importancia en la encuesta son:

- Acceso a la educación y la formación profesional (60 %)
- Igualdad profesional e inclusión económica (59 %)
- Transformación de las normas sociales de género (50 %)

Estas prioridades son especialmente importantes en África y Asia, donde numerosas OSC han desarrollado programas de apoyo escolar, clubes para niñas, refuerzo de competencias empresariales y acompañamiento para el empleo o la actividad generadora de ingresos.

**Varias OSC africanas también mencionan la importancia de actuar sobre las representaciones sociales. Del mismo modo, el tema del empoderamiento económico en relación con el medio ambiente también está muy presente (65 %).**

«La misión de la organización es contribuir al desarrollo sostenible mediante **la implicación de las mujeres como agentes del desarrollo y la protección del medio ambiente** en Togo» (grupo de discusión, Togo).

En Asia, el 61 % de las respuestas indican que **el emprendimiento femenino y LGBTQIA+** es uno de sus temas de interés. En Pakistán, por ejemplo, la formación profesional, el desarrollo de microempresas y los proyectos de emprendimiento verde son áreas clave de los programas, que se dirigen a las mujeres y las comunidades transgénero. Los programas suelen centrarse en la promoción de una participación económica inclusiva y en el cambio de las normas de género perjudiciales, al tiempo que abordan obstáculos como el acceso limitado a los mercados o a los servicios financieros, lo que demuestra una vez más la interdependencia de las diferentes cuestiones. En América Latina, predomina el tema del **trabajo decente y los derechos de los trabajadores** (60 %). Esto puede explicarse por los temas tratados por los miembros del consorcio que han movilizado a las OSC en esta encuesta. SAWDF en Asia se centra más en el emprendimiento, mientras que CONLACTRAHO en América Latina se centra más en cuestiones sindicales y de trabajo doméstico.

*«La presidenta participó en el congreso de la Confederación Sindical de las Américas no solo por convicción personal, sino también como representante de su organización comprometida con la justicia social» (grupo de discusión, Ecuador).*

*«Nuestras principales actividades se centran en la educación y el emprendimiento para ayudar a las mujeres a ser autónomas. Hablamos abiertamente de los derechos de las mujeres e intentamos crear un espacio seguro para apoyar a nuestros vecinos LGBTQIA+, aunque aquí no es fácil». (Grupo focal, Sri Lanka)*

## Temas menos tratados, pero estratégicos

Hay tres temas que parecen estar mucho menos tratados:

- Acceso a recursos y activos productivos (25 %)
- Políticas económicas y feminismo (21 %)
- Políticas de conciliación de la vida laboral y personal (8 %)

Además, durante las entrevistas con las OSC, varias expresaron un **interés creciente por la dimensión sistémica de las desigualdades**: reforma de las políticas públicas, fiscalidad de género o relación entre economía, clima y género.

*«La misión y la visión [de la organización] son promover el fortalecimiento y la articulación del movimiento amplio y plural de las mujeres, orientado a la articulación de los procesos de fortalecimiento de la democracia paritaria intercultural en el marco de los procesos de despatriarcalización». (Grupo focal, Bolivia)*

## Diversidad de enfoques e iniciativas locales inspiradoras

Las organizaciones cartografiadas por el análisis cuantitativo se basan en diferentes modos de intervención, siendo los dos principales la **formación y el fortalecimiento de capacidades** (92 %) y la **sensibilización y las campañas de comunicación y educación** (83 %).

Los **proyectos de desarrollo**, las **acciones de incidencia** y la **movilización comunitaria** son también acciones que llevan a cabo especialmente las organizaciones.

Las organizaciones asiáticas también parecen muy comprometidas con las **intervenciones de emergencia** (el 63 % de las organizaciones asiáticas frente al 41 % de las organizaciones en general).

Figura 8



Además, el enfoque cualitativo ha permitido poner de relieve prácticas concretas, arraigadas en la realidad de los beneficiarios:

- **Clubes para niñas y adolescentes:** en Bangladesh, una organización de la sociedad civil ha creado unos cincuenta clubes para hablar sobre la violencia de género, el liderazgo y la salud sexual.
- **Formación profesional:** costura, cocina, oficios relacionados con el reciclaje, artesanía, transformación agroalimentaria, etc.
- **Acompañamiento psicosocial y jurídico:** servicios de atención permanente, centros de escucha, mediación, orientación.
- **Emprendimiento feminista:** apoyo a cientos de mujeres para crear sus microempresas, a veces relacionadas con la economía verde o circular.
- **Trabajo sobre las normas:** campañas visuales en las comisarías, programas de radio, movilización de líderes religiosos, elaboración de una agenda de gobierno feminista.
- **Alianzas y cooperaciones:** colectivos, articulación entre organizaciones de mujeres y actores de su ecosistema (responsables de la toma de decisiones), cooperativas femeninas y feministas.
- **Género, clima y justicia social:** proyectos de gestión de residuos impulsados por mujeres jóvenes, acciones de reforestación con la participación de la comunidad femenina.

En Bangladesh, por ejemplo, una organización también lleva a cabo un proyecto de reducción de residuos plásticos que moviliza a jóvenes y mujeres en torno a la gestión sostenible de los residuos y pequeñas iniciativas comunitarias de reciclaje. Esta iniciativa vincula la sensibilización medioambiental con el empoderamiento económico.

## Objetivos prioritarios: mujeres, niñas... pero una inclusión aún parcial de las personas LGBTQIA+.

Los principales objetivos de las OSC son:

- las adolescentes y las niñas (escolarización, prevención de los matrimonios precoces, clubes de debate) (88 % de las organizaciones)
- las mujeres rurales (77 %),
- mujeres en situación de precariedad y vulnerabilidad socioeconómica (73 %)
- mujeres solteras, jefas de familia (viudas, madres jóvenes, etc.) (63 %)
- las mujeres de edad avanzada (57 %)
- mujeres con discapacidad (51 %)

Además de los grupos destinatarios mencionados anteriormente, que son comunes a las tres regiones, las organizaciones tipo acompañadas por los socios del consorcio FAME tienen grupos destinatarios específicos que son menos atendidos que en otras regiones. Para las organizaciones asiáticas, las **mujeres empresarias** constituyen uno de los principales grupos destinatarios (67 %). En África, los **niños** también son un grupo destinatario importante para las organizaciones (53 %). Por último, en América Latina, las **mujeres afrodescendientes, pertenecientes a pueblos originarios e indígenas**, también forman parte de los principales grupos destinatarios de las organizaciones (53 %).

Si bien los resultados de la encuesta cuantitativa no muestran a las poblaciones LGBTQIA+ entre los principales grupos objetivo de las OSC (26 % de las OSC), algunos grupos focales mencionan, sin embargo, un apoyo específico hacia ellas, en particular:

- en África Occidental, donde al menos dos OSC declaran que ya acompañan a personas LGBTQIA+ en sus acciones, a veces en relación con casos de violencia o exclusión.

*«La asociación está activamente comprometida con la defensa de los derechos humanos y no deja de luchar por la justicia, la equidad y la dignidad de las personas LGBT+». (Grupo focal, Togo)*

- En América Latina, una OSC indica que, en su trabajo con el movimiento LBGTQIA+, mantiene una alianza estratégica con la comunidad trans, lesbiana, gay y bisexual nacional.

En Asia, las OSC expresan su **deseo de ser más inclusivas** e indican que sus proyectos y acciones siguen estando abiertos a las personas LGBTQIA+, pero tienen dificultades para encontrar las herramientas de formación adecuadas.

La visibilidad de estos públicos sigue siendo frágil en los proyectos sobre el terreno, pero su presencia es muy real.

«La asociación se enfrenta a **obstáculos administrativos para el reconocimiento y el funcionamiento legal de sus actividades, en particular las relacionadas con los derechos de las personas LGBT+**. También existen restricciones nacionales implícitas que limitan la libertad de expresión y de acción en cuestiones delicadas. A esto se suman fuertes estigmas sociales, alimentados por un contexto político y cultural poco favorable, lo que expone a los miembros a riesgos de discriminación, intimidación y, en ocasiones, violencia, especialmente durante actividades públicas o en zonas rurales». (Grupo de discusión, Togo)

## Necesidades concretas de apoyo:

- Reforzar la capacidad de las OSC para **vincular las cuestiones de género e interseccionalidad, economía y justicia climática** en sus intervenciones.
- Apoyar **la experimentación y la capitalización de buenas prácticas locales** para difundirlas.
- Apoyar **la integración progresiva de la agenda de las personas LGBTQIA+**, mediante capacitaciones, alianzas y un diálogo comunitario seguro.
- Aumentar el apoyo a las OSC que deseen implicarse en las **políticas económicas o la justicia fiscal**, que aún no se han tratado mucho.



### III) ENTORNO INSTITUCIONAL, OBSTÁCULOS CONTEXTUALES Y SEGURIDAD

#### Contextos políticos y jurídicos desiguales, a veces restrictivos

El entorno institucional en el que operan las OSC feministas varía mucho de un país a otro, pero en los datos recopilados se observan dificultades transversales.

Según el análisis cuantitativo, si bien **el 59 % de las OSC consideran que mantienen relaciones bastante favorables o muy favorables con las instituciones públicas de su país y el 49 % con los actores privados**, el 45 % de las OSC señalan, por el contrario, **restrictiones relacionadas con la legislación o las regulaciones locales** y el 38 % mencionan una **falta de apoyo por parte de las instituciones públicas**. Estos retos son más acusados en África y América Latina, donde las políticas públicas favorables a los derechos de las mujeres siguen siendo limitadas o se aplican de manera desigual.

- **Las leyes y normativas nacionales parecen suponer un importante obstáculo** para una parte de las OSC encuestadas: **una cuarta parte** de ellas considera que frenan bastante o mucho sus acciones.
- **La vigilancia estatal y las restricciones gubernamentales** también frenan al 22,6 % de las OSC.
- El 29 % de las OSC se ven «bastante» o «mucho» frenadas en sus actividades por **presiones políticas o intentos de censura**, y el 28 % por **amenazas de acoso o violencia por parte de las autoridades** u otros grupos debido a su compromiso.
- **Los cambios políticos también pueden tener un impacto inhibidor** en las OSC («bastante» o «mucho» para el 38 % de ellas).
- El 46 % de las OSC han otorgado un nivel 4 o 5 al evaluar la intensidad y el impacto negativo de **las restricciones a la financiación de las OSC**. La mitad de las respuestas indican, por tanto, que se trata de un obstáculo preocupante que pesa mucho sobre sus acciones.

Sobre el terreno, estas cifras se concretan en testimonios concretos:

- En Marruecos, algunas OSC denuncian el **mantenimiento de leyes discriminatorias**, en particular sobre la lengua amazigh o los derechos sobre la tierra, así como la **falta de acceso de las mujeres rurales a los mecanismos jurídicos**.
- En Sri Lanka, las **tensiones entre comunidades y la inestabilidad económica** lastran el compromiso cívico, lo que dificulta la labor de incidencia política.
- En Pakistán, las regulaciones restrictivas, el apoyo institucional limitado y la resistencia de las comunidades conservadoras son obstáculos a los que se enfrentan las OSC. Las organizaciones

que trabajan con personas transgénero informan de **dificultades para aplicar protecciones legales y acceder a los servicios públicos.**

- En Ecuador, en el contexto político actual, las organizaciones de mujeres y las que trabajan en cuestiones de diversidad son cada vez más perseguidas, y las OSC operan en un **entorno hostil que afecta directamente a su trabajo y a su presencia pública.**
- En Togo, las OSC destacan la **escasa atención institucional**, e incluso el desinterés de las autoridades locales por sus actividades.

«*A menudo no se toman en serio nuestras propuestas. Hay que luchar para que nos escuchen*» (grupo de discusión, África Occidental).

En algunos casos, los bloqueos administrativos o los retrasos en la obtención de autorizaciones complican la ejecución de los proyectos, en particular los impulsados por estructuras jóvenes.

## Estigmatización social y discriminación persistente

Las OSC evaluaron el entorno social (la actitud general y el apoyo de la comunidad, las instituciones locales y los grupos sociales) en el que trabajan en términos de apoyo al empoderamiento económico de las mujeres y/o las personas LGBTQIA+. Han otorgado puntuaciones del 1 al 5, siendo 1 «Muy desfavorable», 2 «Poco favorable», 3 «Neutro», 4 «Moderadamente favorable» y 5 «Muy favorable».

**El estigma social**, especialmente hacia las mujeres comprometidas, las poblaciones rurales, las comunidades indígenas o las personas LGBTQIA+, se presenta como un **obstáculo recurrente para la acción colectiva**. Los públicos beneficiarios (mujeres y personas LGBTQIA+) acompañados por las OSC se enfrentan a numerosos obstáculos para acceder a los recursos productivos (por ejemplo, tierras, capital, tecnologías).

- 144 de las 195 OSC, es decir, **el 73 % de ellas, indican que la discriminación social y/o institucional constituye uno de los principales obstáculos para que las mujeres y las personas LGBTQIA+ accedan a los recursos productivos.**
- El 58 % de las OSC considera que las mujeres y las personas LBGTQIA+ adolecen de una **falta de formación e información sobre sus derechos**.
- El 42 % de las OSC indican que el acceso limitado al crédito es un obstáculo importante para que las mujeres y las personas LGBTQIA+ accedan a los recursos productivos y, por lo tanto, para que sean económicamente autónomas.
- Las mujeres y las personas LGBTQIA+ se enfrentan a otros obstáculos importantes, como el acceso limitado a la propiedad o a los recursos naturales, la falta de apoyo institucional o de infraestructuras, o la falta de redes y oportunidades de colaboración (se trata de obstáculos importantes para el 30 % de las OSC).

Algunos de estos obstáculos representan grandes dificultades o incluso amenazas reales para la acción de las OSC.

Según los datos cuantitativos:

- Una gran parte de las organizaciones mencionan un **entorno social (la actitud general y el apoyo de la comunidad, las instituciones locales y los grupos sociales) muy desfavorable o poco favorable para el empoderamiento económico de las mujeres** (29 % en África, 29 % en América Latina y 14,5 % en Asia).
- El entorno social se considera mucho **menos favorable y más hostil cuando se trata de iniciativas de apoyo a las personas LGBTQIA+** que cuando se trata de proyectos que trabajan por el empoderamiento económico de las mujeres. Más de la mitad de las OSC declaran encontrarse con un entorno muy desfavorable o poco favorable (60 % en África, 59 % en América Latina, 38 % en Asia).
- El 37 % de las OSC indican que **el estigma social y el rechazo de la comunidad constituyen un obstáculo importante para su intervención** (41 % en África, 29 % en América Latina, 33 % en Asia).
- Este fenómeno es especialmente acusado en el norte de África y en algunos contextos asiáticos.
- El 57 % de las OSC calificaron los **estereotipos de género** como una limitación que afecta considerablemente a sus misiones, con un nivel de 4 o 5. **Los estereotipos de género afectan más a las OSC que se dirigen y movilizan a las poblaciones LGBTQIA+, así como a las mujeres afrodescendientes o indígenas.**
- **El 46 % de las OSC encuestadas indican que las normas culturales locales frenan sus acciones** con un nivel de 4 o 5 («bastante» a «mucho») en el caso de las normas culturales locales, y el 44 % en el caso de las **normas religiosas**.

Desde el punto de vista cualitativo, varias situaciones ilustran la **complejidad de estas dinámicas**:

- Las mujeres amazighes de Marruecos son víctimas de una doble discriminación: por ser mujeres y por pertenecer a una minoría lingüística y cultural.
- Las OSC togolenses mencionan fuertes prejuicios comunitarios, en particular hacia las sobrevivientes de violencia o las jóvenes que participan en proyectos de empoderamiento.
- Algunas OSC de Sri Lanka y Bangladesh insisten en las resistencias culturales al liderazgo femenino o a la educación sexual y reproductiva.
- En Bolivia y Ecuador, las OSC se enfrentan a discursos y barreras mediáticas que relativizan la existencia de la violencia de género, o incluso silencian el tema de la violencia contra las mujeres y las minorías de género.

Aunque algunas OSC apoyan explícitamente los derechos LGBTQIA+ (especialmente en África y Asia), reconocen que sigue siendo un tema tabú, con poca financiación y a menudo ausente del discurso político.

«Las personas LGBTQIA+ forman parte de nuestra comunidad. Participan en nuestros eventos, pero evitamos comunicarlo demasiado por su seguridad» (grupo de discusión, Togo).

Asimismo, se mencionan **fenómenos de rechazo** contra los avances feministas y los derechos de las mujeres, especialmente en América Latina:

«Muchos de los avances que hemos logrado en la región en favor de las mujeres se perciben ahora como algo negativo y son objeto de ataques». (Grupo focal, Bolivia)

Estas limitaciones y obstáculos políticos y sociales **repercuten directamente en el funcionamiento de las organizaciones, ya que afectan a la puesta en marcha de los proyectos** (para el 57 % de las OSC).

## Un clima de seguridad generalmente estable, pero con tensiones locales

El análisis cruzado muestra que **la mayoría de las OSC no operan en contextos de inseguridad grave**. Sin embargo, algunas organizaciones mencionan:

- zonas de alto riesgo climático (por ejemplo, las zonas costeras de Bangladesh o Sri Lanka),
- tensiones comunitarias puntuales (Sri Lanka, regiones fronterizas),
- o entornos sociales hostiles, en relación con sus temáticas (género, sexualidad, justicia lingüística). (Togo, Marruecos)

A pesar de ello, es importante destacar que, en el contexto actual de crisis climática, las zonas en las que se lleva a cabo el proyecto son muy vulnerables a los efectos del cambio climático. Aunque estos efectos no siempre tienen una incidencia directa en el funcionamiento interno de las OSC, afectan de manera significativa a los territorios en los que desarrollan sus actividades, lo que repercute en sus prioridades y su capacidad de acción. En el caso de América Latina, por ejemplo, esta vulnerabilidad se ve acentuada por factores estructurales como las desigualdades sociales, la dependencia de las economías extractivas y la limitada capacidad institucional para responder a las emergencias climáticas. Esto aumenta los riesgos para las comunidades, en particular para las mujeres y las poblaciones excluidas, lo que refuerza la necesidad de integrar la justicia climática y la interseccionalidad en las estrategias de fortalecimiento de las OSC feministas de la región. En Pakistán, las limitaciones operativas de las OSC se ven a menudo agravadas por las normas sociales que restringen la movilidad y la participación de las mujeres, así como por las limitaciones en materia de infraestructura, especialmente en las zonas remotas o afectadas por las inundaciones.

Estos riesgos rara vez se tienen en cuenta en los planes de los proyectos, debido a la falta de formación en gestión de riesgos o seguridad de los equipos. Una parte de las OSC también se ve afectada por el

aislamiento geográfico (el 30 % de las OSC consideran que se ven bastante o muy afectadas) o por la falta de transporte (57 %) e infraestructuras (45 %).

## Necesidades concretas de apoyo:

- Acompañar a las OSC en **el análisis político y jurídico de su entorno**, mediante matrices de riesgos, para adaptar mejor sus estrategias de incidencia y poner en marcha medidas de mitigación.
- **Reforzar las alianzas locales con los actores públicos receptivos**, especialmente a nivel municipal o regional.
- **Sensibilizar sobre la discriminación cruzada, la interseccionalidad y las cuestiones LGBTQIA+** en las herramientas de formación y los proyectos comunitarios.
- Ofrecer **módulos de gestión de riesgos y protección de las personas comprometidas**, incluidos los riesgos digitales y psicosociales, así como sobre los temas de los cuidados y el autocuidado.



## IV) ESTRUCTURA Y GOBERNANZA

### Una sensación general de eficacia, pero con margen de mejora

A escala global, casi el 80 % de las OSC consideran que su estructura de gobernanza es bastante eficaz (54 %) o muy eficaz (24 %), mientras que una quinta parte (21 %) de las OSC encuestadas indican que su **gobernanza es medianamente eficaz**. Se han observado grandes disparidades regionales y limitaciones estructurales, especialmente en los grupos focales.

En África:

- El 59 % considera que su gobernanza es «bastante eficaz», pero solo el 16 % la considera «muy eficaz» (8 puntos por debajo de la media global).
- Una OSC incluso señala una gobernanza ineficaz.

«Para mejorar su gobernanza, la ONG podría beneficiarse de un acompañamiento personalizado, adaptado a sus realidades estructurales y a su nivel de madurez organizativa. Las **sesiones de formación específicas para los órganos de dirección, combinadas con espacios de aprendizaje colectivo** (foros, seminarios web, grupos de reflexión entre pares), favorecerían la aparición de prácticas más eficaces» (grupo de discusión, Togo).

En América Latina:

- El 29 % califica su gobernanza como «muy eficaz».
- El 71 % de las OSC latinoamericanas encuestadas **indican que la gobernanza es medianamente o bastante eficaz**: el 27 % la considera «medianamente eficaz», es decir, 7 puntos por encima de la media global, y el 44 % indica que es bastante eficaz.
- Sin embargo, en los grupos focales, las OSC latinoamericanas también informan de dificultades, en particular debido a la falta de miembros asalariados, y de margen de mejora en la gobernanza.

«En el caso de tal organización, dado que se trata de voluntarios, existe una fuerte centralización de los puestos directivos y, por lo tanto, la comunicación interna no es muy eficaz, ya que a veces los propios voluntarios no están informados de lo que sucede. [...] Varias organizaciones se enfrentan a la imposibilidad de retener a su personal, lo que les impide ofrecer cierta estabilidad a sus equipos. [...] Si existe el compromiso y la voluntad, la garantía de una buena gobernanza exige unas condiciones mínimas de sostenibilidad». (Grupo de discusión, Ecuador)

En Asia:

- El 37 % de las OSC declaran tener una estructura de gobernanza «muy eficaz» (13 puntos más que la media global), y solo el 12 % de las OSC indican un nivel de gobernanza medianamente eficaz (9 puntos menos que a nivel mundial).

- Parecen más avanzadas en materia de estructura, planificación y arraigo comunitario.

«Aunque nuestra estructura está bien establecida, reconocemos la necesidad de reforzar nuestras capacidades en algunos ámbitos: el **desarrollo del liderazgo**, en particular en la realización de actividades de promoción ante las partes interesadas del gobierno y el sector privado; la **gestión de los recursos humanos**, incluidos los sistemas de seguimiento del rendimiento y desarrollo del personal; la **gobernanza financiera**, en particular para alinear nuestras actividades con las expectativas de los donantes y los requisitos nacionales en materia de cumplimiento». (Grupo de discusión, Bangladesh)

## Tipología de la gobernanza de las OSC

A nivel global, la **gobernanza sigue siendo decisoria según el 78,6 % de las organizaciones encuestadas**, y «a veces» según el 20,3 % de las encuestadas. Estas tendencias se repiten a nivel regional, pero se observa que en Asia y América Latina la gobernanza es más decisoria (90 % y 88 % de «siempre») que en África (69 % de «siempre»).

	Autoevaluación de las OSC en %		
	1 - Nunca	2 - A veces	3 - Siempre
La gobernanza toma decisiones	10	20	70
La gobernanza define la visión, la misión y los valores de la organización.	2	14,9	83
La gobernanza toma las decisiones estratégicas.	2	22,1	75,9
La gobernanza supervisa y controla las actividades.	4,1	26,2	69,7
La gobernanza representa y gestiona las relaciones externas.	9,2	28,2	62,6
La gobernanza garantiza la transparencia y la rendición de cuentas ante los donantes, los beneficiarios y los socios.	3,1	15,4	81,5
La gobernanza supervisa al equipo directivo y/o a la dirección.	5,6	24,1	70,3
La gobernanza gestiona el seguimiento y la evaluación de los proyectos.	13,3	33,8	52,8
La gobernanza no tiene poder.	68,7	19,5	11,8

En general, se puede observar en esta tabla que la gobernanza de las organizaciones tiene un **gran poder de decisión y de orientación estratégica** (en más del 75 % de las organizaciones, «siempre» desempeña esta función). Estas mismas tendencias se observan en África y Asia, con un porcentaje

ligeramente superior de «siempre» en América Latina (80,5 %). Sin embargo, las entrevistas cualitativas revelan que las OSC latinoamericanas desean trabajar para fomentar la **participación de todos los empleados en la toma de decisiones**.

«La organización también debe fomentar la participación de todos sus miembros en los procesos en curso. [...] Sería conveniente realizar un diagnóstico interno para aclarar y distribuir equitativamente las responsabilidades dentro de la organización» (grupo focal, República Dominicana).

La gobernanza de las organizaciones también interviene en la **supervisión y el control de las actividades**: para el 69,3 % de las OSC encuestadas, siempre es así, mientras que para el 26,6 %, lo es en ocasiones.

A nivel global, el **82,8 % de las encuestadas indica que la gobernanza tiene un papel sistemático en la definición de la visión, las misiones y los valores de la organización**. Esta tendencia también se observa a nivel regional, pero con una diferencia en África (77 % de «siempre») en comparación con Asia y América Latina (92,3 % y 87,8 % de «siempre»). Cuatro OSC encuestadas en África afirman que la gobernanza «nunca» interviene en la definición de la visión, la misión y los valores de la organización.

La gobernanza también se centra en las **questiones de transparencia y rendición de cuentas ante los donantes, los socios y los beneficiarios** (siempre desempeña esta función en el 81,3 % de las organizaciones).

También desempeña, aunque de forma ligeramente menos destacada, una **función de supervisión**: ya sea en el control de las actividades (siempre desempeña esta función en el 69,3 % de los casos) o en la supervisión del equipo directivo y/o la dirección (siempre desempeña esta función en el 70,3 % de las organizaciones).

**La función de la gobernanza es más matizada en lo que respecta a las actividades más operativas**, como la **representación y la gestión de las relaciones externas** (el 62,5 % de las OSC afirman que siempre desempeña esta función), pero también en la **gestión del seguimiento y la evaluación de los proyectos** (el 52,1 % de las OSC encuestadas afirman que siempre desempeña esta función, pero el 13,5 % afirman que nunca la desempeña).

## Una voluntad firme de gobernanza equitativa, pero prácticas aún por estructurar.

El cuestionario pedía a las OSC encuestadas que evaluaran su gobernanza en función de los cuatro criterios siguientes:

- **La gobernanza es diversa:** permite que cada grupo de personas (género, edad, idioma, entorno, etc.) participe en las actividades y el funcionamiento de la organización y esté representado.
- **La gobernanza es inclusiva:** cada miembro de la gobernanza tiene una influencia real en las decisiones que se toman.

- **La gobernanza es participativa:** cada miembro de la gobernanza participa activamente en los diferentes órganos de gobernanza.
- **La gobernanza es transparente:** las discusiones y decisiones tomadas en los órganos de gobernanza se transmiten y explican al resto de miembros de la organización.

Para cada uno de los criterios, se les pidió que indicaran una valoración entre 1 y 5 (1 significa «en absoluto» y 5 significa «por completo»).

A nivel global, las OSC coinciden en dos criterios, independientemente de la región:

- la gobernanza **participativa** obtiene una puntuación media de 4,17 (4 corresponde a la respuesta «mucho»)
- La gobernanza como **transparente** obtiene una puntuación media de 4,42 (entre «mucho» y «totalmente»).

Se observan variaciones regionales en los otros dos criterios. En África, el número de OSC encuestadas que indicaron que su gobernanza es diversa e inclusiva está ligeramente por debajo de la media. En América Latina, la gobernanza es más diversa, mientras que en Asia es más inclusiva.

En la autoevaluación de sus competencias, la **gobernanza organizativa y el liderazgo aparecen como competencias ambivalentes**. Por un lado, se observa una cierta madurez en la estructuración interna, la distribución de responsabilidades y la puesta en marcha de mecanismos de toma de decisiones colectivas. Por otro lado, siguen existiendo importantes diferencias entre las distintas regiones. En América Latina, el 43 % de las OSC se consideran expertas, lo que sugiere modelos de gobernanza consolidados, potencialmente más horizontales y participativos. En África, por el contrario, solo el 11,1 % alcanza este nivel, mientras que el 42,4 % se sitúa en un nivel intermedio, lo que refleja un proceso de estructuración en curso. Esta disparidad podría estar relacionada con la antigüedad de las estructuras, los modelos de gobernanza dominantes en cada región o los recursos disponibles para invertir en el fortalecimiento institucional. En cualquier caso, invita a **integrar el liderazgo compartido y la gobernanza inclusiva como ejes que deben acompañarse, no solo en las herramientas, sino también en las posturas y prácticas internas**. Además, las entrevistas cualitativas revelan la voluntad de las OSC de fortalecerse para construir órganos de gobernanza más participativos y transparentes:

*«La OSC identifica algunas necesidades de fortalecimiento de capacidades en materia de gobernanza, en particular: el liderazgo compartido y participativo; la gestión de los recursos humanos, con herramientas y prácticas modernas; así como la formalización y estandarización de los procedimientos internos, para una mayor transparencia y eficacia»* (grupo de discusión, Togo).

Sobre el terreno, varias OSC han establecido:

- comités directivos elegidos (por ejemplo, un comité de siete miembros renovado cada dos años);
- procesos de consulta a las comunidades (a través de tarjetas de puntuación comunitarias o sesiones de diálogo);

- una dirección ejecutiva independiente del consejo de administración.
- En América Latina, concretamente, las OSC insisten en la importancia de la transparencia y establecen, o quieren establecer, procesos para difundir al máximo las actividades, los informes y las auditorías de cada proyecto con el fin de garantizar una responsabilidad efectiva.

Sin embargo, la formalización de estos mecanismos sigue siendo incompleta:

- **Pocas organizaciones cuentan con manuales de gobernanza actualizados.**
- La participación de los beneficiarios en los procesos de toma de decisiones se ha implantado en algunas OSC. Sin embargo, sus opiniones no tienen el mismo peso en la toma de decisiones que las de los miembros de los órganos de gobernanza. En Pakistán, por ejemplo, las estructuras de gobernanza de las OSC tienden a ser pequeñas y centralizadas, con juntas directivas que supervisan las políticas, mientras que las decisiones operativas cotidianas suelen ser tomadas por los directores ejecutivos. La consulta comunitaria suele ser informal, y se reconoce la necesidad de involucrar de manera más sistemática a los beneficiarios en los procesos de toma de decisiones.

*«Recogemos los comentarios y sugerencias de la comunidad y los voluntarios, pero las decisiones finales las toma el consejo de administración. Esto garantiza que se escuche la voz de la comunidad, al tiempo que se mantiene una dirección y un liderazgo claros»* (grupo de discusión, Sri Lanka).

- **Rara vez se menciona la representatividad de los jóvenes, las mujeres rurales o las personas LGBTQIA+ en los órganos de gobierno.**

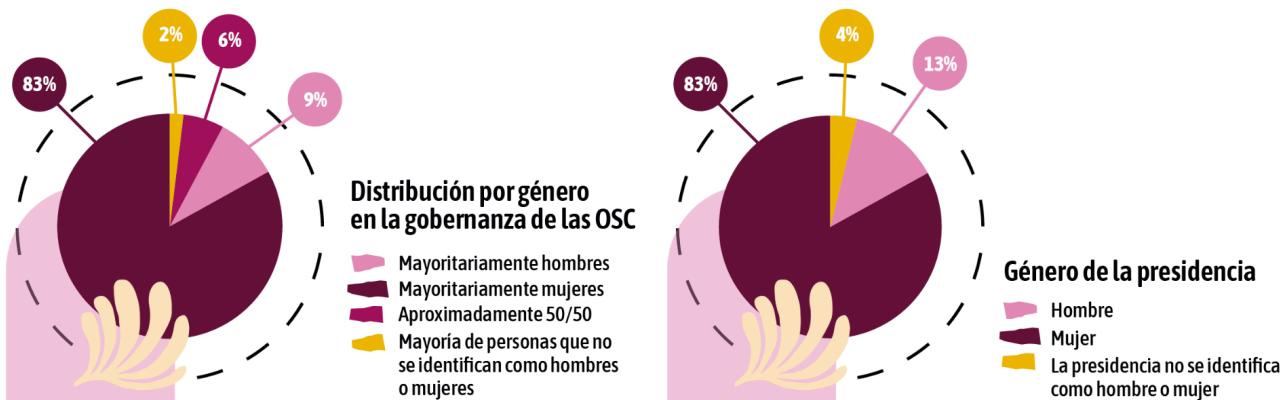
Algunas OSC también mencionan la necesidad de anticipar el relevo generacional, formando a nuevas líderes y estructurando los traspasos.

*«Necesitamos un plan claro para el relevo generacional. Hay que preparar a las mujeres jóvenes para que tomen las riendas y no depender únicamente de las fundadoras».* (Grupo focal, Marruecos)

## OSC feministas dirigidas por mujeres y personas LGBTQIA+

El proyecto FAME se dirige a las OSC feministas que trabajan en favor de las mujeres y las personas LGBTQIA+. Uno de los principales criterios de elegibilidad es la composición del órgano de gobierno, que debe estar compuesto mayoritariamente por mujeres o personas LGBTQIA+. Así, entre las OSC encuestadas, la mayoría son feministas que llevan a cabo proyectos para y por las mujeres y las personas LGBTQIA+, y el **83 % de ellas tienen una gobernanza compuesta por una mayoría de mujeres o personas LGBTQIA+**. Además, el **87 % de las OSC encuestadas están dirigidas por una mujer o una persona que no se identifica como hombre o mujer en el cargo de presidente**.

Figura 9.



### Las necesidades comunes expresadas son muy claras y convergentes:

- Crear y/o adaptar manuales y herramientas de gobernanza que aclaren las funciones y responsabilidades.
- Estructurar mejor los procesos internos.
- Acompañamiento en la distribución de tareas, para evitar la sobrecarga de los miembros activos.
- Fortalecimiento del liderazgo compartido, integrando a los jóvenes, los beneficiarios y los intermediarios comunitarios
- Formación de equipos directivos
- Involucrar de manera más formal a los beneficiarios en la toma de decisiones importantes.
- Formación sobre los derechos y obligaciones legales de las OSC, en relación con los marcos jurídicos nacionales
- En África, algunas OSC desean obtener la certificación de calidad (ISO 9001)<sup>6</sup>, siempre que se les proporcione el apoyo adecuado.

### Desafíos específicos de la estructuración administrativa y contable

Las entrevistas revelan **fortalezas organizativas**:

- relaciones de confianza con contables externos de larga trayectoria,
- experiencia acumulada por los miembros de la oficina en tareas administrativas,
- capacidad para adaptarse a los marcos de los donantes.

Sin embargo, se comparten varias **dificultades** estructurales:

<sup>6</sup> La certificación de calidad ISO 9001 es una norma internacional que acredita que una organización ha implantado un sistema de gestión de la calidad destinado a mejorar continuamente sus productos, servicios y procesos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

- **falta de herramientas digitales de gestión integrada**, lo que limita la eficacia
- **fragmentación de las prácticas según los donantes** (cada socio tiene sus propias exigencias)
- **resistencias internas a la formalización**, especialmente cuando prevalece una cultura oral o informal

«No encontramos dificultades importantes en materia de gestión, pero reconocemos que sería beneficioso reforzar las capacidades en los ámbitos financiero, contable y administrativo. Esto nos permitiría mejorar aún más la transparencia, la eficacia y la sostenibilidad de nuestras acciones, al tiempo que optimizaríamos el uso de nuestros recursos» (grupo de discusión, Togo).

Por otra parte, no todas las OSC tienen personalidad jurídica. La encuesta cuantitativa revela que **solo el 86,7 % de ellas están registradas oficialmente**. También se observan disparidades regionales: en África, el 88.7 % de las OSC encuestadas tienen estatus legal, mientras que en Asia es el 95.2 % y en América Latina, el 70.6 %. En el caso de América Latina, es importante destacar que la decisión de algunas OSC de no formalizarse no solo responde a limitaciones administrativas, sino también a factores relacionados con el contexto político, los temas delicados que abordan y las condiciones de trabajo en sus territorios.

## Necesidades concretas de apoyo:

- Proponer **módulos de gobernanza** (en función del tamaño, el nivel de estructuración y el país).
- Acompañar a las OSC en la **elaboración de reglamentos internos, organigramas y cartas de compromiso accesibles y adaptados**, con el fin de establecer normas de funcionamiento claras, definir las responsabilidades y promover una participación inclusiva, garantizando así la transparencia, la legitimidad y la corresponsabilidad en su gestión.
- **Apoyar el surgimiento de nuevas generaciones de líderes feministas** dentro de las estructuras, con una lógica de sostenibilidad.
- Organizar **talleres prácticos entre OSC** para el fortalecimiento mutuo mediante el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Ofrecer **sesiones de coaching a medida** por OSC, en particular sobre la distribución de funciones y la formalización de los procedimientos internos de gestión.
- Ofrecer **formación en gobernanza inclusiva** que articule al mismo tiempo género, juventud, participación y transparencia.

## V) RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN

### Equipos pequeños pero comprometidos, con perfiles variados

Como se menciona en la Parte 1, la mayoría de las OSC funcionan con menos de 5 empleados, o incluso sin personal asalariado (19 %). Paralelamente, casi la mitad moviliza a más de 30 voluntarios. **Este tejido militante constituye un recurso esencial pero inestable, ya que se basa en el compromiso voluntario.**

En cuanto a los perfiles, encontramos:

- **trabajadoras sociales, formadores comunitarios,**
- **abogados, contables, psicólogos,**
- **coordinadoras de proyectos, a menudo multitarea y, en ocasiones, agotadas.**

Algunas OSC cuentan con equipos mixtos y multidisciplinarios:

«Una de nuestras principales fortalezas es nuestro **equipo dedicado y técnicamente competente**, especialmente en las áreas de igualdad de género, protección infantil, resiliencia climática y promoción de medios de vida. Nuestro personal no solo es competente a nivel profesional, sino que también está profundamente comprometido con las comunidades a las que servimos». (Grupo focal, Bangladesh)

**El análisis cualitativo pone de relieve realidades locales contrastadas:**

- **algunas estructuras cuentan tanto con personal asalariado como con numerosos voluntarios activos (a veces más de 500 voluntarios activos)**
- **otras dependen únicamente de activistas voluntarias, muy comprometidas pero sin formación en herramientas de gestión o evaluación de proyectos.**

Las encuestas cualitativas también mencionan **el agotamiento de los equipos** debido a la sobrecarga de trabajo y a que los equipos son demasiado reducidos y/o carecen de formación, y esto en todas las regiones. Además, el personal suele asumir varias funciones debido al número limitado de efectivos, lo que dificulta la adaptación de los proyectos y el mantenimiento de la coherencia.

«Los puestos a veces son confusos. Una misma persona desempeña varias funciones. Es necesario aclarar quién hace qué y reforzar los procesos» (grupo de discusión, Marruecos).

«Aunque se fomenta el discurso sobre el cuidado (CARE), los propios miembros reconocen que, en la práctica, no siempre logran dar prioridad a su propio bienestar». (Grupo focal, Bolivia)

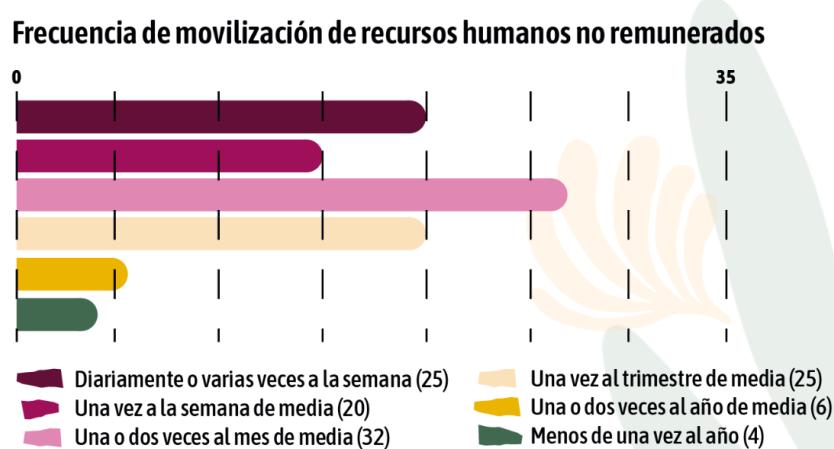
## Recursos humanos no remunerados: un componente importante para el funcionamiento de las OSC

Los recursos humanos no remunerados se solicitan con frecuencias variables:

- el 39 % de las OSC encuestadas indican que los solicitan diariamente o una vez a la semana de media,
- el 28 % los solicita una o dos veces al mes,
- y el 23 % los solicita una vez al trimestre.

Estas cifras demuestran el papel tan importante que desempeñan los recursos humanos no remunerados en el funcionamiento de las OSC.

Figura 10.



Las encuestas cualitativas confirman el papel a veces crucial que desempeñan los recursos humanos no remunerados:

«No tenemos becarios y casi todo el trabajo se realiza en redes de voluntarios. [...] Casi todo el trabajo que hacemos es voluntario». (Grupo focal, Bolivia)

«El equipo de la oficina ejecutiva está compuesto por ocho voluntarios formados, en particular, en gestión de proyectos, así como en comunicación y gestión administrativa». (Grupo focal, Togo)

## Un alto nivel de educación dentro de los equipos y una cultura de formación continua de los miembros

**El 71,9 % de las OSC declaran que sus equipos poseen una cualificación, certificación o formación en las competencias evaluadas.** Esto confirma que la mayoría cuenta con una base formal relacionada con las competencias clave. Sin embargo, **esta proporción disminuye significativamente en América Latina, con un 53 % de respuestas positivas.**

En cuanto al nivel de estudios de los miembros, la mayoría de las OSC encuestadas (141 de 199) afirman que sus equipos tienen un título universitario de primer ciclo. Además, 81 organizaciones informan de la presencia de miembros con un título de posgrado, mientras que 71 indican perfiles con formación técnica o profesional. Solo una minoría menciona niveles de estudios más bajos, como la primaria o la ausencia de título.

**Por lo tanto, los equipos de las OSC encuestadas tienen, en general, un buen nivel educativo, con un alto nivel de formación superior.**

### Acceso a la formación continua

Los formatos de capacitación más frecuentes entre las OSC son la **formación presencial (79 %), los seminarios web (62 %) y las videoconferencias**, ya sean sesiones de formación (57 %) o conferencias (47 %). Por su parte, la formación en línea y el uso de recursos en línea son menos habituales, con 80 y 51 casos, respectivamente. Esto sugiere una **marcada preferencia por los formatos sincrónicos (presenciales y videoconferencias) frente a los formatos asincrónicos**.

También se observa que el 88 % de las OSC han accedido a acciones de refuerzo en los últimos tres años, lo que pone de manifiesto una cultura activa de formación continua.

### Políticas de formación (empleados y voluntarios)

En el caso de los empleados, **solo el 41,7 % de las OSC cuentan con una política de formación formalizada**. Esto significa que casi el 60 % funcionan sin un marco estructurado. Por el contrario, en Asia, las OSC parecen estar mejor dotadas, ya que el 60 % cuentan con una política de formación.

Se observa una tasa ligeramente mejor para los voluntarios: el 45,8 % cuenta con una política. Aquí se observa la necesidad de institucionalizar las prácticas de formación, especialmente para los empleados.

## Necesidades claras de formación y falta de un plan estructurado

En materia de **gestión de recursos humanos y desarrollo de competencias**, muchas OSC se sitúan en un nivel intermedio (nivel 3 con 77 respuestas). Si bien esta distribución indica **una cierta formalización de las prácticas de RR. HH., también revela una falta de experiencia avanzada**: solo 28 OSC alcanzan el nivel 5. Esta observación varía según las regiones: las OSC asiáticas destacan por una mayor representación en el nivel experto (21), lo que podría indicar unos sistemas de RR. HH. más

estructurados o unas dinámicas internas más profesionalizadas. En otros lugares, **sigue siendo necesario fomentar el avance hacia una gestión estratégica del capital humano y de las trayectorias de competencias.**

Los grupos focales llegan a una conclusión similar. Las OSC encuestadas señalan la ausencia de un plan de formación estructurado, mientras que algunas ya se enfrentan a una falta de recursos humanos y/o a una alta tasa de rotación de personal. **Algunas OSC también lamentan la mala comunicación interna**, que afecta a toda la estructura y la eficacia del equipo.

*«En lo que respecta a los procesos que implican a varias personas o ámbitos, es importante mejorar la planificación de las actividades y los procesos para que no dependan de una sola persona, sino que las funciones sean conocidas y la información no se pierda por falta de personal».* (Grupo focal, República Dominicana)

*«No tenemos RR. HH., nos las arreglamos sobre la marcha».* (Grupo focal, Benín)

Los encuestados identificaron necesidades muy amplias en materia de recursos humanos, en particular en lo que respecta a **la falta de personal remunerado, una gran necesidad de contratación permanente y la estructuración de los equipos.**

*«Existe la necesidad de formación sobre la estructuración de una OSC y las buenas prácticas de gestión de una OSC».* (Grupo focal, Benín)

*«La crisis que atraviesan muchas organizaciones sociales y de la sociedad civil se caracteriza por una reducción de la financiación, una fuerte rotación de personal y equipos técnicos limitados».* (Grupo focal, Bolivia)

La encuesta cuantitativa muestra que las prioridades en materia de fortalecimiento son las siguientes:

- Búsqueda de financiación.
- Elaboración y gestión de proyectos,
- Seguimiento y evaluación (S&E),
- Gestión financiera y contabilidad,
- Promoción y comunicación,
- Herramientas digitales.

Estos resultados se confirman en todos los grupos focales. A ello se suman solicitudes específicas:

- Economía feminista
- Justicia climática
- Uso de la IA, especialmente en el norte de África
- Marcos normativos nacionales para las OSC (estatutos, obligaciones legales, asociaciones, etc.).

*«Buscamos fortalecer las capacidades de nuestro personal en materia de justicia económica feminista y financiamiento climático, especialmente en el marco de nuestro*

*compromiso más profundo con programas interseccionales que vinculan las cuestiones de género y medio ambiente». (Grupo focal, Bangladesh)*

## Necesidades concretas de apoyo:

- Integrar el fortalecimiento de los recursos humanos como un eje transversal en cada proyecto o asociación.
- Financiar tiempo de formación para los equipos asalariados y voluntarios.
- Establecer procesos de cuidado y autocuidado para los equipos.
- Formar para mejorar la comunicación interna.
- Apoyar la gestión y la planificación de los recursos humanos para crear empleos duraderos.
- Crear o mejorar planes de formación estructurados.
- Proponer formatos híbridos de formación: coaching, intercambios internacionales entre pares, talleres presenciales, tutoriales sencillos.
- Estructurar políticas de formación más formales, que incluyan tanto a los empleados como a los voluntarios, con un seguimiento real a lo largo del tiempo. Esto implica **aclarar las necesidades, priorizar los temas que deben reforzarse** (en particular, los digitales, los recursos humanos y la defensa de causas) y **organizar itinerarios de desarrollo adaptados**
- Apoyarse en formatos flexibles y accesibles: el e-learning constituye una oportunidad estratégica en este sentido: flexible y especialmente adaptado a contextos remotos o inestables, puede permitir llegar a un mayor número de actores al tiempo que se controlan los costos. No obstante, este formato requiere cierto acompañamiento, así como una buena comunicación y transmisión de la información, para públicos poco acostumbrados a los formatos asincrónicos. También es necesario tener en cuenta la brecha digital.
- **Aprovechar las formaciones ya implementadas**, compartiendo contenidos, centralizando recursos y, cuando sea posible, ofreciendo dispositivos de certificación para valorizar los conocimientos adquiridos.
- La dinámica de fortalecimiento también **se beneficiaría de una lógica colectiva**, en la que los conocimientos circulen entre las OSC, fomentando el intercambio de experiencias y la cooperación interregional.

## VI) COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS Y TÉCNICAS

### Competencias sólidas y homogéneas: una base de conocimientos compartidos

El análisis de las competencias muestra que, en la actualidad, las organizaciones de la sociedad civil dominan varios ámbitos, con un nivel globalmente elevado y bastante homogéneo. Las OSC han autoevaluado sus competencias en los temas previamente identificados, teniendo en cuenta la escala (1 = «Nadie tiene esta competencia» a 5 = «Experiencia»). Tres competencias en particular se distinguen por una amplia proporción de OSC situadas en los niveles 4 o 5 sobre 5, niveles que reflejan una gran autonomía y una experiencia consolidada: la movilización comunitaria, la comunicación/sensibilización y la gestión de proyectos.

**La movilización comunitaria, al igual que la formación, destaca como un ámbito de competencia bien consolidado.** Casi el 74 % de las organizaciones se sitúan en un nivel alto, lo que ilustra **una sólida experiencia en el trabajo de proximidad**, la animación de grupos y la transferencia de conocimientos. Muy pocas organizaciones se evalúan en los niveles más bajos (1 o 2), lo que confirma una **capacidad ampliamente compartida para intervenir eficazmente sobre el terreno**. Sin embargo, se observan matices según las regiones: en África, las OSC se concentran más en los niveles 3 y 4, y solo el 25,3 % se declara en el nivel experto. Esto sugiere una dinámica de progreso que merecería consolidarse.

**La gestión de proyectos** parece ser otra competencia transversal especialmente bien estructurada. La mayoría de las organizaciones la dominan a un alto nivel: 122 de ellas se sitúan en los niveles 4 y 5, mientras que muy pocas se declaran con dificultades en este aspecto. Esta tendencia refleja una **profesionalización de las prácticas, reforzada por la importancia estratégica de esta competencia para la realización de las actividades**. También en este caso, la distribución regional revela diferencias: los niveles de experto se alcanzan con mayor frecuencia en Asia (40 % de las OSC) y América Latina (36,6 %), mientras que en África, la mayoría de las estructuras (36,4 %) se sitúan en un nivel intermedio. Estos resultados sugieren que **los fundamentos de la gestión de proyectos son sólidos en general, pero que el aumento de la experiencia sigue ritmos diferentes según los contextos**.

Cabe destacar que, **a pesar de este buen nivel general, la gestión de proyectos sigue siendo uno de los ámbitos más citados como prioridad de mejora**. Casi el 47 % de los encuestados (94 OSC) la incluyeron entre sus tres prioridades principales, lo que demuestra que incluso las organizaciones con experiencia sienten la necesidad de seguir progresando. Esta observación se refleja en las entrevistas cualitativas, en las que **las OSC citan casi sistemáticamente la gestión de proyectos entre las prioridades para la formación de sus miembros**. Cabe señalar que la visión de la gestión de proyectos probablemente difiere de una organización a otra y que, si los proyectos se gestionan de manera eficaz, puede tratarse de reforzarla en lo que respecta al cumplimiento de los requisitos de los donantes (por ejemplo, en términos de rendición de cuentas y presentación de informes).

«Nuestras prioridades inmediatas en materia de fortalecimiento de capacidades se centran en la digitalización, la mejora de la gestión y la planificación de proyectos y el refuerzo de nuestras competencias en comunicación. Estos ámbitos nos ayudarán a funcionar de manera más eficaz, a compartir claramente nuestro trabajo y a servir mejor a nuestra comunidad». (Grupo focal, Sri Lanka)

En general, estos resultados reflejan una verdadera **madurez colectiva en torno a las competencias esenciales para las OSC feministas**. Si bien los niveles más altos de experiencia se encuentran principalmente en Asia y América Latina, la base de competencias compartidas sigue siendo sólida y prometedora a escala mundial.

## Necesidades evidentes en materia financiera: buscar financiación y gestionar fondos

Varias áreas de competencia parecen estar parcialmente consolidadas: están muy presentes en las prácticas de las OSC, pero aún requieren un trabajo de estructuración para alcanzar un nivel de experiencia más sólido. La mayoría de las organizaciones se sitúan aquí en un nivel intermedio (niveles 3 y 4), lo que refleja unas bases sólidas pero aún perfectibles. Este es el caso, en particular, de la gestión financiera, la búsqueda de financiación y la gobernanza.

En materia de **gestión financiera y contable**, cerca de 110 OSC se sitúan en los niveles 3 y 4, lo que ilustra una **capacidad funcional ya integrada en las prácticas organizativas**. Los niveles 1 y 2 están muy poco representados, lo que confirma un cierto dominio general de estas cuestiones. Sin embargo, el análisis por regiones pone de manifiesto importantes disparidades. Las OSC de Asia (45,5 %) y América Latina (34,5 %) son proporcionalmente más numerosas en declararse en el nivel de expertos, lo que demuestra un nivel avanzado de profesionalización.

«En la actualidad, no encontramos ninguna dificultad importante en materia de gestión o administración. Nuestros sistemas financieros y contables están bien gestionados y velamos por el cumplimiento de los requisitos de los donantes. [...] Hemos identificado varias áreas prioritarias para reforzar las capacidades de nuestro personal. Se trata, en particular, de la gestión financiera y la presupuestación». (Grupo de discusión, Bangladesh)

Por el contrario, las OSC africanas se concentran más en el nivel 3 (36,4 %) y solo el 11,1 % alcanza el nivel experto. Esta observación pone de relieve la **necesidad específica de apoyo en esta región, en particular para reforzar las competencias en materia de presupuestación, presentación de informes financieros, cumplimiento de las normas de los donantes y gestión de múltiples donantes**. De hecho, **la gestión financiera y contable se identifica como una de las tres principales prioridades de desarrollo** para una gran parte de las OSC encuestadas.

«Existe una falta de formación en materia de gestión financiera y de herramientas digitales de gestión financiera. También hay un escaso conocimiento del sistema contable para las entidades sin fines de lucro» (grupo de discusión, Benín).

Las competencias **en materia de búsqueda de financiación y gestión de alianzas** también muestran un progreso desigual. Si bien predomina el nivel 3 (80 OSC), los niveles 1 y 2 siguen estando muy presentes, lo que refleja situaciones heterogéneas. **Algunas OSC aún no han formalizado esta competencia, mientras que otras comienzan a movilizarla sin haberla sistematizado.** En América Latina, por ejemplo, casi una cuarta parte de las OSC encuestadas declaran un nivel bajo o muy bajo, mientras que el 19,5 % se posicionan como expertas. Esta dispersión refleja realidades diversas, que van desde un fuerte arraigo comunitario con poca dependencia de la ayuda externa hasta estructuras más orientadas a la financiación internacional. Este contraste es aún más notable si se tiene en cuenta que **la búsqueda de financiación es hoy en día la primera prioridad de desarrollo identificada por las OSC:** 126 encuestados (el 65 %) la sitúan entre sus tres prioridades principales.

*«Sí, encontramos dificultades. Nos gustaría recibir apoyo o formación en la búsqueda de financiación y la gestión de socios. [...] Necesitaríamos formación en la elaboración de proyectos. Tenemos dificultades para formalizar las necesidades y elaborar el presupuesto».* (Grupo focal, Marruecos)

*«Es necesario reforzar los conocimientos del equipo sobre los fondos que financian las cuestiones específicas que aborda la organización, con el fin de ampliar las fuentes de financiación».* (Grupo focal, Ecuador)

Estas cuestiones están relacionadas con los **principales obstáculos para el fortalecimiento organizativo** identificados en la encuesta. En primer lugar, **la falta de financiación estable (178 OSC)**, seguida del **acceso limitado a los recursos técnicos (106)**, **la falta de formación o experiencia (78)**, **la insuficiencia de competencias internas (72)** y **la dificultad para contratar o retener a los equipos (60)**. Estos obstáculos son sobre todo estructurales: **pocos recursos, difícil acceso a la experiencia, fragilidad del capital humano.** Esto pone de relieve la importancia de un acompañamiento externo reforzado, regular y adaptado a cada contexto, para permitir a las OSC dar un nuevo paso en su estructuración y desarrollo.

Sin embargo, algunas organizaciones intentan diversificar sus recursos desarrollando **actividades generadoras de ingresos** (restaurantes solidarios, artesanía, talleres remunerados) o **movilizando fondos comunitarios.** Pero estos esfuerzos siguen siendo marginales y, a menudo, no cuentan con acompañamiento.

## Prácticas de seguimiento y evaluación presentes pero desigualmente estructuradas

El **seguimiento y la evaluación** forman parte de las competencias que las OSC movilizan regularmente en su funcionamiento diario. Más de 110 organizaciones se sitúan en los niveles intermedios (3 y 4), lo que refleja una **capacidad real para realizar un seguimiento de las actividades, recopilar datos sobre el terreno e informar sobre el avance de los proyectos.** Esto confirma un dominio operativo ya bien arraigado. Por el contrario, el nivel 5, que corresponde a una experiencia consolidada en el diseño de sistemas completos de seguimiento y evaluación, análisis de impacto y capitalización del aprendizaje, sigue estando poco representado.

Esta configuración revela un doble reto: por un lado, **la generalización de una cultura de seguimiento regular; por otro, la dificultad de ir más allá en el análisis estratégico y la valorización de los resultados obtenidos**. Asia destaca en este aspecto, con un 40 % de las OSC que declaran un nivel 4 y un 29 % un nivel experto, lo que sugiere una mejor integración de los métodos de seguimiento y evaluación en la gestión de proyectos.

Los datos de la encuesta cuantitativa confirman esta observación: **casi la mitad de las organizaciones (45,4 %) no utilizan ninguna herramienta específica para medir el impacto de sus proyectos**. Y entre las que sí lo hacen, solo una de cada dos lo hace de manera sistemática, mientras que el 35,8 % lo hace a menudo y solo el 12,3 % de manera puntual. Estas tendencias son similares en todas las regiones.

Esta constatación pone de manifiesto una **clara necesidad de reforzar las capacidades en materia de seguimiento y evaluación, en particular en lo que se refiere al uso de herramientas adecuadas, la definición de indicadores cualitativos y cuantitativos, el análisis de los datos recopilados y su restitución para favorecer el aprendizaje y la mejora continua**. Un acompañamiento centrado en estos aspectos permitiría a las OSC documentar mejor sus acciones, demostrar su impacto y reforzar su legitimidad ante los donantes y las comunidades.

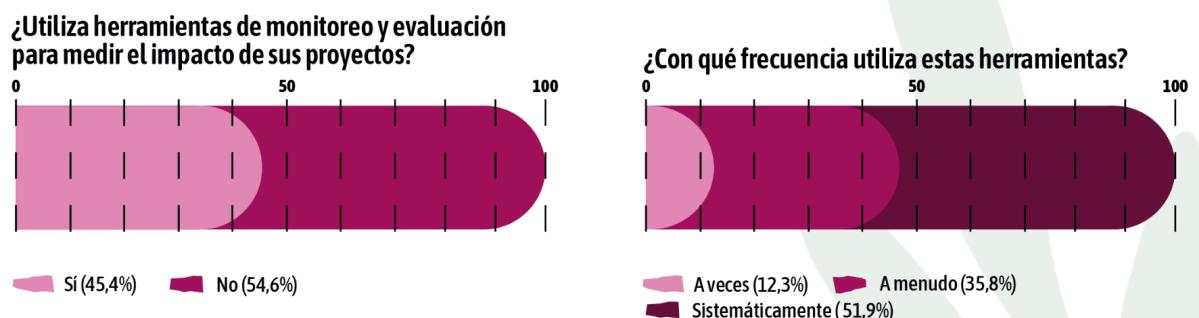


Figura 11.

En las encuestas cualitativas, las OSC entrevistadas confirman estas limitaciones, pero también muestran un verdadero potencial:

- Una OSC utiliza listas de verificación diarias para el seguimiento comunitario.
- Otra aplica un sistema MEAL completo, que incluye:
  - Encuestas previas/posteriores,
  - tarjetas de puntuación comunitarias,
  - datos de KoboToolbox y seguimiento en Excel,
  - Grupos de discusión periódicos.

«La organización cuenta con un sistema estructurado de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) para todos sus proyectos importantes. Cada proyecto incluye un plan de seguimiento y evaluación específico, alineado con el marco de

*resultados, el marco lógico y los requisitos de presentación de informes de los donantes».*  
(Grupo de discusión, Bangladesh)

Sin embargo, el análisis de datos, su visualización y el uso estratégico de los resultados siguen siendo deficientes.

*«Reconocemos la necesidad de un fortalecimiento continuo de las capacidades en las siguientes áreas: [...], análisis y visualización de datos».* (Grupo focal, Bangladesh)

En resumen, estas competencias intermedias constituyen una base sólida, pero aún perfectible. Las capacidades operativas suelen estar bien arraigadas, pero la transición hacia niveles de especialización más avanzados sigue siendo desigual según las regiones. Estos resultados invitan a reforzar el acompañamiento en estas temáticas para consolidar los logros y favorecer una mejora de las competencias estratégicas a escala global.

Por otra parte, las OSC expresan directamente una **fuerte demanda de herramientas de gestión y evaluación**. El marcado interés por el desarrollo de indicadores de impacto y la implantación de cartas o códigos de conducta revela una **clara voluntad de las organizaciones de dotarse de herramientas concretas para seguir, gestionar y estructurar sus políticas de igualdad**. Esta dinámica va más allá de la intención: demuestra una voluntad de compromiso medible y alineada con los estándares profesionales.

## Una fuerte demanda de herramientas técnicas y temáticas

Las organizaciones encuestadas identificaron claramente sus prioridades para reforzar la igualdad profesional entre mujeres, hombres y personas LGBTQIA+. Lo que se desprende es una **necesidad estructural de acompañamiento, medios y competencias, que afecta tanto a las políticas internas como a las posturas directivas y las dinámicas colectivas**. Este diagnóstico revela una base común de preocupaciones y expectativas, a partir de la cual se pueden construir acciones concretas.

Varios temas destacan con una mayoría de respuestas con una puntuación de 5 (necesidad muy importante), lo que refleja un sentimiento de urgencia compartido. Entre las prioridades principales se encuentran:

- El acceso a financiación destinada a iniciativas de igualdad profesional (119 encuestados).
- Las políticas de prevención y gestión de los casos de acoso y discriminación (103).
- La creación de espacios seguros para las minorías de género y orientación sexual (101).
- Formación en masculinidad positiva (100).
- Acciones de sensibilización entre las partes interesadas locales (99).
- El acompañamiento en la elaboración de cartas o códigos de conducta inclusivos (99),
- El desarrollo de indicadores para medir el impacto de las políticas de igualdad (98),
- Y la formación en prácticas de gestión inclusivas y equitativas (96).

Estas prioridades reflejan **necesidades tanto operativas (implantación de dispositivos, sensibilización, formación) como estructurales (marcos de referencia, indicadores, financiación específica)**. En particular, muestran que, para muchas OSC, aún quedan por consolidar las bases de una igualdad profesional real. Si bien las tendencias son en general homogéneas entre las regiones, se observa una diferencia en África, donde algunos temas, como la contratación inclusiva, se evalúan más en los niveles intermedios, lo que indica que se están desarrollando dinámicas.

Otros ejes de refuerzo parecen estratégicos, con una mayoría de respuestas calificadas con un 4 o un 5. Entre ellos se encuentran:

- El apoyo a las redes de mujeres y personas LGBTQIA+ (87 respuestas con 5).
- Las adaptaciones laborales que favorecen el equilibrio entre la vida profesional y la vida personal (80),
- La implementación de políticas de contratación inclusiva (78).
- y el acceso a mentores y modelos inclusivos (77).

Estos temas reflejan una **fuerte necesidad de apoyo transversal para crear un ecosistema de trabajo inclusivo, equitativo y sostenible**. Traducen la voluntad de reforzar las estructuras internas, tener más en cuenta la diversidad de trayectorias y crear entornos más justos y solidarios.

Por último, las expectativas expresadas por las OSC no se limitan a cambios de procedimiento o herramientas. Muchas respuestas revelan una visión más amplia: la de una **profunda transformación cultural y organizativa**. **Las formaciones sobre gestión inclusiva, masculinidades positivas o derechos económicos se consideran palancas para desmontar los estereotipos, cuestionar los roles de poder y hacer evolucionar las prácticas colectivas**. Por lo tanto, la igualdad profesional se percibe no solo como una obligación, sino como un enfoque político y transformador.

Se identifican las siguientes palancas de acción prioritarias:

- El apoyo estructural y financiero a proyectos inclusivos y a iniciativas en favor de la igualdad.
- y el acompañamiento de una transformación organizativa que favorezca la inclusión y la justicia de manera transversal.

Este diagnóstico compartido pone de relieve las expectativas claras y firmes de las OSC feministas. Exige respuestas concretas, coherentes y elaboradas con las partes interesadas.

## Trabajar con las comunidades marginadas: una base sólida, pero aún con poca experiencia consolidada

La inclusión de los grupos marginados (en particular las personas LGBTQIA+, las pertenecientes a minorías étnicas o las personas con discapacidad) parece ser una **preocupación ampliamente compartida por las OSC, pero que aún no se ha integrado de manera uniforme en las prácticas**. En general, las competencias en la materia se autoevalúan en niveles intermedios, con una fuerte concentración en los niveles 3 y 4. Esto refleja una voluntad real de actuar y cierta familiaridad con las

cuestiones de inclusión, sin llegar a alcanzar una experiencia consolidada. Por lo tanto, sigue habiendo un importante margen de mejora para desarrollar enfoques plenamente inclusivos, sistemáticos y arraigados en las realidades locales.

**El trabajo con las comunidades marginadas es un eje ya explorado por la mayoría de las organizaciones.**

Predominan los niveles 3 (47 respuestas) y 4 (51), lo que refleja una cierta práctica en la materia. Sin embargo, solo 32 estructuras se identifican como expertas (nivel 5), lo que pone de relieve la necesidad de reforzar la sensibilización más allá de una acción puntual. En África, la proporción de organizaciones en el nivel 1 alcanza el 21,2 %, lo que sin duda refleja la combinación de contextos más limitados y un acceso restringido a recursos o formación específicos.

**El desarrollo de contenidos de formación no estereotipados** sigue una tendencia similar: 67 organizaciones se sitúan en el nivel 3, con una distribución más equilibrada en los demás niveles. El tema está presente, integrado en algunos proyectos, pero a menudo sigue tratándose de manera puntual. **América Latina destaca con una proporción significativa de OSC que se sitúan en el nivel experto (22 %), lo que puede reflejar un mayor compromiso con las cuestiones relacionadas con la deconstrucción de las normas sociales de género.**

**La integración de los derechos de salud sexual y reproductiva (DSR) en los itinerarios de formación profesional** está relativamente bien implantada: los niveles 3 (63 respuestas) y 4 (44) son los más frecuentes. Solo 31 OSC se declaran expertas, lo que refleja una apropiación parcial que aún debe consolidarse. Una vez más, América Latina muestra una mejor distribución de los niveles, lo que sugiere esfuerzos más estructurados en esta región.

Por el contrario, **la formación jurídica sobre las leyes locales en materia de género y orientación sexual parece ser una debilidad más marcada.** La mayoría de las OSC se sitúan en un nivel bajo o intermedio: 53 se declaran en el nivel 2 y 31 se consideran poco o nada competentes. Este desconocimiento del marco legal puede limitar la capacidad de acompañar a los públicos en contextos a menudo hostiles o ambiguos. En Asia, muchas OSC se sitúan en el nivel 3 (36,4 %), lo que refleja una base existente, pero aún frágil o superficial.

Por último, **el apoyo al emprendimiento de las mujeres y las personas LGBTQIA+ es uno de los ámbitos mejor arraigados en las prácticas.** Los niveles 3 a 5 (51, 49, 43) están muy representados, lo que demuestra una capacidad de acción ya operativa en este ámbito. Sin embargo, casi el 20 % de las OSC se encuentran todavía en los niveles 1 o 2, lo que indica la persistencia de obstáculos o la necesidad de un apoyo más específico. Es interesante observar una paradoja en América Latina: mientras que esta región se distingue en otros temas, solo el 12 % de las OSC se consideran expertas en la inclusión económica de las personas LGBTQIA+, con una mayoría repartida entre los niveles 2 y 4. Esto sugiere una **apropiación aún desigual según los contextos locales o subregionales.**

## Necesidades concretas de apoyo:

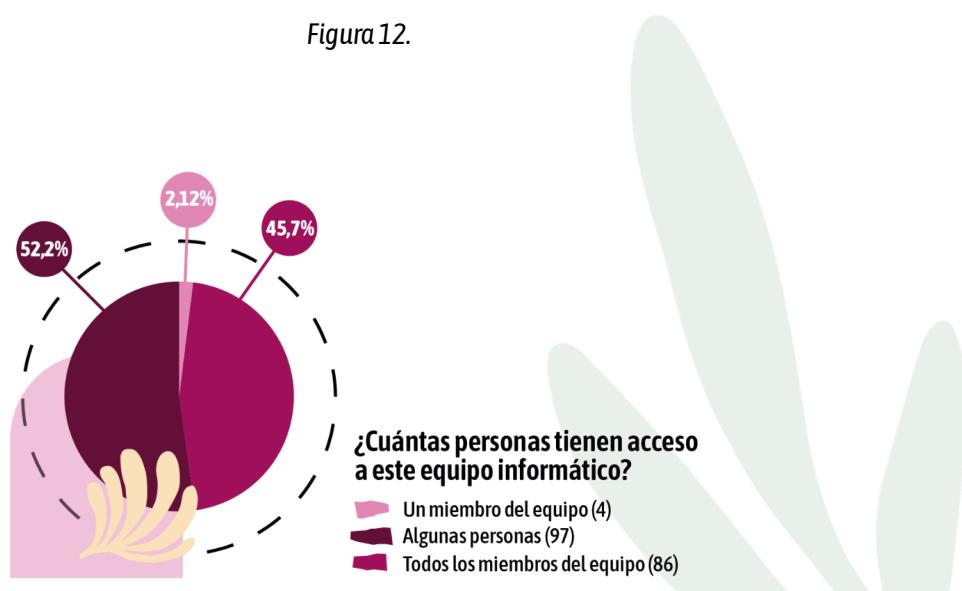
- Acompañar de manera sólida a las OSC en términos de **gestión financiera y contable**, en particular a las OSC africanas, reforzando las competencias en materia de presupuestación, presentación de informes financieros, cumplimiento de las normas de los donantes y gestión de múltiples donantes.
- Formar a los miembros de las OSC en la **búsqueda de financiación y la gestión de alianzas**.
- Apoyar a las OSC en la **a apropiación de herramientas digitales de seguimiento y evaluación** (por ejemplo, KoboToolbox, paneles de control, nube).
- Formar en **análisis cualitativo y cuantitativo** para objetivar los resultados y obtener una medición clara del impacto.
- Desarrollar conjuntamente **teorías del cambio** específicas para cada OSC.
- Ayudar a **reforzar la rendición de cuentas comunitaria** mediante mecanismos participativos (por ejemplo, participación de las comunidades, restituciones locales, etc.).
- **Centrar los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades en las áreas con un nivel de competencia bajo a medio**, en particular: formación jurídica sobre las leyes locales en materia de género e inclusión LGBTQIA+, integración de la salud y los derechos sexuales y reproductivos en los itinerarios de formación profesional y uso de herramientas inclusivas con las comunidades marginadas.
- Ofrecer **formaciones modulares progresivas** (nivel 1: iniciación; nivel 2: consolidación; nivel 3: especialización) para responder a la diversidad de perfiles.
- En el plano jurídico y contextual, **desarrollar guías jurídicas divulgativas y talleres descentralizados impartidos por expertas y expertos locales** con el fin de colmar las lagunas existentes en los equipos de las OSC.
- **Aprovechar los ámbitos ya dominados** para crear comunidades de prácticas que puedan apoyar e inspirar a las OSC que aún se encuentran en fase de desarrollo de competencias.

## VII) DOMINIO DIGITAL

### Uso generalizado de las herramientas digitales básicas

Los datos recopilados a nivel global muestran una apropiación generalizada de las herramientas digitales por parte de las OSC encuestadas. Una amplia mayoría de las OSC encuestadas, el 80,7 %, declara utilizar herramientas informáticas para organizar sus actividades. Esto confirma que **lo digital está bastante bien integrado en las prácticas profesionales de estas estructuras**. Las OSC que no utilizan herramientas informáticas se encuentran principalmente en América Latina y Asia y suelen mencionar una conexión media que limita la posibilidad de un uso regular. Además, la mayoría de las OSC de Asia (52,7 %) señalan dificultades para seguir cursos de formación en línea, descargar recursos o ver videos en línea, al igual que el 48,8 % de las de América Latina.

Figura 12.



En cuanto a los equipos utilizados:

- **Los ordenadores y los teléfonos son los más utilizados**, con 148 y 135 menciones respectivamente.
- Les siguen las impresoras (118) y los proyectores (111)
- el uso de tabletas sigue siendo más marginal (39 menciones).

Esta diversidad de equipos ilustra la versatilidad de sus usos, pero también confirma que **el ordenador y el teléfono son las herramientas digitales básicas e imprescindibles para los equipos**.

El nivel de comodidad con las herramientas digitales es, en general, elevado:

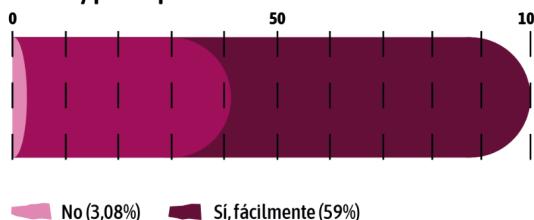
- el 77,4 % de los encuestados se declara «bastante cómodo» o «totalmente cómodo». La mayoría se sitúa en la categoría «bastante cómodo», lo que sugiere cierta comodidad, pero también un  **posible margen de mejora**.
- Por el contrario, el 17,9 % se mantiene neutral o se siente poco o nada cómodo, lo que representa **una minoría nada desdeñable que necesita un acompañamiento más específico**.

Cuando se pregunta a los encuestados sobre su capacidad para seguir cursos de formación en línea, descargar recursos o participar en videoconferencias, el 59 % indica que puede hacerlo fácilmente. Sin embargo, el 37,9 % afirma que puede hacerlo, pero con dificultad. Esto demuestra que, **a pesar de la voluntad de adoptar estas herramientas, más de un tercio de las OSC participantes siguen encontrando obstáculos técnicos, ya sea en relación con el equipo, la conexión o las competencias, especialmente en Asia** (más del 50 % menciona dificultades de uso).

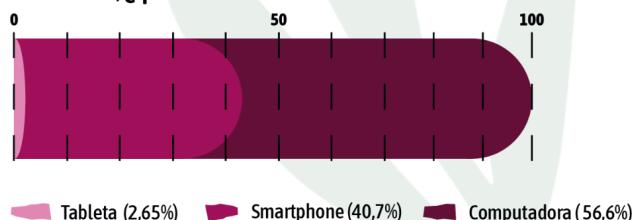
En cuanto al **soporte preferido para seguir estas formaciones en línea, los resultados muestran una distribución dividida principalmente entre computadoras (56,6 %) y teléfonos inteligentes (40,7 %)**, con un uso casi inexistente de las tabletas. Esta constatación exige diseñar contenidos de formación e información adaptados a ambos formatos, velando por su legibilidad y accesibilidad en teléfonos inteligentes, lo que resulta especialmente esencial en contextos con infraestructuras deficientes. También se observa un uso muy presente del ordenador en África, con un 62,9 % de las respuestas.

Figura 13.

Posibilidad de utilizar equipos informáticos para realizar cursos de formación en línea, descargar recursos, ver videos y participar en videoconferencias.

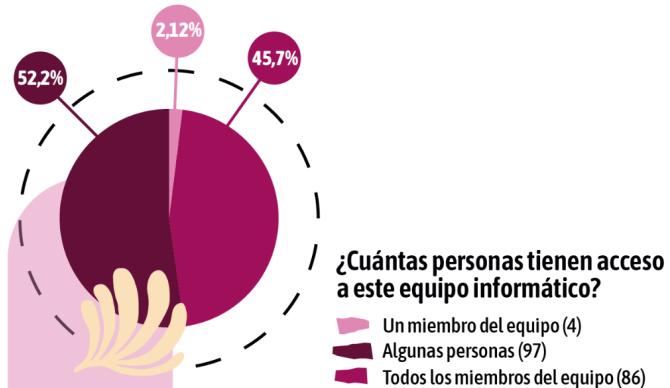


En tal caso, ¿qué herramienta se utiliza?



**El acceso al equipo informático es otro punto a tener en cuenta.** Menos de la mitad de los encuestados (45,7 %) indican que todos los miembros de su organización tienen acceso a él. **En el 52,2 % de los casos, solo algunos miembros pueden beneficiarse de él y, en ocasiones, el acceso está limitado a una sola persona.** Estas disparidades internas pueden suponer un obstáculo para la participación equitativa y el aumento de las competencias colectivas, especialmente en las estructuras pequeñas.

Figura 14.



En cuanto al uso de las redes sociales, los boletines informativos, los sitios web y las aplicaciones de mensajería instantánea, se observa **un bajo nivel de dominio general, y la mayoría de los encuestados describen una necesidad urgente de formación sobre estas cuatro herramientas**. Casi la mitad de las respuestas señalan una necesidad urgente de formación sobre el uso de las redes sociales y los boletines informativos, el 59 % sobre el uso y la creación de un sitio web, y el 44 % sobre el uso de aplicaciones de mensajería instantánea. La única diferencia regional notable se da en Asia, donde se identifica una necesidad moderada en relación con el uso de los boletines informativos.

En resumen, este análisis global revela un panorama contrastado. Por un lado, la mayoría de las organizaciones han dado un paso importante en la digitalización de sus prácticas. **Muchas han adquirido las competencias básicas y las herramientas digitales forman parte integrante del funcionamiento de la organización. Por otro lado, persisten importantes disparidades en cuanto al acceso al material, la estabilidad de la conexión y la facilidad real de uso.**

## Una brecha digital persistente, freno a la estructuración y la visibilidad

**A pesar de su uso constante, la tecnología y lo digital constituyen uno de los puntos más débiles de la autoevaluación de sus competencias por parte de las OSC.** Casi la mitad de las OSC se sitúan en el nivel 3 de dominio sobre 5 (99 respuestas), y los niveles 4 y 5 están prácticamente ausentes. Esto sugiere que lo digital se percibe a menudo como un ámbito en desarrollo o periférico, en lugar de como una palanca estratégica plenamente integrada. Esto puede interpretarse como un indicio de una **competencia emergente, a la espera de ser estructurada o de recibir inversión**. Solo las OSC de América Latina muestran una tendencia ligeramente más favorable, con una presencia más marcada en el nivel 4, lo que tal vez refleje una mejor apropiación de las herramientas digitales o un mayor acceso a la formación digital.

Casi la mitad de las OSC (45,4 %) no utilizan ninguna herramienta de seguimiento digital, y solo una minoría utiliza regularmente software o plataformas para el seguimiento de sus proyectos. Esta falta de herramientas digitales se observa en todos los países, con niveles de equipamiento y competencias muy heterogéneos.

Además, varias OSC señalan que **no se sienten cómodas utilizando herramientas digitales** (Excel, la nube, KoboToolbox), y también mencionan problemas de conectividad, software obsoleto y ciberseguridad insuficiente.

«Utilizamos WhatsApp y archivos en papel. Las herramientas digitales nos ayudarían a ganar tiempo, pero no sabemos cómo utilizarlas». (Grupo de discusión, África)

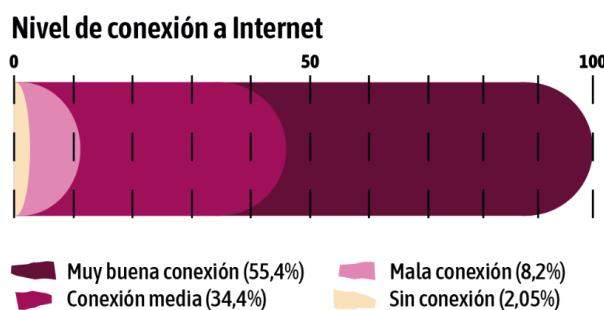
Algunas OSC más estructuradas están empezando a utilizar:

- plataformas como KoboToolbox o Excel para la recopilación de datos o el seguimiento.
- las redes sociales (principalmente Facebook) para comunicarse,
- soportes multilingües para dar a conocer sus acciones.

Pero, en general, la brecha digital limita su eficacia, su visibilidad, su capacidad para medir su impacto y documentar sus acciones.

Por último, **la calidad de la conexión a Internet sigue siendo un factor diferenciador**. Si bien el 89,8 % de las personas encuestadas dispone de una conexión considerada media o buena, el 10,2 % menciona una conexión mala o incluso una ausencia total de conexión. Esto sigue siendo un obstáculo estructural para la autonomía digital, especialmente en las zonas rurales o con poca cobertura de red.

Figura 15.



Ante estas constataciones, es esencial reforzar los enfoques pedagógicos inclusivos, **dando prioridad a los formatos accesibles desde teléfonos inteligentes y compatibles con conexiones lentas**. También será pertinente acompañar a las estructuras en la adquisición de material compartido y seguir desarrollando módulos de aprendizaje progresivos para consolidar las competencias digitales de todos los equipos.

## Un reto de seguridad

Durante los grupos de discusión, se planteó una cuestión de seguridad en relación con el dominio de las herramientas digitales. **Algunas OSC temen problemas de ciberseguridad:**

- Robo de datos e ideas de proyectos
- Mayor vigilancia mediante la recopilación de datos digitales
- Riesgo para la protección de datos sensibles
- Riesgo de acoso

*«A menudo tememos que otras organizaciones pirateen nuestros datos y roben nuestras ideas de proyectos a través de las redes sociales».* (Grupo de discusión, Benín)

*«La organización y otras organizaciones feministas están reflexionando sobre las políticas de seguridad y puede ser crucial reforzar estas capacidades y aplicar prácticas de cuidado digital ante los riesgos relacionados con el uso de las tecnologías y las plataformas de comunicación en su trabajo diario».* (Grupo focal, Ecuador)

La encuesta cualitativa refleja una **demandas de formación en ciberseguridad en todas las regiones:**

*«Hay muchos sectores en los que necesitamos apoyo. [...] Necesitamos mayores inversiones en infraestructura informática y ciberseguridad para modernizar nuestros sistemas y proteger los datos sensibles».* (Grupo focal, Bangladesh)

*«Algunos miembros del equipo han recibido formación básica en ofimática o gestión de redes sociales, pero hasta la fecha ninguno cuenta con una certificación o formación avanzada en el ámbito digital, en particular en gestión de proyectos digitales, ciberseguridad o herramientas especializadas».* (Grupo focal, Togo)

## Necesidades concretas de apoyo:

- **Financiar la transición digital** como palanca de estructuración y sostenibilidad. Es especialmente importante acompañar a las estructuras en la adquisición de material compartido y seguir desarrollándolo.
- Impartir formación en **alfabetización digital**, ya sea básica o avanzada, y seguir desarrollando módulos de aprendizaje progresivos para consolidar las competencias digitales de los equipos.

- Diseñar **contenidos de formación e información en línea adaptados a computadoras y teléfonos inteligentes y compatibles con conexiones de Internet lenta**.
- Formar en el uso de las redes sociales, los boletines informativos y las aplicaciones de mensajería instantánea.
- **Apoyar el diseño y la actualización de sitios web** y plataformas colaborativas.
- Organizar talleres de formación sobre el uso de herramientas digitales (Office, Google Workspace, etc.).
- Organizar talleres de **sensibilización y formación sobre ciberseguridad y el RGPD** para garantizar la seguridad de los datos digitales.



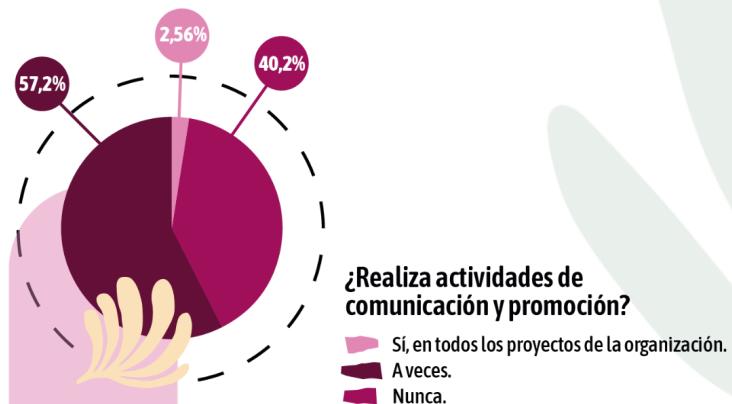
## VIII) DEFENSA, COMUNICACIÓN Y REDES

**Una defensa activa, arraigada a nivel local, pero poco estructurada y poco evaluada**

**Más del 90 % de las OSC afirman incluir acciones de defensa o comunicación en sus proyectos**, pero solo el 40 % lo hace en todos sus proyectos, frente al 52 % que lo hace ocasionalmente. Este dato revela una tendencia: la defensa está muy presente en las prácticas, pero rara vez se considera una estrategia en sí misma.

Estos porcentajes tienden a variar en África, donde el 34,3 % de las organizaciones siempre llevan a cabo estas acciones y solo el 62,6 % lo hace a veces. En Asia, el 50 % de las organizaciones las implementan siempre y el 50 % solo a veces. Las cifras de América Latina se acercan a las cifras globales. Esto podría indicar que las OSC de África podrían necesitar un mayor refuerzo en este eje de incidencia política.

Figura 16.



**La realización de acciones de incidencia sobre la igualdad de género y el empoderamiento económico es un ámbito en el que las OSC se sienten cómodas en general:** 54 OSC se autoevalúan en el nivel 4 (28.7 %) y 47 en el nivel 5 (24.1 %), con muy pocas organizaciones en los niveles bajos. Esto sugiere una capacidad real de influencia en estas cuestiones, especialmente marcada en América Latina, donde el 36,6 % de las OSC se consideran expertas.

El desarrollo de competencias en materia de incidencia política sigue la misma dinámica: los niveles 3 a 5 están bien representados (56, 49, 41), lo que indica que **la mayoría de las OSC están comprometidas en este ámbito, pero que aún es necesario realizar esfuerzos para alcanzar una mayor madurez estratégica**, especialmente en los contextos más difíciles.

Sobre el terreno, **las OSC llevan a cabo diversas acciones: campañas dirigidas a los parlamentarios, sensibilización a través de radios comunitarias, acciones artísticas, participación en coaliciones feministas.** Estas acciones suelen ser específicas, contextuales y basadas en un profundo conocimiento del terreno.

*«Hemos celebrado reuniones con grupos parlamentarios y responsables de instituciones en el marco de un proyecto (Focus groupe, Marruecos)*

Sin embargo, muy pocas organizaciones disponen de:

- de una estrategia de incidencia formalizada,
- de indicadores para medir el impacto de sus campañas,
- o herramientas digitales para amplificar su voz a mayor escala.

En Pakistán, por ejemplo, las iniciativas de promoción suelen ser informales y basarse en proyectos, dirigidas a los gobiernos locales, las escuelas y los líderes comunitarios. En la autoevaluación de las competencias de sus equipos, predomina el nivel 3 (68 respuestas) en relación con la competencia «promoción y cabildeo», lo que indica que **las OSC se comprometen con estas cuestiones, pero sin disponer de la experiencia estratégica necesaria para influir de manera duradera en las políticas públicas o las normas sociales.** Las disparidades regionales son notables: en América Latina, una gran proporción de OSC (casi el 44 %) se consideran expertas, mientras que en África solo el 4 % se evalúa a este nivel. Las OSC africanas se concentran mayoritariamente en el nivel 3 (42,4 %), lo que ilustra una movilización presente pero aún poco estructurada. Esto sugiere que **las trayectorias de compromiso militante están fuertemente condicionadas por los contextos políticos y las oportunidades de expresión ciudadana.**

Este déficit es aún más problemático si se tiene en cuenta que algunas OSC trabajan en temas delicados (derechos lingüísticos, trabajo doméstico, personas LGBTQIA+), en contextos a veces hostiles.

Las necesidades expresadas son:

- **reforzar las capacidades en la elaboración de estrategias de incidencia multicanal,**
- **desarrollar competencias en comunicación digital y narración de historias,**
- **aprender a evaluar el impacto de las acciones de incidencia para ajustar los mensajes y los objetivos.**

## Alianzas a menudo oportunistas, rara vez duraderas

El análisis cruzado muestra que **existen colaboraciones entre las OSC, pero que a menudo son oportunistas, construidas en torno a un proyecto o una convocatoria de financiación puntual.** Si bien casi la mitad de las OSC encuestadas son miembros de redes locales, regionales o internacionales dedicadas al empoderamiento económico de las mujeres y/o las personas LGBTQIA+ (46,9 %), solo el 4 % de ellas declara formar parte de redes feministas estructuradas o consorcios formalizados.

«Las alianzas y redes de colaboración de nuestra asociación con otras OSC se estructuran en torno a asociaciones informales y colaboraciones puntuales en proyectos específicos» (grupo de discusión, África Occidental).

El nivel de formalización es variable:

- algunas alianzas se basan en memorandos de entendimiento o acuerdos marco (Sri Lanka, Bangladesh),
- otras funcionan a través de relaciones informales de confianza, con el fin de fomentar la proximidad.

Los obstáculos a la colaboración suelen estar relacionados con:

- la **competencia entre las OSC** por la financiación,
- la **falta de transparencia** en la dinámica de las redes,
- **barreras lingüísticas o digitales**,
- o incluso el **desconocimiento de los demás actores presentes en el ecosistema** local.

Las OSC expresan la necesidad de:

- **reuniones entre OSC para compartir prácticas**: las OSC respondieron de manera unánime que desean reforzar sus competencias en colaboración con otras OSC en términos de intercambio de recursos, gestión de proyectos, incidencia conjunta, etc.
- **coaliciones feministas locales, regionales y temáticas**,
- **apoyo a la construcción conjunta de defensas colectivas**, en particular sobre los derechos económicos de las mujeres, el acceso a la tierra, la lucha contra la violencia y los retos climáticos.

«En un momento en el que la financiación es limitada, debemos aprender a trabajar más en red». (Grupo de discusión en Ecuador)

## Comunicación: competencias sólidas y homogéneas, pero con una fuerte demanda de refuerzo

**La comunicación y la sensibilización son ámbitos que las OSC feministas dominan en general bien.** De las 195 organizaciones que respondieron, 127 consideran que tienen un nivel alto o experto en este ámbito, lo que demuestra que esta competencia está bien arraigada en las prácticas cotidianas. Para muchas, se trata de una **palanca estratégica esencial para transmitir mensajes, movilizar a las comunidades o llevar a cabo acciones de incidencia política**.

Sin embargo, los datos regionales muestran disparidades notables. En Asia, el 47,3 % de las OSC se declaran expertas (nivel 5), frente al 34,1 % en América Latina, mientras que en África solo el 21 % alcanza este nivel. Dicho esto, el 40,4 % de las organizaciones africanas se sitúan en el nivel 4, lo que refleja una práctica sólida, pero aún en proceso de estructuración o consolidación.

En el aspecto específico de la **comunicación inclusiva** que tiene en cuenta las cuestiones de género y la inclusión de las personas LGBTQIA+, las respuestas reflejan un buen dominio de los fundamentos: 62 organizaciones se sitúan en el nivel 3 y 56 en el nivel 4. Sin embargo, solo 26 OSC se declaran en el nivel experto. Esto demuestra que, si bien se tiene en cuenta el tema, a menudo se sigue tratando de manera puntual o poco sistemática. En América Latina, la polarización es marcada: el 24,4 % de las OSC se sitúan en el nivel 2 y el 41,5 % en el nivel 4, lo que ilustra unas dinámicas de apropiación aún desiguales según los contextos.

Las necesidades expresadas en los cuestionarios confirman la importancia estratégica que se concede a este ámbito. Surgen varias temáticas prioritarias:

- **La elaboración de campañas de sensibilización** es la prioridad más importante: 131 encuestados le han otorgado una puntuación de 5. Este resultado muestra la voluntad de reforzar las acciones de incidencia política, con mensajes más estructurados, mejor difundidos y más impactantes.
- **La creación de contenido visual y digital** (130 puntuaciones de 5) y el uso de las redes sociales (117 puntuaciones de 5) también son prioritarios. Las OSC quieren adaptar sus mensajes a los nuevos formatos de comunicación y aprovechar mejor los canales digitales, en particular para llegar a las generaciones más jóvenes y aumentar su visibilidad.
- **La gestión de la comunicación de crisis** (105 puntuaciones de 5) se considera un reto importante. Los temas delicados que tratan las OSC (género, LGBTQIA+, violencia de género, derechos humanos) las exponen en ocasiones a ataques, controversias o estigmatización. Esto refuerza la necesidad de profesionalizar la gestión de situaciones tensas.
- **Las relaciones con los medios de comunicación** también suscitan un gran interés (107 puntuaciones de 5), aunque varias OSC encuestadas se sitúan en los niveles 3 y 4. Este tema se considera estratégico, pero aún se le presta poca atención. Las OSC desean reforzar su capacidad para dialogar con los medios de comunicación y aumentar su impacto público.
- **La elaboración de un plan de comunicación** también suscita una gran demanda (113 puntuaciones de 5). Esta necesidad refleja una clara voluntad de pasar de una comunicación puntual a una estrategia global, estructurada y alineada con los objetivos de las organizaciones.

Por último, la creación de un sitio web es considerada prioritaria por 99 encuestados (puntuación de 5), pero presenta una cierta dispersión en las respuestas, con puntuaciones bajas también presentes (niveles 1 y 3). Esta variación puede reflejar desigualdades en el acceso a los recursos técnicos, especialmente en determinadas regiones (como África) o en función del tamaño de las estructuras.

El análisis de los datos muestra que **las OSC feministas han integrado la comunicación como una herramienta esencial de su acción**, en particular en las redes sociales y las campañas de sensibilización. Sin embargo, **siguen existiendo importantes necesidades para estructurar esta comunicación a largo plazo, reforzar su inclusión y anticipar mejor las situaciones de crisis**. Por lo tanto, la ampliación de las competencias en materia de comunicación estratégica, gestión de controversias y producción de contenidos adaptados parece constituir un eje prioritario de fortalecimiento.

## Necesidades concretas de apoyo:

- Apoyar la **creación o el fortalecimiento de redes de solidaridad feminista**, valorizando los intercambios entre países y la intergeneracionalidad.
- Ofrecer **formación práctica en comunicación estratégica y promoción digital**, con módulos adaptados a las realidades locales.
- **Adaptar las herramientas a las realidades locales**, teniendo en cuenta la heterogeneidad de las necesidades (por ejemplo, algunas OSC pueden dar prioridad a las redes sociales en lugar de a un sitio web formal).
- Fomentar los **intercambios entre pares y la puesta en común de recursos** (kits de comunicación, ejemplos o plantillas de campañas), para favorecer el empoderamiento colectivo.
- **Financiar estas líneas de comunicación, en las convocatorias de proyectos**, considerándolas elementos estratégicos en lugar de simples herramientas técnicas.
- Crear una **escuela de defensa feminista**, estructurada en torno a módulos prácticos, tutorías e intercambio de experiencias entre países.

Para responder a estas necesidades, se recomienda desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades centrados en:

- La **estrategia de comunicación global** (planes, campañas, gestión de crisis).
- Las **competencias técnicas en la creación de contenidos digitales** (vídeo, infografía, redes sociales).
- Las **relaciones con los medios de comunicación y la comunicación en contextos delicados**.



## IX) TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y CLIMÁTICA INCLUSIVA

### El medio ambiente: un eje transversal que hay que estructurar

Según el análisis cuantitativo, **el 91 % de las OSC, de todas las regiones, incluyen una dimensión ecológica en sus acciones**. África cuenta con la mayor proporción (96,8 %) de organizaciones feministas que integran una perspectiva ecológica en sus acciones y programas. Asia le sigue muy de cerca, con un 95,2 %, mientras que solo el 80 % de las OSC latinoamericanas encuestadas integran una dimensión ecológica en sus programas.

«La dimensión ecológica forma parte integrante de nuestro trabajo. Integraremos las consideraciones medioambientales en todas nuestras áreas de intervención. [...] En el marco del programa FAME en particular, también nos esforzamos por reforzar el liderazgo feminista en materia medioambiental. Creemos que las mujeres deben hacer oír su voz para configurar una transición ecológica justa e inclusiva, especialmente en regiones como la nuestra, que se encuentran en primera línea frente a la crisis climática. [...] Estas zonas [en las que interviene la organización] son especialmente vulnerables al cambio climático y a las disparidades socioeconómicas, lo que determina en gran medida nuestra programación». (Grupo de discusión, Bangladesh)

**La mayoría de las OSC están integrando de manera global una agenda medioambiental en los programas de empoderamiento económico de las mujeres y las personas LGBTQIA+**. Esta integración se traduce en diversas prácticas y sectores:

- Sensibilización sobre el impacto medioambiental
- Promoción de modelos económicos ecológicos
- Uso de prácticas agrícolas sostenibles
- Formación en emprendimiento verde
- Acceso a financiamiento ecológico
- Alianzas con actores del desarrollo sostenible
- Fomento de tecnologías ecológicas
- Creación de redes de apoyo para la economía verde
- Educación en la gestión sostenible de los recursos naturales

Las OSC han autoevaluado el nivel de adopción de estos diferentes medios para integrar las cuestiones climáticas en sus proyectos con puntuaciones que van de «1. nada» a «5. mucho».

Los resultados muestran que **las prácticas utilizadas por las OSC para integrar una dimensión medioambiental en sus proyectos son, principalmente, la sensibilización sobre el impacto medioambiental** (nota media: 3,84), **la promoción de modelos económicos ecológicos** (3,46) y **la educación para la gestión sostenible de los recursos naturales** (3,35). La adopción de prácticas agrícolas sostenibles también ocupa un buen lugar, con una nota media de 3,29, lo que refleja el arraigo de estos enfoques en los territorios. En Pakistán, por ejemplo, las iniciativas incluyen el emprendimiento

ecológico, la agricultura sostenible y la sensibilización medioambiental a nivel comunitario. Programas como la formación en productos ecológicos para comunidades marginadas combinan el empoderamiento de las mujeres y las prácticas respetuosas con el clima.

Por el contrario, **algunas prácticas siguen estando poco desarrolladas**. Es el caso, en particular, del **acceso a la financiación verde** (2,68), la **creación de redes de apoyo a la economía verde** (2,88) y las **asociaciones con actores del desarrollo sostenible** (3,11), que parecen ser palancas infroutilizadas por las organizaciones encuestadas.

**Si observamos las tendencias regionales, encontramos constantes muy marcadas:** en las tres zonas geográficas (África, Asia y América Latina), la sensibilización sobre el impacto medioambiental y la promoción de modelos económicos ecológicos figuran entre las medidas que se aplican con mayor frecuencia. Por el contrario, la integración de la agenda medioambiental a través del acceso a la financiación verde y la creación de redes para la economía verde siguen siendo marginales, independientemente del contexto regional. Estas convergencias muestran una conciencia compartida, pero también retos estructurales similares a escala internacional.

Sin embargo, se observan importantes divergencias regionales. **La formación en emprendimiento verde es una de las prácticas más utilizadas por las organizaciones asiáticas** (con una media de 3,67), a diferencia de las organizaciones latinoamericanas, la mitad de las cuales indican que la formación en emprendimiento verde no es en absoluto un medio para integrar una dimensión ecológica y medioambiental en sus programas (15 entradas para «1. en absoluto» de un total de 29 respuestas).

De manera transversal, las calificaciones de las OSC encuestadas con sede en América Latina son significativamente inferiores a las de las OSC con sede en otras regiones. Las encuestadas asiáticas obtuvieron calificaciones muy altas, con promedios que oscilaron entre 3.27 y 4.08, en todas las prácticas. Las OSC africanas les siguen de cerca con promedios de 2,73 a 3,93, mientras que en América Latina la mayoría de las calificaciones corresponden a la ausencia de implementación de las diferentes prácticas enumeradas, con una mayoría de entradas para la calificación «1. En absoluto». Estos resultados deben ponerse en perspectiva con los temas objetivo de las organizaciones que respondieron en cada región.

Sobre el terreno, las entrevistas cualitativas revelan dos tendencias principales.

La primera es la **de un compromiso local concreto pero disperso**. En Bangladesh, algunas OSC llevan a cabo proyectos de gestión de residuos plásticos, resiliencia costera o agricultura sostenible, integrando a las mujeres y los jóvenes. En Sri Lanka, se ofrecen cursos de formación sobre el cultivo de la vainilla o la producción artesanal respetuosa con el medio ambiente. En las zonas rurales de África Occidental, están surgiendo tímidamente iniciativas relacionadas con la transición agroecológica. En América Latina, son menos las OSC que integran una dimensión ecológica en sus proyectos. Sin embargo, una OSC boliviana trabaja en materia de justicia ambiental, abordando las cuestiones ecológicas como algo profundamente relacionado con los derechos de las mujeres, la salud y el modelo económico actual.

La segunda tendencia es la **falta de herramientas, formación y visión estratégica**. Muchas organizaciones no saben cómo articular la ecología, el género y la economía en una misma acción. No existen cursos de formación en ecología feminista o financiación climática sensible al género. Pocas OSC cuentan con planes de acción medioambientales, a pesar de su interés por estas cuestiones.

## Necesidad de reconocer a las mujeres como protagonistas de la transición ecológica

A pesar de su fuerte arraigo territorial y su compromiso con la comunidad, **las mujeres acompañadas por las OSC suelen quedar excluidas de los espacios de decisión relativos a la gestión de los recursos naturales**, las políticas climáticas o la ordenación del territorio. Ante esta marginación, **las OSC reclaman un enfoque más integrado e inclusivo**. Insisten en la **necesidad de valorizar los conocimientos tradicionales femeninos** —ya sea en materia de agricultura, transformación o cuidado de los ecosistemas—, **reforzar el acceso de las mujeres a recursos esenciales** como la tierra, el agua o la energía, y **posicionarlas como protagonistas centrales de la defensa del medio ambiente**, en particular en las zonas rurales o vulnerables a los efectos del cambio climático.

Algunas organizaciones ya han iniciado esta dinámica. En Bangladesh, una OSC lleva a cabo **acciones de sensibilización sobre los vínculos entre género y clima** en las zonas costeras, involucrando activamente a las mujeres y los jóvenes en campañas de reforestación. En Marruecos, otra OSC integra los **derechos culturales y ambientales de las mujeres indígenas** en su defensa, tanto a nivel nacional como internacional. Además, en Asia y África, varias organizaciones trabajan para sensibilizar a las comunidades sobre la protección del medio ambiente, llevando a cabo **acciones de formación y apoyando iniciativas locales impulsadas por grupos de proximidad**, especialmente en los ámbitos del reciclaje y la agricultura sostenible.

## Hacia una ecología feminista concreta y localizada

**La conciencia medioambiental avanza en los discursos de las OSC.** Sin embargo, su concreción sobre el terreno sigue encontrando varios obstáculos. Por un lado, **la falta de un marco de referencia claro**, ya sea en materia de ecología feminista, derechos medioambientales o justicia climática, limita la estructuración de acciones coherentes. Por otro lado, **la falta de financiación específica para una transición ecológica impulsada por las mujeres** constituye un obstáculo importante. Por último, la fragilidad digital y técnica de muchas organizaciones impide la ejecución de proyectos medioambientales a la altura de las ambiciones declaradas.

En este contexto, las necesidades expresadas por las OSC son concretas y orientadas a la acción. Las organizaciones encuestadas evaluaron la importancia y la urgencia de varios tipos de apoyo para reforzar la integración de prácticas ecológicas en sus proyectos. Entre los temas más citados figuran **la formación en agricultura sostenible, el acceso a la financiación verde, la creación de asociaciones para proyectos ecológicamente responsables, la formación en gestión de recursos naturales y protección del**

## **medio ambiente, el acceso a recursos para certificar productos sostenibles y éticos, y la gestión de cooperativas femeninas y sostenibles.**

Todas estas necesidades se consideran de moderadas a urgentes, con medias superiores a 3,9 en una escala del 1 (sin necesidad) al 5 (necesidad urgente). Incluso la necesidad considerada «menos urgente», es decir, la formación en agricultura sostenible, obtiene una puntuación media elevada de 3,93, y 97 OSC (de 195) la han clasificado como una necesidad urgente (puntuación 5).

Dos necesidades destacan especialmente:

- La **formación en gestión de recursos naturales y protección del medio ambiente**, con una puntuación media de 4,31 y 110 respuestas con el nivel de prioridad máximo.
- La **gestión de cooperativas femeninas y sostenibles**, aún más prioritaria, con una media de 4,33 y 128 entradas con puntuación 5.

El acceso a la financiación verde (nota media de 4,26, 120 entradas en el nivel 5) y el desarrollo de asociaciones para proyectos ecológicamente responsables (nota media también de 4,26, 114 respuestas en la nota 5) también aparecen como prioridades importantes.

Estos resultados confirman las conclusiones de la sección anterior sobre las prácticas existentes: **las necesidades expresadas coinciden con los ámbitos en los que las prácticas siguen siendo limitadas, en particular el acceso a la financiación verde, las alianzas y las redes.**

Por último, las tendencias regionales revelan una diferencia notable: las OSC encuestadas en América Latina otorgan, en general, puntuaciones más bajas que las de África o Asia. Las necesidades se perciben más como «moderadas» que como urgentes. Este matiz confirma las observaciones anteriores: la implantación de un enfoque ecológico sigue siendo más parcial o está en fase de estructuración para las OSC encuestadas en América Latina, mientras que en otras regiones está más avanzada o se le da mayor prioridad.

Por lo tanto, para un programa de acompañamiento de las OSC, **se recomienda incluir secciones específicas sobre el funcionamiento y el acceso a la financiación verde<sup>7</sup>, así como sobre la creación de redes y asociaciones relacionadas con las cuestiones climáticas.** Además, estos dos puntos coinciden y confirman los resultados presentados en el resto del informe.

- La sección sobre las necesidades autoevaluadas de las OSC identifica la búsqueda de financiación externa como la primera competencia que debe desarrollarse de forma prioritaria. Añadir una perspectiva o una sección sobre la búsqueda de financiación verde permitiría a las OSC aumentar sus competencias y conocimientos en este ámbito, al tiempo que se reforzarían y se especializarían en cuestiones medioambientales.
- Lo mismo ocurre con la búsqueda de asociaciones y la creación de redes. Otras partes del informe señalan una fuerte demanda por parte de las OSC de apoyo en estos dos aspectos.

<sup>7</sup>Cabe señalar que el acceso a la financiación verde suele ser inaccesible para las organizaciones de pequeño tamaño y que los mecanismos varían según los países. Se podría considerar la posibilidad de formar a las organizaciones sobre los argumentos y los elementos que se esperan en estos programas de financiación, con el fin de que puedan encontrar socios potenciales para responder a ellos y mejorar sus competencias.

Centrarse en las alianzas y las redes relacionadas con las cuestiones medioambientales y el desarrollo sostenible durante el programa de apoyo permitiría a las OSC adquirir competencias para integrarse mejor en los ecosistemas relacionados con los temas que abordan en relación con el clima.

Además, es importante tener en cuenta las disparidades regionales observadas en la integración de la agenda medioambiental por parte de las OSC. Por ello, las OSC latinoamericanas de FAME podrían avanzar en la integración de una agenda medioambiental en sus programas si se beneficiaran de un acompañamiento más profundo.

## Necesidades concretas de apoyo:

- **Integrar la ecología feminista** como eje central del fortalecimiento de las OSC, en relación con sus prioridades locales.
- Proporcionar un acompañamiento más profundo a las OSC latinoamericanas para apoyarlas en la integración de los retos de la transición ecológica en sus acciones y proyectos.
- **Dotar a las OSC de herramientas para movilizar recursos climáticos** (fondos verdes, mecanismos de resiliencia, energías renovables).
- Formar a las OSC para **mejorar sus competencias en materia de gestión de los recursos naturales y protección del medio ambiente**, así como en la gestión de cooperativas femeninas y sostenibles.
- Capacitar a las OSC para que accedan a soluciones de baja tecnología que no requieran herramientas ni competencias digitales, o que requieran muy pocas.
- En consonancia con las demás secciones de este informe, las OSC expresan en promedio una fuerte demanda de formación y apoyo en materia de acceso a la financiación verde, así como de creación de redes y búsqueda de asociaciones relacionadas con las cuestiones climáticas.
- **Valorar las historias, los conocimientos y las prácticas ecológicas locales** promovidas por las mujeres, especialmente en las zonas rurales o indígenas, que puedan relacionarse con acciones de comunicación y/o promoción.
- **Favorecer las iniciativas de las OSC** para reforzar el acceso de las mujeres a los recursos esenciales y posicionarlas como actrices centrales de la defensa del medio ambiente.
- **Crear espacios de diálogo sobre género y clima entre las OSC**, las autoridades locales y los donantes.

# CONCLUSIÓN GENERAL Y RECOMENDACIONES TRANSVERSALES

## Una diversidad de contextos, una comunidad de retos

A través de los grupos focales realizados con organizaciones feministas de África Occidental (Togo y Benín), África del Norte (Marruecos), Asia Meridional (Bangladesh y Sri Lanka) y América Latina (Bolivia, Ecuador y República Dominicana), **el análisis cruzado revela una realidad contrastada, pero atravesada por fuertes dinámicas comunes.**

Las OSC acompañadas llevan a cabo **acciones profundamente arraigadas en sus territorios:** lucha contra la violencia de género, empoderamiento económico de las mujeres, acceso a los derechos, salud sexual y reproductiva, defensa cultural o climática... **Son actores imprescindibles del cambio social, a menudo muy cercanos a las comunidades más marginadas.**

Sin embargo, su capacidad de acción sigue viéndose debilitada por varios factores: falta de financiación estable, debilidad de las herramientas de gestión, acceso limitado a la formación continua, presiones sociales e institucionales, brecha digital o incluso la falta de reconocimiento institucional en algunas regiones.

**Estas observaciones confirman la importancia estratégica de fortalecer las OSC feministas de manera holística, sostenible y contextualizada, si se desea una transformación real hacia una economía inclusiva, feminista y solidaria.**

## Recomendaciones transversales

A la luz del diagnóstico, se pueden formular una serie de recomendaciones transversales para alimentar los planes de fortalecimiento de capacidades diseñados por los miembros del consorcio FAME para las OSC acompañadas por el programa.

### 1. Estructurar itinerarios de fortalecimiento de capacidades adaptados

- Desarrollar itinerarios de formación continua a medida en función de los niveles de madurez: gestión de proyectos, gobernanza, digitalización, S&E, RR. HH., incidencia política, etc.
- Implantar cursos de formación de formadores (ToT) para favorecer la transmisión interna de los conocimientos adquiridos. Este formato también puede aplicarse entre los miembros del consorcio FAME que dispongan de determinados conocimientos complementarios, con el fin de lograr una difusión generalizada y adaptada a las OSC acompañadas en función de sus contextos.

- Adaptar los contenidos a los niveles de alfabetización, las lenguas locales y las realidades de las OSC. Asegurarse de que los contenidos puedan traducirse a varias lenguas, idealmente más allá de las lenguas principales del proyecto (inglés, francés, español).
- Ofrecer los contenidos en varios formatos accesibles (infografías, vídeos, fichas, podcasts, soportes visuales, e-learning, documentos de referencia, formación presencial u en línea, acompañamiento en directo, intercambio de experiencias, comunidades de prácticas, estudios de casos, etc.) para favorecer su apropiación. Los programas de mentoría y el coaching individual también pueden ser herramientas eficaces para el fortalecimiento de las competencias.
- Dotar a las OSC de herramientas para que puedan documentar y demostrar el impacto de sus acciones.
- Dotar a las estructuras de herramientas para elaborar su plan estratégico y organizativo.
- Impartir formación sobre la redacción de proyectos, la gestión de riesgos y los requisitos de los donantes.
- Proponer contenidos elaborados por diversas partes interesadas (miembros del consorcio, socios externos, proveedores/consultores, contenidos procedentes de las propias OSC y de sus proyectos, etc.).

## 2. Reforzar una financiación sostenible, flexible y adaptada

- Apoyar el acceso de las OSC a financiaciones plurianuales y feministas.
- Acompañar la diversificación de las fuentes de financiación: hibridación del modelo económico, contribuciones comunitarias, donaciones individuales, asociaciones con el sector privado local.
- Promover mecanismos de cofinanciación colaborativa
- Apoyar actividades generadoras de ingresos éticos y sostenibles (emprendimiento feminista, artesanía local, servicios solidarios, etc.).
- Apoyar el acceso de las mujeres y las OSC a fondos climáticos sensibles al género.

## 3. Acompañar la transición digital y ecológica de las OSC

- Reducir la brecha digital mediante talleres, herramientas accesibles y apoyo a la digitalización.
- Formar en materia de tecnología digital y ciberseguridad
- Financiar el equipamiento y proteger las herramientas

- Aprovechar las prácticas y herramientas

#### **4. Acompañar la transición ecológica de las OSC**

- Integrar plenamente las cuestiones ecológicas en los proyectos: agricultura sostenible, gestión de residuos, energías renovables, clima y género.
- Ofrecer formación práctica sobre los vínculos entre género, clima y ecología, y valorizar los conocimientos locales de las mujeres y los grupos marginados.
- Organizar talleres colectivos en torno a herramientas de integración de las cuestiones medioambientales.

#### **5. Fortalecer la defensa de los derechos de las mujeres a todos los niveles**

- Acompañar la construcción de estrategias de defensa coherentes y multicanal.
- Impartir formación en comunicación digital, producción de contenidos multilingües y movilización comunitaria.
- Crear espacios de diálogo con los responsables de la toma de decisiones a nivel local, nacional y regional.

#### **6. Apoyar las dinámicas colectivas e intergeneracionales**

- Crear espacios de intercambio y coalición feminista entre las OSC del Sur (talleres cruzados, visitas de aprendizaje, plataformas).
- Fomentar la puesta en común de conocimientos, herramientas y recursos entre las OSC asociadas.
- Apoyar iniciativas intergeneracionales e inclusivas, en particular con personas LGBTQIA+, mujeres rurales, indígenas o con discapacidad.
- Trabajar y promover el enfoque interseccional, que tiene en cuenta y reconoce las múltiples vulnerabilidades que afectan a las personas (a través de factores como la clase social, la edad, el origen étnico, la orientación sexual, la identidad de género, la situación migratoria o la discapacidad, que se entrecruzan y generan desigualdades específicas) para diseñar estrategias, políticas y acciones más justas, inclusivas y eficaces.
- Fomentar las dinámicas de mentoría y transmisión dentro de las estructuras.

#### **7. Reforzar el reconocimiento y la seguridad de las OSC**

- Reforzar la capacidad de las OSC para desenvolverse en entornos institucionales complejos y analizar las leyes que las regulan.
- Apoyar la seguridad de las personas, los datos y las instalaciones, especialmente en contextos sensibles.
- Documentar, valorizar y reconocer el papel de las OSC como agentes de transformación social y política.
- Crear mecanismos de capitalización participativa para difundir sus producciones, prácticas e historias.
- Posicionar y valorizar a las OSC como poseedoras de conocimientos, expertas en el terreno y productoras de contenidos.



# CRÉDITOS

## Coordinación y realización del diagnóstico:

- Empow'Her Global

## Contribuciones y recopilación de datos:

- Geres
- CARE LAC - CARE France
- Confederación Latinoamericana y del Caribe de Trabajadoras del Hogar (CONLACTRAHO)
- South Asian Women Development Forum (SAWDF) and their members : Dhaka Women Chamber of Commerce & Industry (DWCCI), Bahawalpur Women Chamber of Commerce and Industry (BWCCI) and Ceylon Chamber of Women Entrepreneurs (CCWE)
- L'Institut de la société civile d'Afrique de l'Ouest (WACSI)

## Diseño gráfico y visual:

- Agencia Intrépide



En partenariat  
avec

