



OEA | CIM



En colaboración con

Canada

El movimiento de mujeres en América Latina:

Fortalezas, necesidades y oportunidades para la incidencia feminista efectiva



La **Organización de los Estados Americanos (OEA)** reúne a los países del hemisferio occidental para promover la democracia, fortalecer los derechos humanos, fomentar el desarrollo económico, la paz, la seguridad, la cooperación y avanzar en el logro de intereses comunes. Los orígenes de la organización se remontan a 1890, cuando las naciones de la región formaron la Unión Panamericana con el objetivo de estrechar las relaciones hemisféricas. Esta unión se convirtió en la OEA en 1948, luego que 21 naciones adoptaran su Carta. Desde entonces la organización se ha expandido para incluir a las naciones del Caribe de habla inglés y Canadá, y hoy todas las naciones independientes de Norte, Sur y Centroamérica y el Caribe conforman sus 35 Estados miembros.

La **Comisión Interamericana de Mujeres (CIM)** es el principal foro generador de políticas hemisféricas para la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Creada en 1928 -en reconocimiento de la importancia de la inclusión social de las mujeres para el fortalecimiento de la democracia y del desarrollo humano en las Américas- la CIM fue el primer órgano intergubernamental del mundo establecido para promover los derechos humanos de las mujeres.

El movimiento de mujeres en América Latina: Fortalezas, necesidades y oportunidades para la incidencia feminista efectiva

Dirección General:

Alejandra Mora Mora, Secretaria Ejecutiva de la Comisión Interamericana de Mujeres de la Organización de los Estados Americanos (CIM/OEA).

Equipo coordinador:

Hilary Anderson, especialista principal de la CIM/OEA.

Flavia Tello, especialista de la CIM/OEA y coordinadora del programa "Alianzas feministas para fortalecer la agenda por la igualdad de género".

Elaboración de la evaluación de necesidades y redacción del informe:

GAIC- Gender Associations International Consulting

Edición de estilo: Hilary Anderson, Flavia Tello, Alexander Rivera González y Ariana Luppino.

Diseño y diagramación: Danae Figueroa.

Copyright ©2025 Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA)

ISBN: 978-0-8270-7970-0

El movimiento de mujeres en América Latina: Fortalezas, necesidades y oportunidades para la incidencia feminista efectiva

Inter-American Commission of Women.

El movimiento de mujeres en América Latina: Fortalezas, necesidades y oportunidades para la incidencia feminista efectiva / [Comisión Interamericana de Mujeres].

p.; cm. (OAS. Documentos oficiales; OEA/Ser.L/II.6.56)

ISBN 978-0-8270-7970-0

1. Women's rights--America. 2. Women--Social conditions--America. 3. Sex discrimination against women--America. 4. Feminism--America. I. Title. II. Series.

OEA/Ser.L/II.6.56

Comisión Interamericana de Mujeres (CIM)

cim@oas.org

<http://www.oas.org/cim>

 ComisiónInteramericanaDeMujeres

 @CIMOEA

Índice

Prólogo	<u>5</u>
Introducción	<u>8</u>
Metodología	<u>11</u>
Caracterización de las Organizaciones	<u>16</u>
Trayectoria	<u>17</u>
Naturaleza jurídica de las organizaciones	<u>18</u>
Organizaciones, empleabilidad, asociativismo y voluntariado	<u>20</u>
Trabajo en red	<u>21</u>
Percepción sobre las capacidades instaladas al interior de la organización	<u>24</u>
Capacidades y necesidades de formación	<u>68</u>
Conclusiones	<u>79</u>
Anexo. Resumen del diagnóstico a partir de la encuesta e instrumento cualitativo	<u>85</u>
Bibliografía	<u>85</u>

Abreviaturas

CIM	Comisión Interamericana de Mujeres
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujeres
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
Convención Belém do Pará	Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres
IDEA	Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral
LGTBIAQ+	Colectivo de lesbianas, gays, trans, bisexuales, intersexuales, asexuales, queer y más
Mecanismos Nacionales	Mecanismos Nacionales para el Adelanto de la Mujeres (Ministerios de la Mujer u otras altas autoridades gubernamentales responsables del tema)
OEA	Organización de los Estados Americanos
ONG	Organización no gubernamental
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
TICs	Tecnologías de la información y la comunicación
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
UNICEF	El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (por sus siglas en inglés)

Prólogo

La Comisión Interamericana de Mujeres (CIM/OEA) ha recibido de sus órganos políticos el mandato de fortalecer la coordinación con múltiples sectores, siendo el movimiento feminista y amplio de mujeres uno de los más estratégicos dado su rol fundamental para avanzar la agenda de la igualdad en las Américas.

El objetivo es tender puentes y trabajar de manera articulada, ampliando y diversificando alianzas estratégicas a nivel nacional, regional e internacional para posicionar la agenda de género, tal como se recoge en el [Plan Estratégico de la CIM 2022-2026](#)¹ adoptado por las autoridades nacionales para las políticas de las mujeres, delegadas ante la CIM. Este compromiso se reafirma en la [Declaración de Panamá](#), que enfatiza en la necesidad de facilitar más espacios de encuentro y diálogo con las organizaciones que promueven y defienden los derechos de las mujeres y la igualdad de género, incluyendo organizaciones de mujeres y feministas.²

En respuesta a este mandato de sus Delegadas, la CIM lanzó en 2023 la iniciativa regional “Alianzas feministas para fortalecer la agenda por la igualdad de género” con el apoyo del Gobierno de Canadá. Esta iniciativa se enmarca en los tres ejes estratégicos de los [Lineamientos Interamericanos sobre la Igualdad de Género como Bien de la Humanidad](#):³ (i) establecer relaciones y alianzas; (ii) conocer y producir; y (iii) informar, compartir y capacitar.

Este proyecto parte de que el diálogo y la articulación de las defensoras de derechos de las mujeres, y el fortalecimiento de sus capacidades, aumentarán el impacto de los esfuerzos para apoyar la agenda de igualdad de género en las Américas. El proyecto entiende como “defensoras” a todas las instituciones y personas que promueven los derechos de las mujeres y la igualdad de gé-

¹ CIM/OEA (2022). Plan Estratégico de la CIM 2022-2026.

² CIM/OEA (2022). Declaración de Panamá: Tendiendo puentes para un nuevo pacto social y económico liderado por mujeres (CIM/DEC. 17 (XXXIX-O/22), párrafo resolutivo 1), <https://www.oas.org/es/cim/docs/DeclaracionPANAMA-ES.pdf>

³ CIM/OEA (2017). Lineamientos Interamericanos por la Igualdad de Género como Bien de la Humanidad.

nero (mecanismos nacionales para el adelanto de las mujeres y otras instituciones gubernamentales, organismos multilaterales, agencias de cooperación internacionales, organizaciones de la sociedad civil, donantes públicos y privados, medios de comunicación, instituciones académicas y de investigación, etc.).

Durante el primer año de la iniciativa, la CIM llevó a cabo una evaluación destinada a identificar las necesidades específicas de las organizaciones de derechos de las mujeres⁴ en torno a los principales objetivos del proyecto (construcción de alianzas, promoción de la igualdad de género como un derecho humano, incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas, etc.) con el fin de diseñar una estrategia de intercambio de conocimientos y desarrollo de capacidades. Esta evaluación de necesidades se llevó a cabo entre las organizaciones de los países priorizados por la iniciativa: El Salvador, Guatemala, Honduras, así como otros países objetivo como Costa Rica, Ecuador, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana.

Este documento releva los principales hallazgos de la evaluación de necesidades realizada y es el primero de una serie de informes que documentan las consultas realizadas por la CIM con las organizaciones en su firme compromiso por tender puentes de colaboración y construcción colectiva para el fortalecimiento de la agenda por la igualdad de género en las Américas.

Este informe se divide en cuatro secciones. La primera parte ofrece una contextualización del movimiento de mujeres en la región frente al paradigma de la democracia y la participación ciudadana y los desafíos que actualmente enfrentan. En la segunda parte se detalla la metodología de investigación elegida. En la tercera parte, se presentan los hallazgos sobre el conjunto de capacidades estratégicas identificadas entre las organizaciones, por medio del diagnóstico de aquellas exitosamente integradas o desarrolladas, así como una identificación de las necesidades por cubrir.

⁴ Las “organizaciones de derechos de las mujeres” se refiere al conjunto de organizaciones sociales/no gubernamentales que de múltiples maneras defienden, promueven y protegen los derechos de las mujeres, de manera general o desde varias especificidades. El uso de esta terminología a lo largo del documento no implica comentario alguno sobre el acercamiento ideológico o la naturaleza del trabajo de dichas organizaciones.



Finalmente, se incluyen algunas recomendaciones para apoyar la acción feminista de las organizaciones en un escenario político regional cambiante, en particular, respecto a estrategias de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, poniendo al centro la importancia de la construcción de alianzas entre todas las lideresas, las instancias y las organizaciones que trabajamos por la igualdad.

Alejandra Mora Mora
Secretaria Ejecutiva CIM/OEA

INTRODUCCIÓN



Según estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se estima que en la región se ha alcanzado o se alcanzará hacia 2030 un 22% de las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).⁵ Otro informe señala que, en 2023, un 27,3% de la población total de la región vivía en situación de pobreza, el nivel más bajo de las dos últimas décadas.⁶

Las poblaciones estructuralmente excluidas de los procesos de toma de decisiones son las más afectadas por el aumento de la desigualdad económica. En particular, mujeres indígenas, afrodescendientes, con discapacidad, pertenecientes a la comunidad LGB, con condiciones de salud mental, son altamente afectadas por dobles discriminaciones y en situación de aún mayor vulnerabilidad y marginación que otras.

En ese contexto, las organizaciones de derechos de las mujeres tienen un papel crucial en la organización de acciones comunitarias, especialmente en tiempos de crisis económicas, climáticas, sociales y, como vimos en los últimos años, de salud. Son esenciales en la construcción de confianza, en la coordinación logística de las ayudas sociales provistas por los Estados o en la proporción de estas ayudas en ausencia del Estado y en el acceso a estas por parte de las comunidades.

Los movimientos de mujeres dan cuenta de procesos organizativos que han transformado la lucha por la igualdad y la calidad de la democracia, dado que persiguen un ideal deliberativo y participativo que enriquece la democracia representativa, en la cual las mujeres están aún lejos de alcanzar la paridad en los escenarios de toma de decisiones. Los procesos organizativos de mujeres, históricamente descritos en términos de olas⁷, han expandido sus horizontes, sus escenarios de lucha y sus alianzas y, en esa mis-

⁵ CEPAL (2024). América Latina y el Caribe ante el desafío de acelerar el paso hacia el cumplimiento de la Agenda 2030: transiciones hacia la sostenibilidad.

⁶ OCDE, CEPAL, CAF y Comisión Europea (2024). Perspectivas económicas de América Latina 2024.

⁷ Al respecto, el informe "Mujeres en movimiento(s): El poder del activismo, la incidencia y las estrategias digitales para la igualdad sustantiva" (2023), producido por ONU mujeres, Atenea e IDEA Internacional, describe y analiza los movimientos sociales de mujeres y las luchas feministas en la región, págs. 19-25.



ma medida, han develado las tensiones que emanan de la consolidación y ampliación de sus conquistas.

La promoción de la igualdad de género y de los derechos humanos de las mujeres que las organizaciones han venido impulsando a través de su activismo y su trabajo comunitario, contribuyen al fortalecimiento democrático, y promueven que las estructuras políticas de poder se tornen más inclusivas y diversas. Sin embargo, conviven actualmente en paralelo con una representación creciente de movimientos que interpelan los derechos de las mujeres y la igualdad de género, lo que ha impactado en la gobernabilidad democrática y la caída del apoyo a los derechos humanos.⁸

Es en este contexto que este diagnóstico tiene como objetivo profundizar en la reflexión sobre cómo apoyar el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres para que puedan continuar y potenciar sus esfuerzos para impulsar y defender estos derechos, a partir de un abordaje interseccional, intercultural y de valorización de los principios democráticos.

⁸ Instituto Sívís; Instituto Votorantim (2020). Valores em Crise.

METODOLOGÍA



Con el fin de caracterizar las capacidades instaladas y las necesidades de las organizaciones, se aplicó un enfoque mixto de investigación, a partir del diseño de un instrumento cuantitativo (encuesta en línea) aplicado con organizaciones de los nueve países participantes de la iniciativa regional: Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Guatemala, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana, y a algunas organizaciones regionales. Además, se desarrollaron seis entrevistas individuales con representantes de países del Triángulo Norte centroamericano (El Salvador, Honduras y Guatemala), dos entrevistas a representantes de redes regionales con acción en América Latina y el Caribe, y tres grupos focales con representantes de toda la región.

Es importante subrayar que, dada la dispersión geográfica del objeto de estudio y la diversidad de escenarios, resulta arriesgado hacer generalizaciones que sean simultáneamente eficaces y novedosas para todas las muestras abordadas cualitativa y cuantitativamente. No obstante, la información obtenida durante el proceso de investigación es lo suficientemente valiosa como para caracterizar buenas prácticas y lecciones aprendidas, en términos de experiencias y propuestas de las organizaciones en la región.

Encuesta en línea

Como primera actividad de la evaluación, se aplicó un cuestionario en línea que constó de 32 preguntas agrupadas en tres secciones:

1. **Caracterización institucional.**
2. **Capacidades** instaladas y necesidades identificadas por parte de las organizaciones.
3. **Impacto** en el trabajo de las organizaciones de los discursos y movimientos que interpelan los derechos de las mujeres y la igualdad de género.

La definición de la muestra se hizo a partir de una base de datos de organizaciones compuesta principalmente de organizaciones

consolidadas y con un vínculo ya establecido con la CIM, ya sea a través de proyectos previos o por su acceso a plataformas educativas, así como organizaciones con un interés específico en vincularse con la CIM y/o la OEA.

La encuesta en línea fue realizada entre diciembre de 2023 e inicios de 2024 con un total de 167 formularios recibidos. El proceso de depuración de la muestra consistió en un filtrado de todas aquellos formularios incompletos y la eliminación de los registros de organizaciones por fuera del espectro geográfico acordado entre las partes. El número final de registros válidos fue de 108 organizaciones.

El espectro geográfico cubierto por esta encuesta contempla la siguiente distribución por países:

Gráfica 1. Distribución geográfica de las organizaciones participantes en la encuesta en línea.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

Es importante destacar que la encuesta en línea fue pensada originalmente como un método de rápida identificación de tendencias con amplio despliegue. No obstante, a lo largo del proceso de revisión, se realizaron ajustes para profundizar en algunos enfoques incluyendo nuevas preguntas de acuerdo con la escala de Likert⁹, lo cual implicó una diversificación de intereses a contemplar en el análisis. Derivado de ello, el tiempo estimado para responder la encuesta se extendió hasta aproximadamente 45 minutos y, por tanto, las últimas preguntas contaron con solo un 70% de respuestas. Como se explica a continuación, dados sus alcances, la información cuantitativa debe leerse de forma independiente de la información cualitativa.

Entrevistas y grupos focales

Con el fin de cruzar la información y obtener un diagnóstico sobre las capacidades instaladas en las organizaciones y sus necesidades, adicionalmente a la encuesta en línea se realizaron seis entrevistas en profundidad con representantes de organizaciones de El Salvador, Honduras y Guatemala que contestaron previamente la encuesta. A esta primera selección, se agregaron organizaciones con trayectoria en determinados temas, con representantes de organizaciones clave en el trabajo de incidencia política en la región. Esto significó que el grupo de activistas y representantes de organizaciones entrevistadas constituyera una muestra de información complementaria a la del instrumento cuantitativo. Esta información ofreció una mirada de amplio alcance con organizaciones que se consideran emblemáticas en materia de incidencia política a nivel nacional e internacional.

Adicionalmente, se llevaron a cabo tres grupos focales virtuales con representantes de organizaciones, los cuales estuvieron enfocados en tres temáticas específicas:

⁹Tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal. Consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto encuestado.

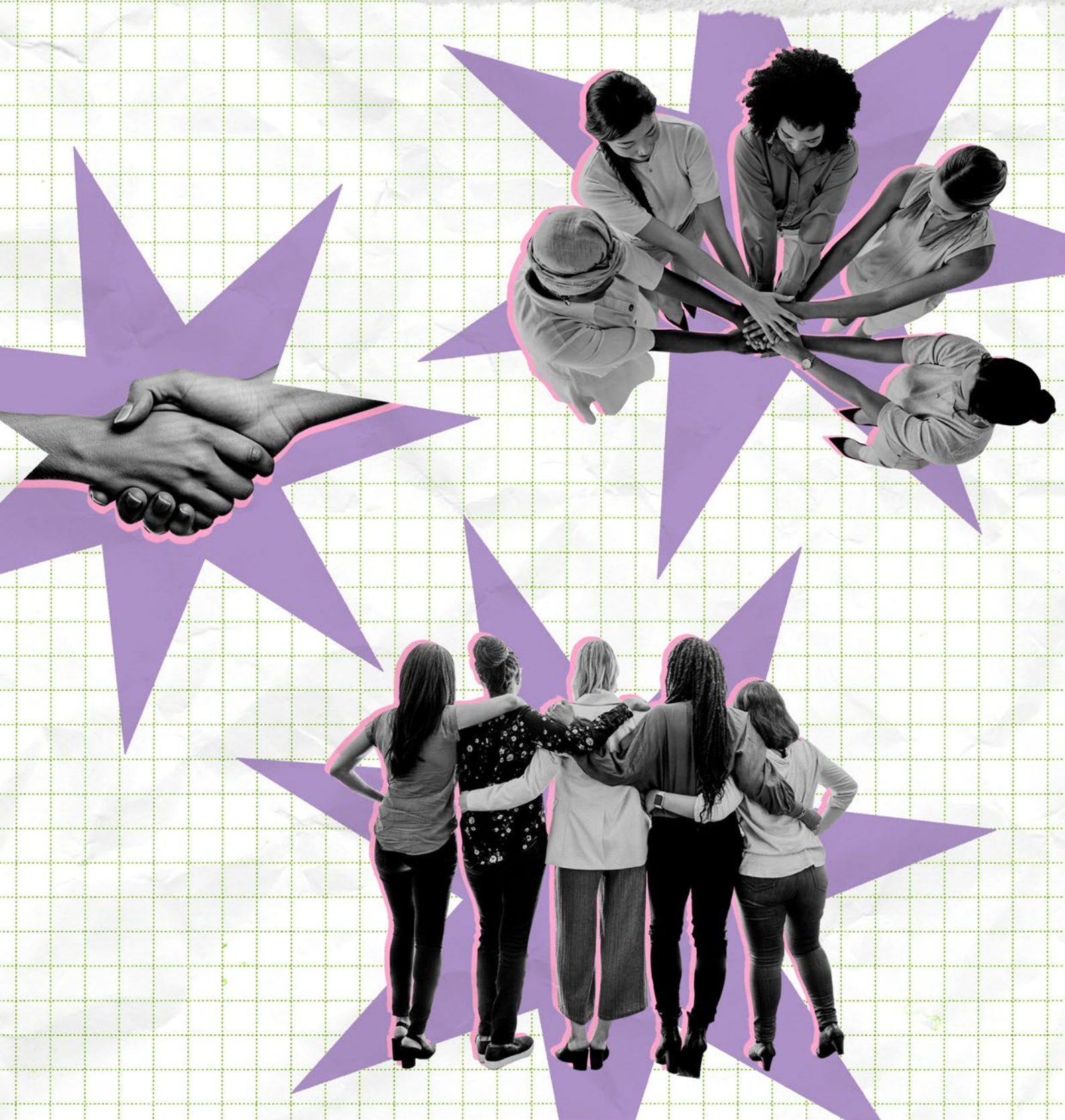
a. Trabajo en redes

b. Capacitaciones y fortalecimiento de capacidades

c. Comunicaciones

La variedad de información recolectada a través de los diversos instrumentos de investigación permitió identificar algunas buenas prácticas de las organizaciones para abogar por los derechos de las mujeres en la esfera social y política, así como las lecciones aprendidas respecto a sus capacidades de respuesta frente a las resistencias en oposición a sus agendas.

CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

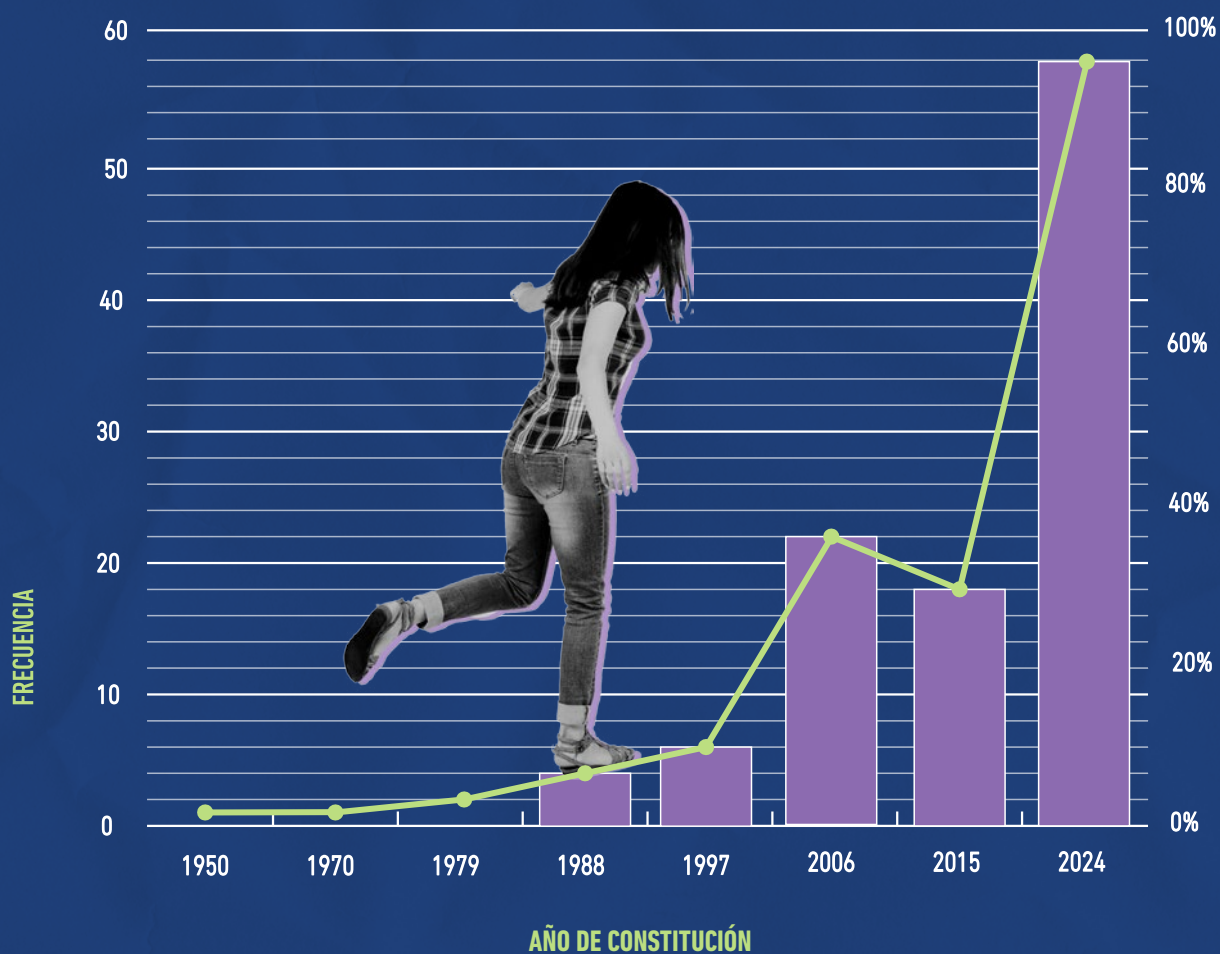


La primera sección de la encuesta buscó perfilar y entender la diversidad de las organizaciones. A continuación, se reseñan los principales hallazgos.

Trayectoria

De acuerdo con las respuestas recibidas, las organizaciones participantes en la encuesta fueron fundadas a partir de la segunda mitad del siglo XX. Entre ellas, la Organización de Mujeres Profesionales de El Salvador es la más antigua de todas las encuestadas, fundada en 1952.

Gráfica 2. Porcentaje de organizaciones sociales de derechos de las mujeres según año de constitución.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada



Una parte importante de las organizaciones participantes en la encuesta se creó después de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer, celebrada en Beijing en 1995. A partir de la década de los 90, se multiplicaron las organizaciones de derechos de mujeres en los países incluidos en la encuesta, en especial después de la segunda década de los 2000, en parte como resultado de la masificación del movimiento de mujeres y en parte por el incremento de la cooperación internacional en torno a los derechos de las mujeres y la posibilidad de acceder a financiamiento tanto público nacional como internacional. Como se observa en la gráfica 2, pueden identificarse dos momentos históricos en los que el auge del feminismo fortaleció la asociatividad feminista y de mujeres en los países que abarcó la encuesta. Con el inicio del milenio se produjo un primer *momentum* en el que se organizaron muchas de las asociaciones que respondieron la encuesta. Un segundo *momentum* se dio a partir de 2017, con la última oleada del feminismo que se ha desplegado a través de medios digitales.

Naturaleza jurídica de las organizaciones

Un dato relevante para este diagnóstico ha sido identificar la forma legal que estas organizaciones tienen, lo cual permite distinguir su naturaleza jurídica. Como se puede observar en la gráfica 3, más de la mitad de las organizaciones se definen a sí mismas como organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro. Le sigue la categoría de asociaciones civiles con un 18% y, en tercer lugar, los colectivos o movimientos sin personería jurídica u organizaciones de base representaron el 14%. En la encuesta no hubo un número importante registrado de centros educativos o de investigación.

Gráfica 3. Naturaleza jurídica de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada

Es importante destacar que las entrevistas realizadas a nivel subregional dieron cuenta de la importancia para las organizaciones de contar con una personería jurídica y una entidad legal consolidada. Algunas organizaciones señalaron que el proceso de institucionalización implica procesos burocráticos que, en algunos casos, puede suponer una desmotivación, sea por falta de capacidad institucional para la administración que esto implica, o bien por la falta de conocimiento sobre las responsabilidades de rendición de cuentas asociada a la personería jurídica. Por otro lado, algunas organizaciones señalaron que los mecanismos de control estatal suelen ralentizar u obstaculizar el trabajo de las organizaciones sociales. Por ejemplo, algunas organizaciones entrevistadas mencionaron que la renovación de matrículas jurídicas ha sido la forma de control institucional que más las ha afectado, por cuanto les ha significado meses de silencio administrativo, múltiples solicitudes de documentación y largos tiempos de espera para contar con una resolución.

Por otra parte, una de las participantes de los grupos focales señaló que, si bien las asociaciones y redes a nivel regional tienen mejor capacidad de convocatoria y movilización, la falta de institucionalidad jurídica dificulta la obtención de fondos.

Los hallazgos obtenidos en esta investigación arrojan que la diversidad de tipos jurídicos da cuenta de la variedad de trayecto-

rias de trabajo y visiones estratégicas de las organizaciones sobre dónde y cómo actuar.

Organizaciones, empleabilidad, asociativismo y voluntariado

En la tabla 1 se incluye la distribución del número de personas vinculadas laboralmente a las organizaciones que respondieron la encuesta. Como puede observarse, entre las organizaciones de la muestra predominan los equipos pequeños de hasta 10 personas. La mitad de la muestra tiene hasta 10 personas empleadas, 12,15% tiene entre 10 y 20 personas empleadas, y el 11,21% depende enteramente de voluntarias, lo cual, sin duda, es un reto en términos de sostenibilidad de las organizaciones.

Tabla 1. Distribución del número de personas empleadas en las organizaciones.

Número de personas vinculadas	Porcentaje
0	8,41%
1 a 10	50,47%
11 a 20	12,15%
21 a 30	3,74%
31 a 40	0,93%
41 a 50	0,93%
N/A	6,54%
Solo Voluntarias	11,21%
N/D	5,61%

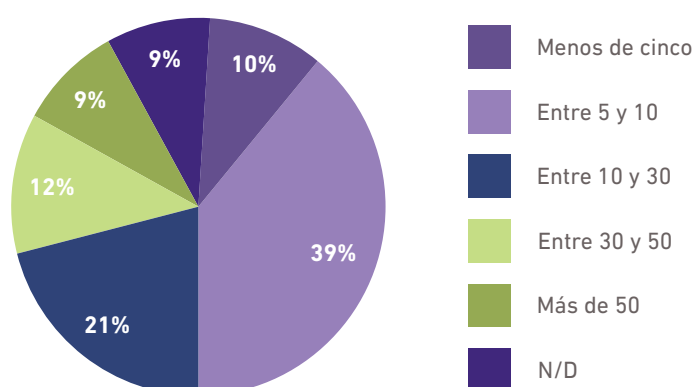
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

En cuanto a la distribución por sexo, la encuesta arrojó que en casi la mitad de las organizaciones colaboran hombres, pero se desconocen los roles que ocupan, por lo cual no es posible hacer observaciones al respecto.

Es importante mencionar que en los grupos focales se hizo evidente que las personas que pertenecen a organizaciones de base con trabajo territorial colaboran enteramente como voluntarias, quienes incluso tienen que destinar una parte de sus propios ingresos para solventar gastos de transporte o viáticos relacionados con su voluntariado.

Al indagar en la encuesta sobre la cantidad de personas activamente vinculadas a la organización se amplía el espectro poblacional de alcance. Como se muestra en la gráfica 4, el 60% de las organizaciones tienen entre 5 y 30 personas activamente vinculadas, mientras que las organizaciones con un alcance superior a 30 personas son el 21%. Una vez más, destaca aquí el rol del trabajo voluntario.

Gráfica 4. Porcentaje de personas activas en la organización.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

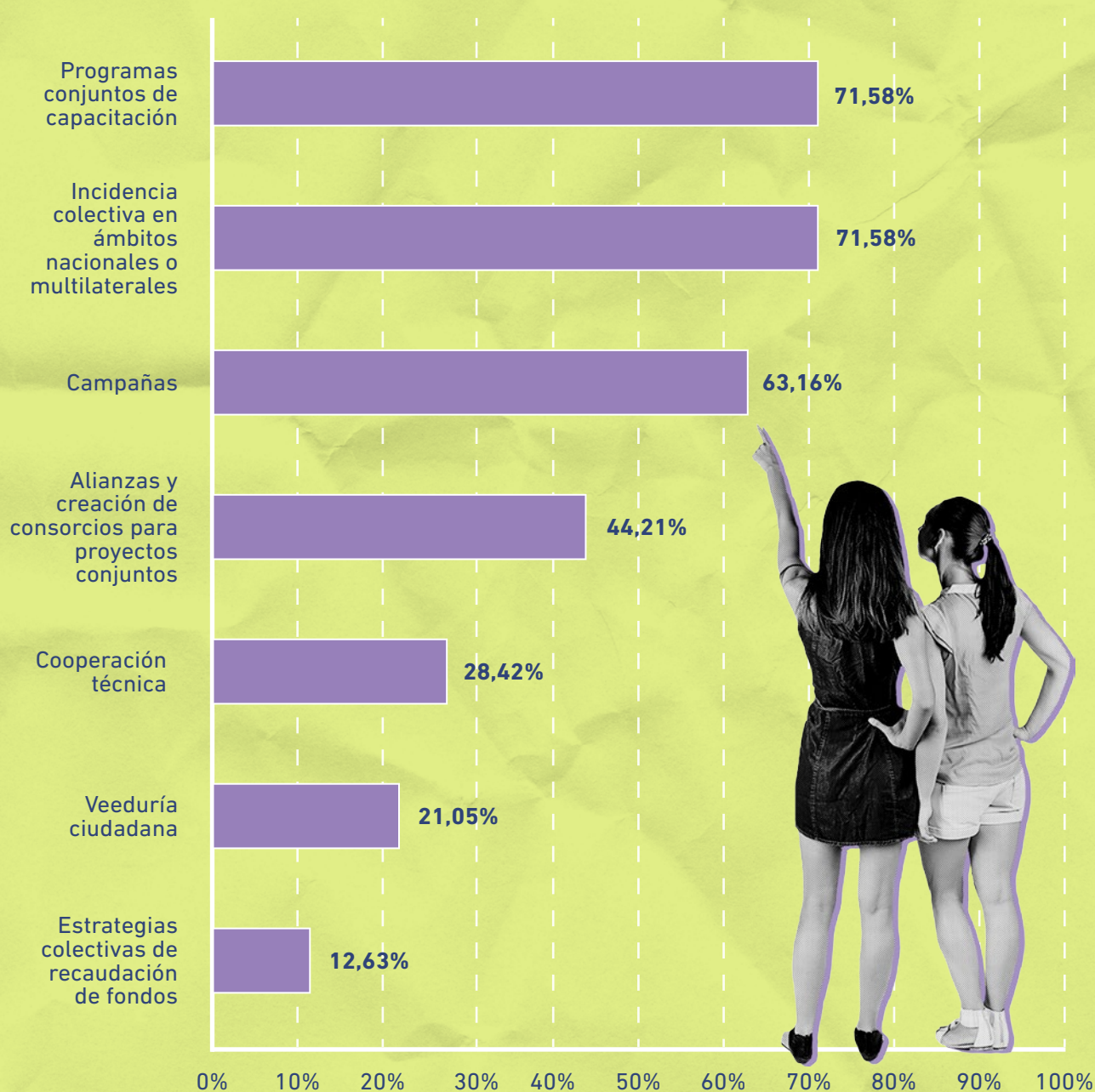
Asimismo, en los grupos focales y en las entrevistas se hizo evidente la dificultad que las organizaciones tienen para mantener equipos funcionales a partir de proyectos, cuyos financiamientos no contemplan ni el pago de infraestructura operativa ni sueldos del personal. Aunque no se profundizó en torno a los retos específicos de las organizaciones en cuanto al tamaño del personal, las entrevistas mostraron que las trayectorias de vida apegadas al activismo han traído consigo la posibilidad de emplearse como representante de una organización y hacer del activismo un medio de vida, en general, mal remunerado.

Trabajo en red

La encuesta en línea reveló que la asociatividad en segundo nivel y el trabajo coordinado es una estrategia común entre las organizaciones de la muestra. La encuesta mostró que solo el 15,3% de las organizaciones trabaja de forma aislada, mientras que el 84,87% hace parte de alianzas y redes nacionales, regionales o internacionales. Como se aprecia en la gráfica 5, la mayoría de

las organizaciones trabaja en programas, campañas e iniciativas en forma conjunta con otras organizaciones. Esta forma de trabajo, como se señaló en una de las entrevistas, permite trabajar en temas de agenda en común que se ven fortalecidos por la acción colectiva.

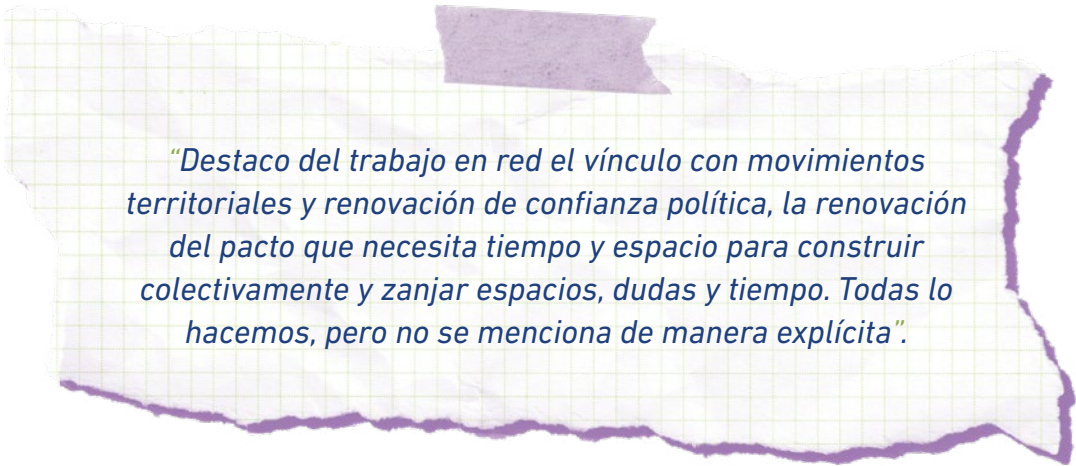
Gráfica 5. Tipo de iniciativas colectivas que se trabajan las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

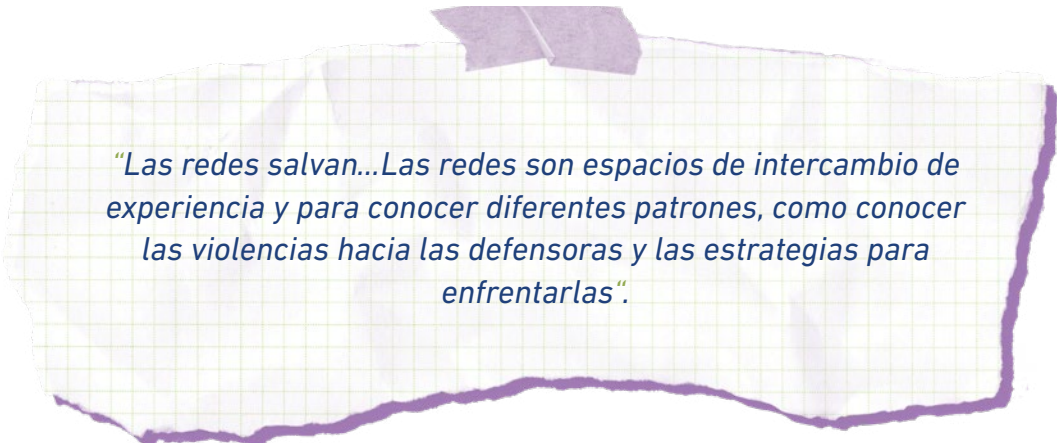
Las áreas de trabajo colaborativo son múltiples, siendo la más destacada el desarrollo de programas conjuntos de capacitación y la incidencia política a nivel nacional y multilateral. En tercer orden, se destacan las campañas colaborativas que dan cuenta de la importancia de los procesos comunicacionales en alianza. Se subraya que las estrategias colectivas para la recaudación de fondos es la acción conjunta menos frecuente.

Esta información es similar a la obtenida a través del grupo focal sobre redes, en el cual se comprobó que los procesos organizativos se apoyan en las capacitaciones para formar lideresas los que, a su vez, promueven procesos organizativos localizados en sus propios entornos, centrados en la perspectiva de derechos y en la necesidad de articularse en red. Así compartió una lideresa de amplia trayectoria:



“Destaco del trabajo en red el vínculo con movimientos territoriales y renovación de confianza política, la renovación del pacto que necesita tiempo y espacio para construir colectivamente y zanzar espacios, dudas y tiempo. Todas lo hacemos, pero no se menciona de manera explícita”.

A su vez, otra participante del grupo focal dio cuenta de la importancia de articularse en red como un medio o mecanismo de protección ante las amenazas y la violencia política:



“Las redes salvan...Las redes son espacios de intercambio de experiencia y para conocer diferentes patrones, como conocer las violencias hacia las defensoras y las estrategias para enfrentarlas”.

Esta participante destacó también cómo el trabajo en red permite acceder a conocimientos varios, tanto teóricos como experienciales. La información y formación de primera mano sobre las experiencias de resistencia de otras organizaciones es también un elemento altamente valorado por parte de las activistas vinculadas a redes.

Percepción sobre las capacidades instaladas al interior de la organización

Capacidades de gestión institucional y administrativa

La madurez institucional de las organizaciones podría estar dada por la capacidad de articular de forma precisa sus objetivos, el impacto que buscan generar, las estrategias elegidas para ello y el monitoreo de indicadores que muestran el progreso en la implementación de sus proyectos y resultados. Esto resulta importante no solo porque permite la mitigación de riesgos a través del monitoreo constante de las actividades y sus impactos, sino también, porque transmite confianza a posibles donantes, lo que aumenta las posibilidades para la recaudación de fondos.

En relación con las capacidades técnicas y administrativas, se obtuvieron hallazgos importantes respecto a la capacidad de las organizaciones para dominar conceptos y metodologías tales como la Teoría del Cambio¹⁰, la formulación de proyectos, planeación estratégica, y recaudación de fondos, entre otros. Tener suficientes capacidades en estas áreas resulta crítico para el acceso de las organizaciones al financiamiento y rendición de cuentas, así como más eficacia en el logro de los objetivos y un mayor impacto.

¹⁰ "La teoría de cambio es un proceso riguroso y a la vez participativo en el que grupos y actores, como parte de un proceso de planeación, articulan sus objetivos de largo plazo e identifican las condiciones que consideran que deben cumplirse para poder alcanzar estos objetivos. Estas condiciones se modelan como resultados deseados y se acomodan gráficamente en un esquema causal". En Clark, H. & Taplin, D.H. (2012). Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change (PDF). New York: Acknowledge.

Teoría del Cambio / Planeación estratégica

Con el fin de caracterizar la percepción de las organizaciones en relación con la planeación de actividades y coordinación orientada a la obtención de resultados, la encuesta en línea incluyó una pregunta con escala de Likert¹¹ sobre el grado de identificación respecto a procesos y gerenciamiento. En la tabla 2 se detallan los resultados de esta pregunta.

Tabla 2. Grado de identificación percibido por las organizaciones respecto a temas de planeación.

Calificación	No Identificada	Indiferente	Algo Identificada	Identificada	Totalmente Identificada
Tenemos muy claro cuáles es nuestra estrategia de actuación o teoría de cambio.	0,9%	0,9%	8,3%	38,0%	51,9%
Realizamos planeación estratégica definiendo los objetivos, actividades y resultados esperados de nuestras acciones por lo menos una vez al año.	0,9%	0,0%	11,1%	38,0%	50,0%
Realizamos un balance o evaluación si logramos avanzar en los objetivos, actividades y resultados esperados de lo que nos propusimos hacer.	2,8%	0,0%	10,4%	42,5%	44,3%
Utilizamos un abordaje participativo al plantear una acción y al ejecutarla.	0,9%	3,7%	6,5%	41,1%	47,7%
Actualmente tenemos pocos proyectos y nuestra área de trabajo enfrenta desafíos.	12,8%	5,5%	21,1%	26,6%	33,9%
Tenemos personal especializado en conseguir fondos para financiar nuestras actividades.	28,0%	5,6%	34,6%	21,5%	10,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

¹¹ La escala de Likert es una técnica de investigación que se utiliza para medir el nivel de acuerdo o desacuerdo de las personas con una serie de afirmaciones o preguntas.



Como lo muestran los resultados de la encuesta, en general las organizaciones tienen una teoría del cambio establecida, con casi un 90% de las organizaciones que se consideran altamente identificadas con esta afirmación. El 88% de las organizaciones señaló contar con una planeación estratégica con objetivos definidos, actividades y resultados esperados anualmente. En este sentido, se deduce que las organizaciones poseen una cultura organizativa que está en permanente revisión.

Otro dato relevante identificado fue que el 86,8% de las organizaciones indicó realizar balances y evaluaciones para medir el avance de sus objetivos, actividades y resultados.

No obstante, es importante destacar que durante las entrevistas algunas de las organizaciones reseñaron que las tareas de planeación y programación se han hecho cada vez más difíciles como resultado de la tensa relación con los gobiernos y los grupos que interpelan los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Para ellas, el mayor logro en un momento tan álgido como el que se presenta en la actualidad es la supervivencia del movimiento feminista y las organizaciones de derechos de las mujeres, cuya planificación en la mayoría de estas se encamina a tareas en el corto plazo.

En relación con la forma en la que definen sus prioridades, el 88,8% de las organizaciones se identifica con el uso de un abordaje participativo en el planeamiento y ejecución de sus actividades mientras que un 10,2% se ubica en el espectro de la indiferencia frente al enfoque participativo en la toma de decisiones.

A nivel regional, en el grupo focal de redes se indagó sobre cómo abordar el desafío para crear consensos y, simultáneamente, avanzar en los procesos de toma de decisiones. Una de las activistas jóvenes entrevistadas indicó que “el consenso emerge como resultado del trabajo realizado, destacando especialmente la incidencia como área primordial de acción”. Para esta misma entrevistada, se valora “la sororidad y el compañerismo, en línea con el reconocimiento de la solidaridad y apoyo mutuo como pilares fundamentales de la labor realizada”.



Otra participante en uno de los grupos focales señaló que “las decisiones coinciden con lo expresado por todas y se toman principalmente a través de asambleas, aunque actualmente no todo se decide por este medio, sino que se delega la toma de decisiones en ciertos espacios y situaciones, ya que no resulta práctico consultar a todas para cada tema o recurso”. En esta organización se ha discutido y acordado que algunos roles sean debatidos periódicamente entre todas, pero también se reconoce la necesidad de delegar ciertas decisiones sin consultar a todas. También han tenido que determinar qué temas se llevan a la asamblea y cuáles se deciden sin consulta previa.

Un dato significativo está dado también por el hecho de que el 60% de las organizaciones participantes se percibe en riesgo debido a la poca cantidad de proyectos que tienen y, por ende, de fondos con los que están trabajando en la actualidad. En uno de los grupos focales las participantes coincidieron que la disminución de proyectos activos, y aún más los de largo plazo, está generando sobrecarga en las organizaciones y que, para continuar actuando, dependen del trabajo voluntario y de un número más grande de proyectos pequeños, dispersando las acciones.

En cuanto al tipo de actividades que las organizaciones impulsan, la encuesta reflejó ese doble énfasis en actividades de fortalecimiento de capacidades (formación) y en tareas de incidencia en espacios de toma de decisiones. En tercer lugar, se identificaron las estrategias de comunicación y las campañas de sensibilización, seguidas por la asistencia a grupos en situación de vulnerabilidad, los proyectos comunitarios y la generación de conocimientos. La actividad menos reportada fue aquella vinculada al feminismo jurídico (litigio estratégico, asesorías legales, etc.).¹² La gráfica 6 muestra esta distribución de actividades de las organizaciones encuestadas.

¹² El feminismo jurídico es la disciplina académica y práctica del derecho basada en interpretación con perspectiva feminista de la creación y aplicación de las leyes. Al respecto, véase: Facio, A. (2004): Metodología para el análisis de género de un proyecto de ley. Otras miradas, Vol. 4, n° 1; Bartlett, K. (1990): Feminist Legal Methods. Harvard Law Review, Vol. 103, n° 4.

Gráfica 6. Distribución de las áreas prioritarias de trabajo de las organizaciones.



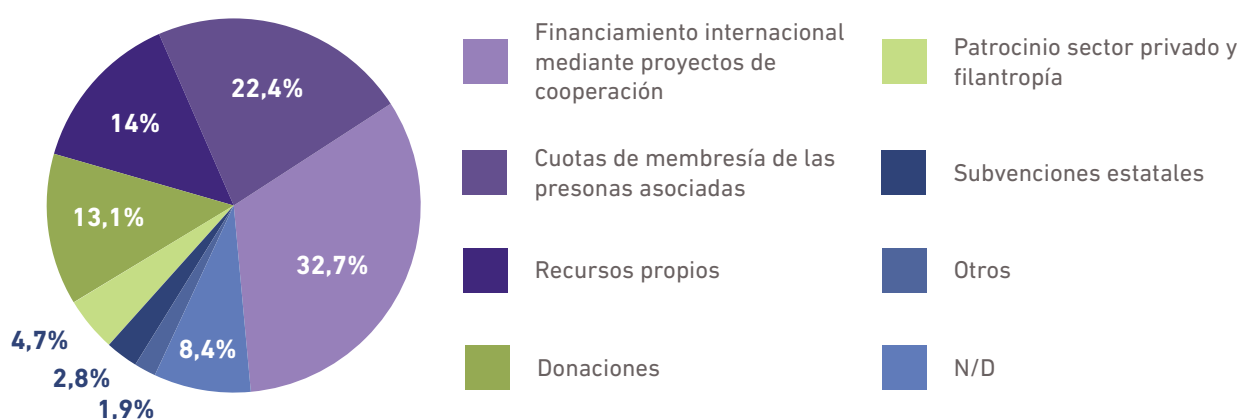
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

Financiación y sostenibilidad

La encuesta ha permitido identificar una relativa debilidad de las organizaciones para la recaudación de recursos financieros suficientes para su funcionamiento. De acuerdo con las respuestas recibidas, el 68,2% de las organizaciones no cuenta con personal dedicado exclusivamente a la búsqueda y recaudación de financiamiento.

En la encuesta se preguntó también por la principal fuente de financiamiento. De acuerdo con las respuestas recibidas, la principal fuente de financiación de las organizaciones es el financiamiento internacional mediante proyectos de cooperación con un 32,7%, seguido por cuotas de membresía de las personas asociadas, la cual es una forma de financiación usual entre cooperativas y asociaciones civiles. El 14% de las organizaciones reportó aportar recursos propios de las integrantes para mantener su funcionamiento, mientras que el 13,1% depende de donaciones. Los porcentajes más bajos de financiamiento provienen de patrocinios del sector privado y filantropía (4,7%), y subvenciones estatales (2,8%). Las respuestas se detallan en la gráfica 7.

Gráfica 7. Medios de financiación de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

Se identificó también que la mayor parte del financiamiento se da a través de proyectos específicos en los que las organizaciones obtienen recursos para el desarrollo de actividades y, paralelamente, ejecutan su planeación estratégica. Es decir, los proyectos permiten acceder a presupuestos de ejecución con los que es posible solventar algunos gastos de funcionamiento de la organización. De ahí uno de los principales obstáculos en cuanto a la sostenibilidad de las organizaciones: la carencia de fondos suficientes para cubrir su funcionamiento y crear puestos de trabajo dignos para las personas vinculadas. Al respecto, una de las entrevistadas afirmó que “la cooperación internacional apoya acciones, pero no paga salarios”. Esta lógica estricta pone a las organizaciones de derechos de mujeres en riesgo, lo que refuerza la inequidad de género. Como señaló una entrevistada:

“En un inicio, [yo] trabajaba como voluntaria, pero eso tiene un límite. Nosotras somos de las organizaciones que tienen un nivel de sostenibilidad menos precario. Hemos procurado que nuestro personal sea permanente, no por proyectos porque eso es precario y neoliberal, pero es un gran desafío económico”.



Entre las organizaciones con mayor seguridad financiera, se observa la necesidad de mantener diversos proyectos ejecutados por pocas personas, para poder pagar sus sueldos y gastos institucionales, lo que genera desgaste y agotamiento con serios impactos en la salud mental de las activistas.

Para las representantes de redes regionales, la financiación es un tema crítico. De acuerdo con su criterio, las fuentes de financiamiento son escasas, muy competitivas o de cuantías que superan la capacidad de gestión de las organizaciones más pequeñas y las organizaciones de base. Esto también genera que las organizaciones más grandes oficien como intermediarias del trabajo territorial, y son las que gestionan proyectos de mayor envergadura y mejores presupuestos. Un elemento positivo de este proceder es que, en la práctica, el trabajo en red permite, precisamente, que las organizaciones grandes realicen trabajo en territorio a través de sus alianzas con las descentralizadas y que, de igual manera, las organizaciones de base pueden tener mayor acceso a espacios políticos a nivel nacional e internacional.

Cabe mencionar que la cooperación internacional, principal fuente de financiación de las organizaciones, tiene dos principales vertientes: la cooperación proveniente de los Estados y sujeta a los giros políticos de los países cooperantes, y la directa, fruto de vínculos con instituciones cooperantes internacionales de nivel descentralizado, partidos políticos internacionales, gremios, etc.

La cooperación internacional proveniente de los Estados está sujeta a las políticas gubernamentales y, por ende, varía en función de la tendencia que cada gobierno demarca. Así, por ejemplo, los giros políticos en algunos países europeos han implicado que las cooperaciones internacionales para cuestiones de género sean también cuestionadas y reducidas. Es así como el avance a nivel mundial de los movimientos y discursos que interpelan los derechos de las mujeres y la igualdad de género afecta doblemente a las organizaciones de mujeres del Sur Global, quienes no solo tienen que afrontar el endurecimiento de las condiciones en los países donde operan, sino que también ven reducidas sus posibilidades de sostenimiento como consecuencia de los cambios de gobierno en los países del Norte Global que financian algunos de



sus proyectos. En ambos casos, esta situación se ha empeorado en la última década con el incremento general global de la polarización social e ideológica.

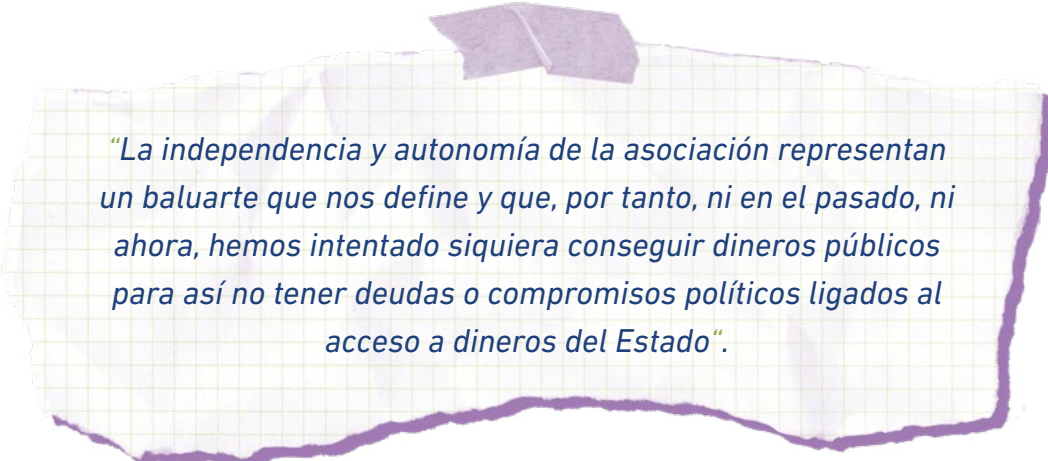
Por otro lado, la cooperación directa proveniente de instituciones y organismos internacionales parece ser la forma más segura de acceder y mantener relaciones económicas provechosas para las organizaciones. Los fondos que ofrecen algunas organizaciones internacionales, la cooperación descentralizada, las fundaciones de partidos políticos a nivel internacional, institutos religiosos de cooperación y otras formas de solidaridad transnacional, constituyen importantes fuentes de financiamiento y soporte técnico para las organizaciones que, sin embargo, no está abierta totalmente para nuevas organizaciones. Por el contrario, es con frecuencia el resultado de relaciones de largo aliento construidas a través de la confianza, la vinculación estratégica y el alineamiento entre donante y organización, así como cierta presencia y actividad en el ámbito internacional que no siempre está al alcance de organizaciones más pequeñas, comunitarias y de base.

Algunas entrevistadas mencionaron que ciertos fondos con enfoque feminista y comunitario han sido creados recientemente, sin embargo, están concentrados en pocos países de la región y son poco conocidos. Estos fondos usualmente son promovidos por fundaciones pequeñas que ofrecen financiación a proyectos de corto plazo y menor presupuesto, y pueden tener menos exigencias en lo que se refiere a la institucionalidad de las organizaciones que aplican, lo que facilita la participación de movimientos más orgánicos, como las redes y colectivos. Sobre este punto, identificaron que es importante conectar las organizaciones con este tipo de donantes, toda vez que estos proporcionan fondos pequeños para organizaciones de base, incluso sin personería jurídica. Estos fondos y fundaciones pueden ser importantes aliados del movimiento feminista en la región.

A pesar de que en las entrevistas y grupos focales no se hizo una pregunta específica sobre los ingresos de las organizaciones, entre los testimonios recabados se destacó que algunas organizaciones consideran como exitosos aquellos procesos en los cuales se han alcanzado los objetivos con presupuestos muy bajos y en

los que su trabajo ha sido voluntario. Se observó que persiste entre muchas de ellas la idea de que el fin superior de la igualdad de género reclama de su parte el trabajo solo reconocido simbólicamente. Por ejemplo, al indagar sobre experiencias exitosas en términos de capacitación, una lideresa comentó que capacitaron a 250 mujeres mediante reuniones mensuales para que luego ellas pudieran replicarlo en sus comunidades. Ella refirió no haber cobrado por la coordinación y que el presupuesto total del proyecto fue de 12 mil dólares. Otra participante señaló que durante la pandemia y, debido a las restricciones a la movilidad y las crisis que observaban en los territorios, lanzaron una Escuela de Mujeres Rurales sin financiamiento, a través del capital humano acumulado. Si bien estas iniciativas son muy loables y redundan en una ampliación feminista del horizonte organizativo y político, es de destacarse que las mismas se realizan a costa del trabajo no remunerado de las activistas.

Por otro lado, en la encuesta en línea y las entrevistas, las subvenciones de gobierno fueron señaladas como las fuentes de financiación menos frecuentes para las organizaciones. Varias de las entrevistadas señalaron la necesidad de que las subvenciones sean recursos de fácil y transparente acceso. Por otro lado, una de las lideresas entrevistadas señaló:



“La independencia y autonomía de la asociación representan un baluarte que nos define y que, por tanto, ni en el pasado, ni ahora, hemos intentado siquiera conseguir dineros públicos para así no tener deudas o compromisos políticos ligados al acceso a dineros del Estado”.

Otro mecanismo de financiación que utilizan las organizaciones son los recursos propios, en general obtenidos a través del cobro por algunas de las actividades que desarrollan, tales como cursos de capacitación, eventos, asesorías, entre otras. Además, asociaciones civiles y cooperativas usualmente requieren algún

tipo de suscripción económica para garantizar la membresía, de la cual obtienen otro tipo de recursos.

Tanto la encuesta en línea como las entrevistas enfocadas en los países del Triángulo Norte develan una preocupante situación económica y de sostenibilidad financiera en la que la parte administrativa de las organizaciones está en general desfinanciada. Es la base operativa la que atrae recursos, en principio, destinados exclusivamente para la ejecución específica de proyectos. A nivel regional, las redes reconocen esta falencia y son más conscientes de que esta realidad obedece a una economía política neoliberal que espera que sea la sociedad civil organizada la que asuma los costos sociales de las reformas ligadas a la reducción del rol del Estado en las vidas de su ciudadanía.

Voluntariado

Como se ha mencionado anteriormente, el trabajo voluntario es la piedra angular de la movilización social de mujeres y de la capacidad de acción de las organizaciones.

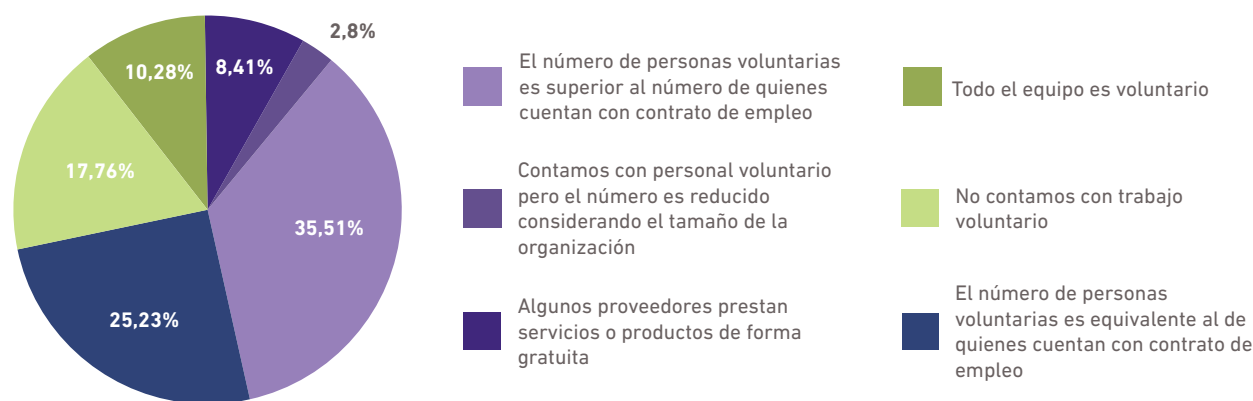
Algunas de las lideresas entrevistadas dieron cuenta de muchos años de trabajo voluntario y de cómo para ellas esa ha sido la escuela de formación profesional más eficiente y sostenida a través del activismo. Para estas mujeres, el compromiso con el movimiento trasciende el vínculo laboral y, por ello, a pesar de contar con un trabajo dentro de sus organizaciones, la mayor parte de su esfuerzo y dedicación se da por fuera del rol de los proyectos, los cuales eventualmente financian la organización. Es decir, el empleo remunerado en las organizaciones brinda un medio de vida que solo cubre parcialmente el trabajo que se realiza. En este contexto, la mayoría de las entrevistadas señaló que hay un importante desgaste de la salud mental, la seguridad personal y las demandas económicas de subsistencia que terminan por reducir el ímpetu del voluntariado.

En la gráfica 8 se presentan las respuestas de la encuesta frente a la pregunta «¿En qué medida se beneficia la organización del trabajo voluntario?». Solo el 8,4% de las organizaciones indicó que no tienen voluntarias, mientras que el 10,2% depende

enteramente de voluntarias; este último caso podría ser el de las organizaciones de base. En el 35,51% de las organizaciones el número de voluntarias supera el de personas empleadas, mientras que para el 25,2% el trabajo voluntario es reducido en comparación con el tamaño de la organización. Un 2,8% tiene paridad entre personas contratadas y voluntarias, mientras que el 17,76% recibe beneficios de proveedores de servicios o productos suministrados de manera gratuita.

En las entrevistas se hizo claro que gran parte del trabajo en redes de coordinación para la acción política y de incidencia se hace en paralelo a la implementación de proyectos. Es claro también que buena parte del personal que desarrolla gestiones y sirve como enlace territorial tiende a ser voluntario, con lo cual hay una debilidad en la sostenibilidad de los procesos más allá del compromiso que a nivel individual y por militancia puedan “acuerpar”¹² las mujeres.

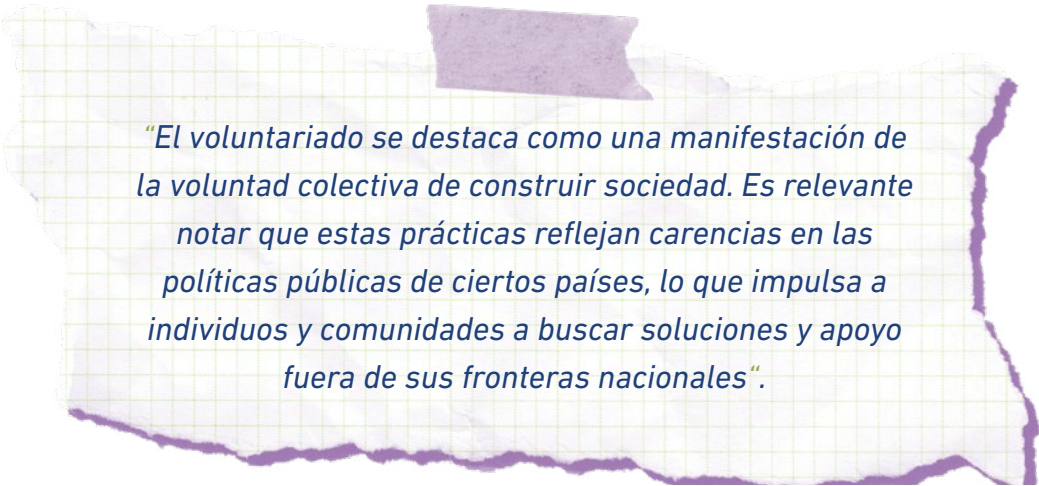
Gráfica 8. El peso del trabajo voluntario en las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

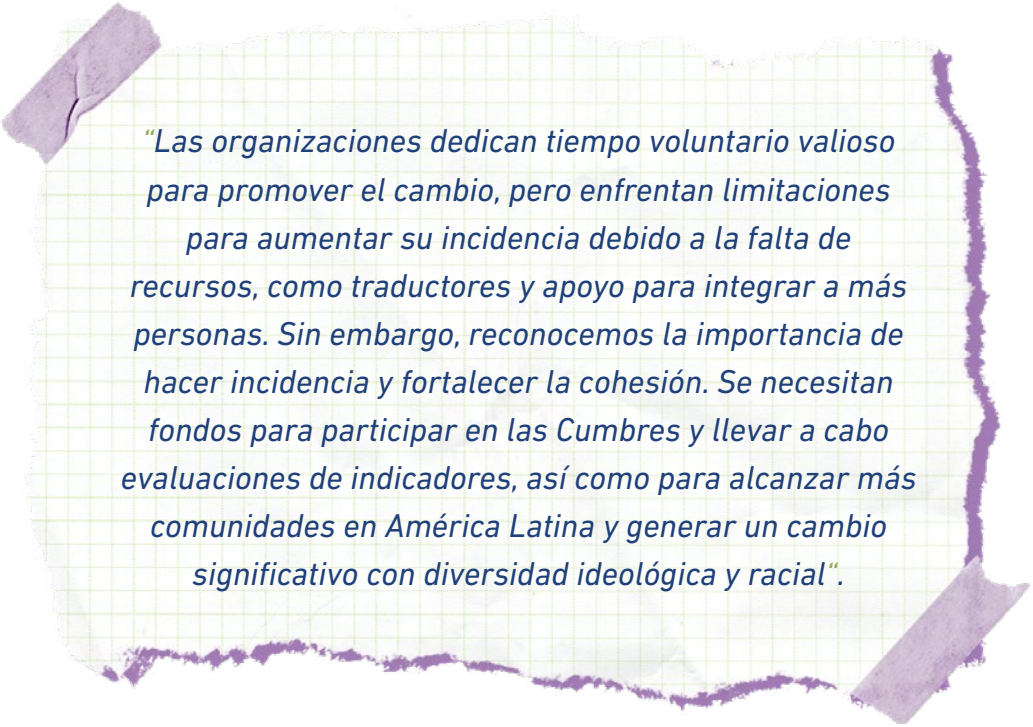
¹³ En el feminismo comunitario latinoamericano se usa el vocablo “acuerpar” para significar la acción de hacer frente a la lucha, a literalmente vivir la lucha desde el cuerpo de las mujeres. Lorena Cabnal, feminista comunitaria y popular de Guatemala denomina “Acuerpar a la acción personal y colectiva de nuestros cuerpos indignados ante las injusticias que viven otros cuerpos. Que se autoconvocan para proveerse de energía política para resistir y actuar contra las múltiples opresiones patriarcales, colonialistas, racistas y capitalistas. El acuerpamiento genera energías afectivas y espirituales, rompe fronteras y el tiempo impuesto”. Cabnal, Lorena (2015) (sin título) Respuesta a la nota Costa Rica es el país más verde y feliz del mundo según el índice del Planeta Feliz en el blog de SUDS. Disponible en: <https://suds.cat/es/experiencias/lorena-cabnal-feminista-comunitaria/> [Rescatado en 10/04/2022]

Finalmente, una participante indicó:



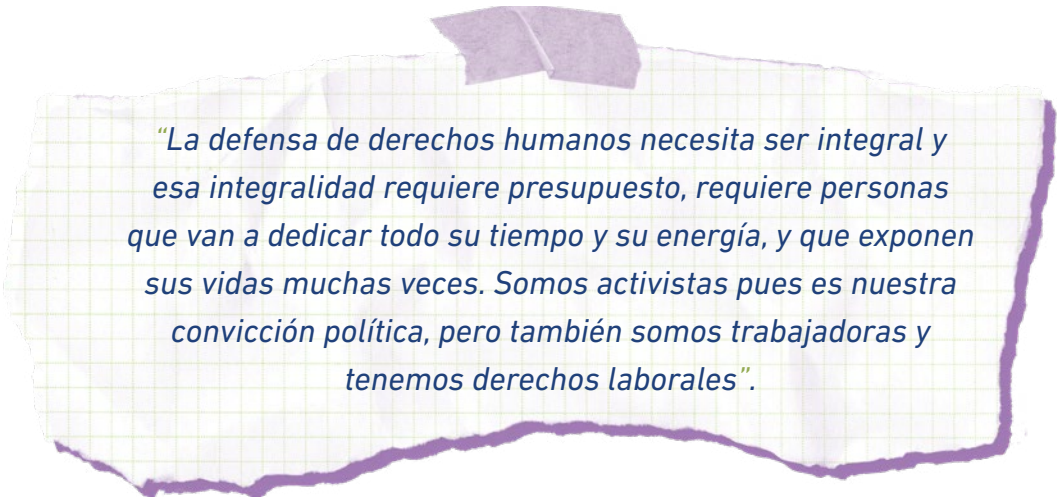
“El voluntariado se destaca como una manifestación de la voluntad colectiva de construir sociedad. Es relevante notar que estas prácticas reflejan carencias en las políticas públicas de ciertos países, lo que impulsa a individuos y comunidades a buscar soluciones y apoyo fuera de sus fronteras nacionales”.

Y agregó:



“Las organizaciones dedican tiempo voluntario valioso para promover el cambio, pero enfrentan limitaciones para aumentar su incidencia debido a la falta de recursos, como traductores y apoyo para integrar a más personas. Sin embargo, reconocemos la importancia de hacer incidencia y fortalecer la cohesión. Se necesitan fondos para participar en las Cumbres y llevar a cabo evaluaciones de indicadores, así como para alcanzar más comunidades en América Latina y generar un cambio significativo con diversidad ideológica y racial”.

Dentro de esta visión, el voluntariado puede liderar hasta cierto punto los procesos, pero para alcanzar niveles de incidencia y una plena participación en la gobernanza, se requiere invertir en el cabildeo internacional y una profesionalización mínima para cumplir con los objetivos a largo plazo. Otra participante señaló:



“La defensa de derechos humanos necesita ser integral y esa integralidad requiere presupuesto, requiere personas que van a dedicar todo su tiempo y su energía, y que exponen sus vidas muchas veces. Somos activistas pues es nuestra convicción política, pero también somos trabajadoras y tenemos derechos laborales”.

Capacidades técnicas temáticas

Incidencia política

Una de las áreas de acción de mayor interés de las organizaciones es la capacidad de encauzar la agenda política hacia el logro de objetivos feministas y de reivindicación de derechos de las mujeres.

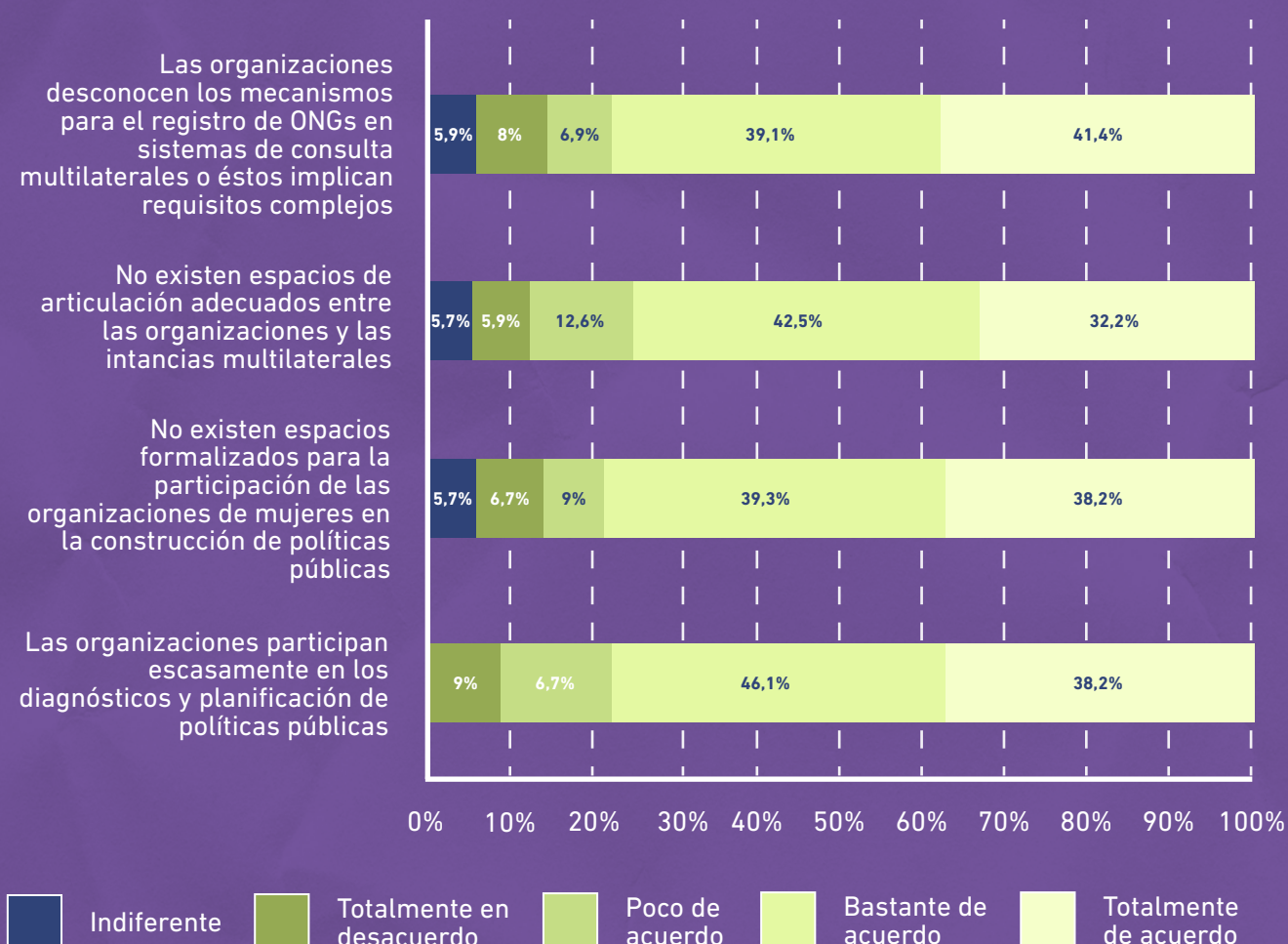
Como se ha mencionado anteriormente, las acciones de capacitación y sensibilización son claves en tanto buscan la participación sustantiva en espacios de toma de decisiones y con ello transformar el contexto de desigualdades que sufren las niñas y mujeres.

Esto coincide con lo señalado en una de las entrevistas, durante la cual la representante de una de las organizaciones consultadas señaló que el trabajo de base y la capacitación de mujeres en distritos rurales son pilares fundamentales para fortalecer la incidencia política. Además, esta representante señaló que al hacer incidencia no llegan solas, sino que “llegan con las mujeres” al tener un trabajo de base que implica el desarrollo de capacidades de mujeres en los distritos rurales, empoderándolas en procesos permanentes de larga duración.

Según los datos que arrojó la encuesta en línea, la incidencia política es la segunda actividad más realizada por las organizaciones. Tal y como se puede observar en la gráfica 9 existe una variedad de apreciaciones respecto a la labor de incidencia política

de las organizaciones, la cual a nivel nacional está directamente vinculada con el tipo de relación que existe entre el gobierno y las organizaciones y, en extenso, con el movimiento feminista. Así, existen escenarios nacionales donde hay una mayor apertura para la incidencia política y otros en los que la relación con el gobierno es más adversa o está completamente rota, en parte por la influencia de los grupos que interpelan los derechos de las mujeres y que han alcanzado instancias de poder y, en parte, porque las organizaciones han tomado la decisión de no insistir en dichos contextos y, más bien, replegarse en ámbitos locales o trascender al nivel internacional o regional para poder apalancar las transformaciones que persiguen.

Gráfica 9. Percepciones sobre incidencia política de las organizaciones.



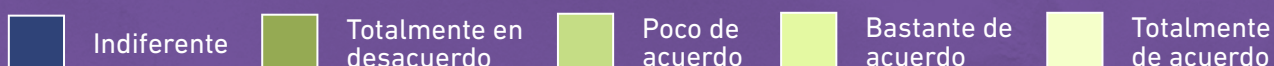
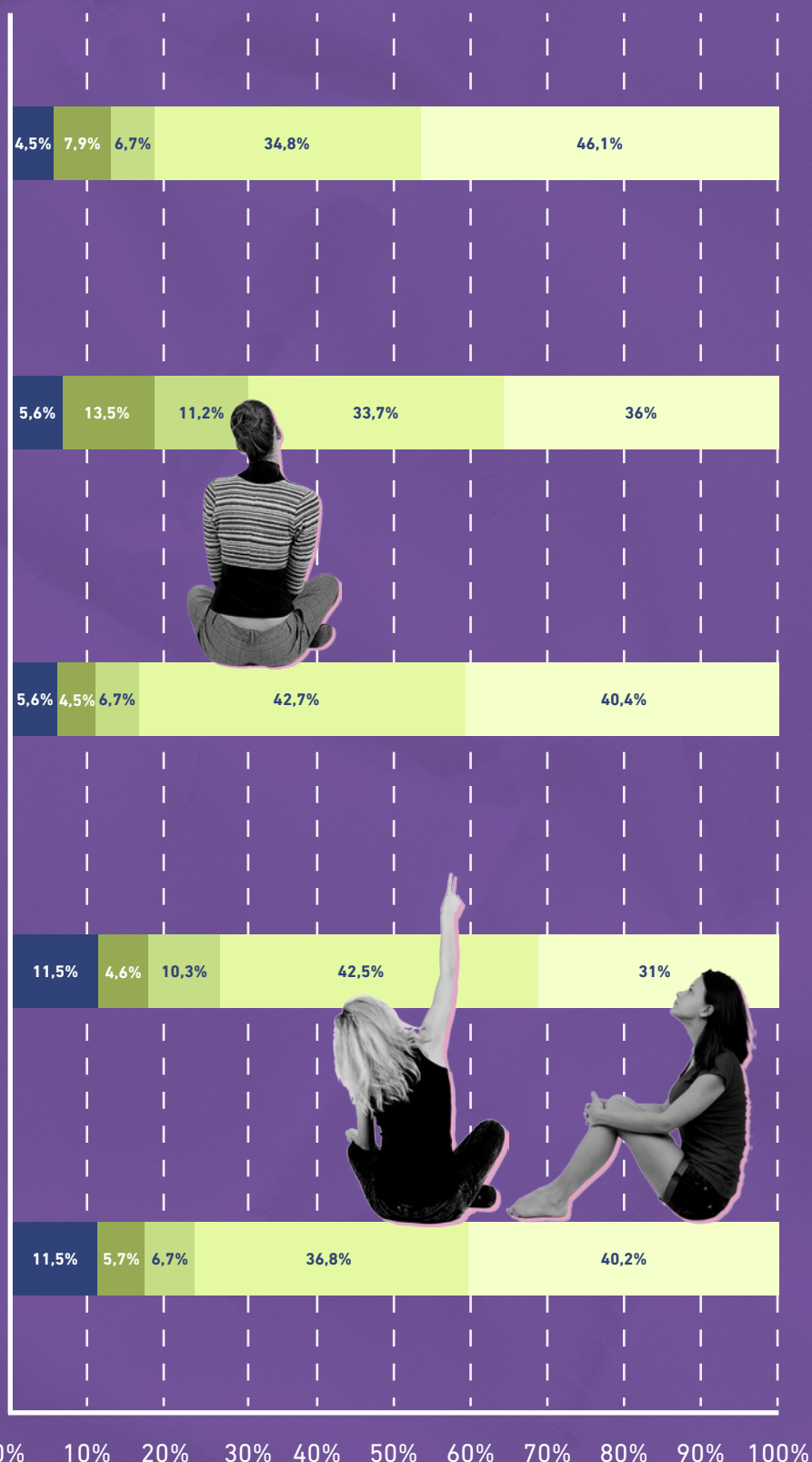
Las organizaciones no son invitadas a ser partes de diálogos políticos amplios

Las organizaciones desconocen la agenda de trabajo de las instancias multilaterales respecto a los derechos de las mujeres y la igualdad de género

Los espacios de participación y consulta convocados por los mecanismos para el adelanto de la mujer son escasos

Los espacios de participación y consulta convocados por los mecanismos para el adelanto de la mujer no están formalizados

La auditoria social por parte de las organizaciones es resultado de la veeduría activista más que de un proceso de rendición de cuentas formalizado

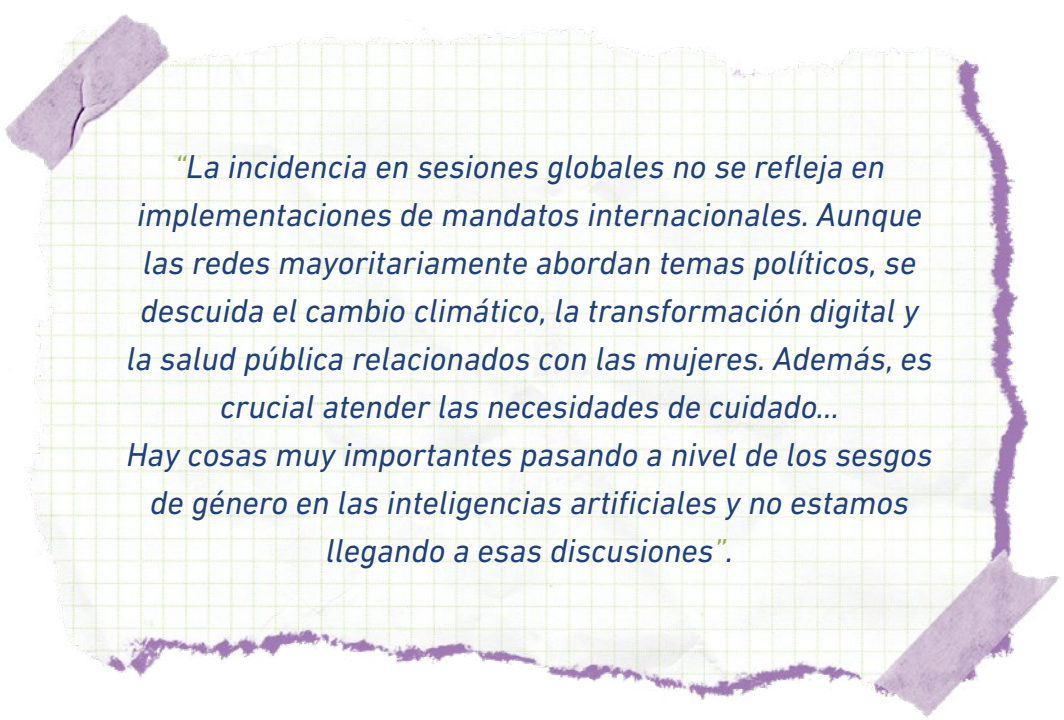


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.



Al respecto, casi el 80% de las organizaciones estuvo de acuerdo al afirmar que las organizaciones de derechos de las mujeres participan escasamente en los diagnósticos y planeación de políticas públicas, lo cual confirma que para la mayoría de ellas las políticas públicas no son planificadas con una base de conocimiento que incluya la perspectiva de género y feminista que las organizaciones producen y recaban. El nivel de participación, por supuesto, puede variar de acuerdo con el grado de cercanía que las organizaciones tengan con agentes de planeamiento y creación de políticas públicas en determinadas administraciones públicas.

Por otro lado, muchas de las entrevistadas refirieron que uno de los principales problemas de acceso a los escenarios de toma de decisiones tiene que ver con que las autoridades e instancias institucionales de toma de decisiones restringen las convocatorias para sus organizaciones a los “temas de mujeres”. Es decir, el acceso de las organizaciones a espacios de consulta por lo general se circunscribe a los temas que tradicionalmente ellas han abordado (violencias basadas en género, empoderamiento y equidad económica, participación política, etc.), pero no al amplio abanico de políticas públicas que deben formularse con una perspectiva de género para promover la igualdad efectiva. Al respecto, el 80% de las encuestadas indicó que “las organizaciones sociales de mujeres no son invitadas a ser parte de diálogos en temas que cruzan a los intereses de género (p.e. urbanismo, empleo, vivienda, transporte, etc.)”. En ese sentido, en uno de los grupos focales, una representante resaltó:



“La incidencia en sesiones globales no se refleja en implementaciones de mandatos internacionales. Aunque las redes mayoritariamente abordan temas políticos, se descuida el cambio climático, la transformación digital y la salud pública relacionados con las mujeres. Además, es crucial atender las necesidades de cuidado... Hay cosas muy importantes pasando a nivel de los sesgos de género en las inteligencias artificiales y no estamos llegando a esas discusiones”.

Algunas entrevistadas señalaron una ruptura total con las instancias de toma de decisiones y distanciamiento y falta de espacios de diálogo, incluidos los Mecanismos Nacionales para el Adelanto de las Mujeres, por lo que han adoptado estrategias diferentes a la incidencia en políticas a nivel nacional. Por ejemplo, algunas organizaciones han establecido vínculos con organizaciones de mujeres de la diáspora para crear entre ellas un escenario de solidaridad y alianzas en la difusión de información en el exterior. Otra estrategia que las organizaciones han adoptado es recabar apoyos entre mujeres que se capacitaron con ellas y que hoy se han convertido en funcionarias públicas con capacidad de mando.

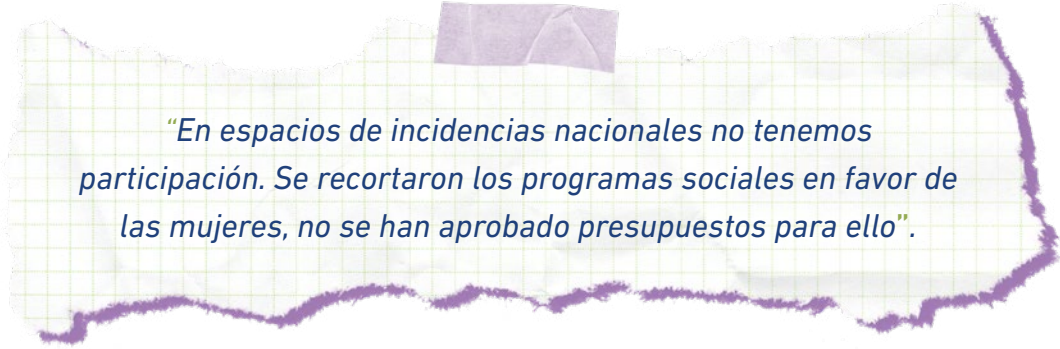
Por otra parte, la representante de una organización indicó en la entrevista que factores como la polarización, la inestabilidad en el gobierno, la alta rotación del funcionariado público, y el afianzamiento en el gobierno de grupos políticos conservadores y sus campañas de deslegitimación en contra de las organizaciones feministas han reducido al mínimo su capacidad de diálogo e incidencia política a nivel nacional durante los últimos años, lo que las ha llevado a replantearse sus estrategias de defensa de los derechos de las mujeres. En este contexto de reducido diálogo con las autoridades a nivel nacional, ha sido clave para esta organización emprender nuevas estrategias de comunicación y movilización, así como la incidencia a nivel local, incluida una



interacción con autoridades regionales y locales. En particular, ante el nivel de fragmentación en su país, esta representante indicó que la incidencia política a nivel local ha probado ser la más efectiva gracias al arraigo y reconocimiento que tiene su organización en las comunidades, dados por la interacción con las mujeres y otros actores locales, lo cual refuerza la legitimidad, respaldo y efectividad de sus propuestas presentadas al funcionariado local. Gracias a un trabajo permanente a nivel local y a “haber construido una imagen local a través de vínculos en el territorio de mucho tiempo atrás”, esta organización es percibida como parte de las comunidades y, a pesar de su falta de incidencia e interlocución a nivel nacional, ha logrado continuar trabajando en nueve regiones con proyectos relacionados con derechos políticos y derechos sexuales y reproductivos.

Esta misma representante señaló también que en escenarios adversos las organizaciones han tenido que reaccionar rápidamente con el desarrollo de conocimientos y habilidades que antes no tenían como, por ejemplo, formar abogadas especialistas en litigio estratégico o comunicadoras digitales que respondan a los ataques en redes sociales que provienen de los grupos que interpelan los derechos de las mujeres. Otra representante de una organización que trabaja a nivel regional coincidió en este punto al subrayar la importancia de especializar a las personas y formarlas para contribuir a la formación de otras, en comprensión, análisis y consideración del contexto actual.

En las entrevistas realizadas se puso de manifiesto que, para muchas, las posibilidades de incidencia política con el gobierno central están bloqueadas, por lo que la estrategia ha sido reforzar la acción conjunta, incluso entre organizaciones que se habían distanciado anteriormente, así como con otras formaciones dentro de los movimientos sociales y de derechos humanos, para asegurar su supervivencia. Como señaló una representante:



“En espacios de incidencias nacionales no tenemos participación. Se recortaron los programas sociales en favor de las mujeres, no se han aprobado presupuestos para ello”.

Es importante mencionar que un elemento particular se destacó en relación con la incidencia política en escenarios de tensión con los movimientos y grupos que interpelan los derechos de las mujeres. Al respecto, la encuesta en línea incluyó una sección sobre las estrategias de enfrentamiento que las organizaciones están llevando a cabo para enfrentar este escenario adverso de interpelación y oposición a sus agendas; análisis que será abordado en más profundidad en una publicación complementaria.

Durante las entrevistas, solamente una de las organizaciones entrevistadas afirmó no haber experimentado maltrato o acoso por parte de grupos que interpelan los derechos de las mujeres. Entre sus acciones, esta organización fue parte de la campaña «Informar es cuidar», enfocada en los derechos sexuales y reproductivos de las personas con discapacidad y priorizar la divulgación en centros de salud debido a la influencia de grupos conservadores en las escuelas. Este caso muestra cómo la incidencia centrada no en género, sino en el enfoque de discapacidad, permite desarrollar avances feministas concretos. Este tema se retoma más adelante al indagar sobre la interseccionalidad.

En efecto, ante estos escenarios adversos, la representante de una organización que trabaja a nivel regional destacó la importancia para las organizaciones de identificar cómo aliarse y articularse por temas como, por ejemplo, con organizaciones en defensa de los derechos de personas LGTBIAQ+, sindicatos o docentes. “Una se alía con quien cree puede contribuir para ciertas cosas, y se hace lo que se puede, porque no en todos los lugares es posible”, declaró una participante. Sin embargo, también reconoció que no todas las alianzas son posibles o beneficiosas en todos los contextos.



En esa misma línea, la percepción generalizada sobre la participación de las mujeres en los espacios de consulta a nivel nacional es bastante limitada. En promedio, el 75% de las organizaciones considera que los espacios de intercambio con la institucionalidad son escasos y no están formalizados, incluyendo aquellos vinculados al diseño de políticas públicas como se señaló anteriormente.

En este mismo sentido, en una entrevista se señaló que, si bien antes se contaba con espacios de diálogo o mesas de trabajo sobre género, política o derechos y salud sexual y reproductiva con los parlamentos o los mecanismos nacionales, en los cuales se lograron avances sustantivos como las leyes de paridad, esta vía se ha ido restringiendo paulatinamente hasta casi extinguirse en la actualidad.

Una de las personas entrevistadas mencionó que “las mujeres convencidas de la igualdad de género en los espacios de gobierno cada vez han sido menos... poco a poco nos fuimos quedando con menos mujeres en esos espacios que pudieran llevar adelante los derechos de las mujeres”. También señaló que los partidos a los que sus interlocutoras pertenecían se vincularon con denuncias de violencia y corrupción, por lo que esa interlocución se hizo “con personajes más precarios”, o simplemente se renunció a ella ante la falta de legitimación del gobierno. Esta representante mencionó, además, que la posición crítica de su organización ante las acciones violentas del gobierno ha supuesto que las dejaran de invitar a los espacios de diálogo y que su vínculo con el mecanismo nacional haya sido muy tenso durante los últimos años ante la postura contraria de este frente a los derechos de las mujeres y la igualdad de género. En este contexto, la representante manifestó que su organización se ha quedado sin interlocución a nivel nacional dada su postura crítica, si bien han buscado mantener abierta la puerta para el diálogo con las instancias locales.

Para otra representante de una organización regional, los mecanismos nacionales para el adelanto de las mujeres son útiles, pero la interlocución con estos depende de quiénes están en el gobierno y su disposición para abordar la agenda por la igualdad de género de manera efectiva. Estos espacios se consideran de



valor y un baluarte de la lucha del feminismo, pero también el trabajo con estos depende del contexto nacional que no siempre está en línea con la agenda feminista a favor de la igualdad de género. Por ello, recomendó también hacer incidencia en otros espacios más allá de los mecanismos nacionales, como los ministerios de justicia, economía o hacienda; es decir, en aquellas administraciones que permiten impulsar la transversalización de género. Además, esta representante también subrayó la importancia de acompañar a las mujeres que han llegado a la política, incluso si eso ha supuesto en algunos casos tensiones con el movimiento, aunque “este apoyo debe hacerse de forma crítica”, aclaraba.

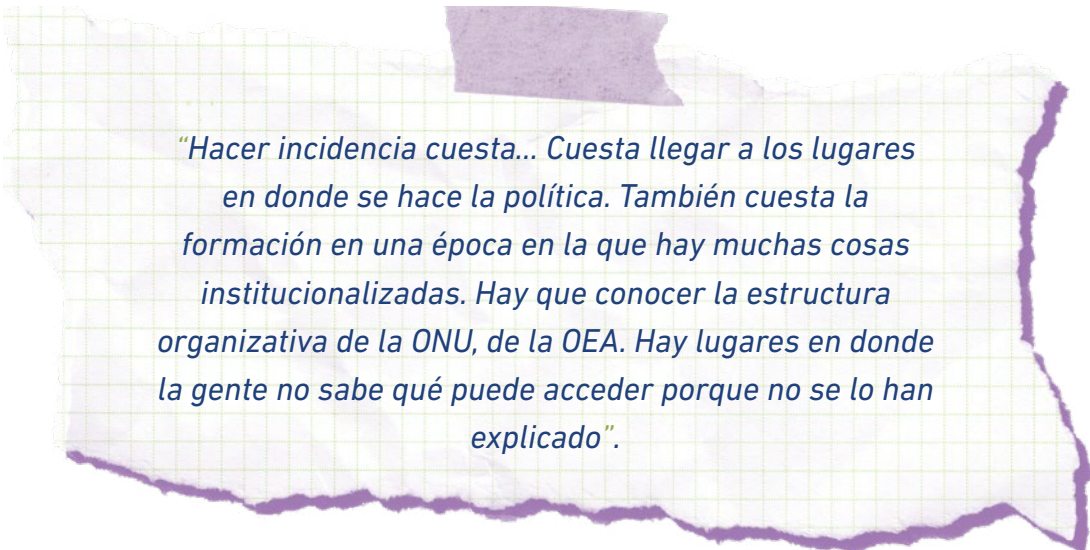
En esta línea, se pudo identificar que uno de los espacios de incidencia política en los que las organizaciones participan son las instancias que promueven la transparencia en la gestión pública. El 77% de las organizaciones encuestadas manifestó que es la insistencia y presencia de las organizaciones en las instancias de veeduría la que ha promovido la rendición de cuentas de instancias gubernamentales.

La incidencia política de las organizaciones de derechos de las mujeres ha sido un elemento central de la construcción de esquemas de gobernanza democrática representativa, en los que la participación sustantiva se da por una combinación de pericia técnica, insistencia y presión para asegurar presencia en escenarios clave, un altísimo compromiso de voluntariado, y un aprovechamiento estratégico de las instancias mismas de la democracia para copar todos los espacios con una perspectiva feminista. Sin embargo, se ha demostrado que estos logros y estas construcciones son vulnerables en los distintos países, que no se pueden dar por sentadas y que requieren de una vigilancia y un seguimiento que va más allá de la capacidad de muchas organizaciones.

En relación con la incidencia en el plano internacional, el 76,8% de las organizaciones reconoció que existe un vacío de conocimiento sobre los procedimientos para ser parte de los mecanismos de consulta multilateral. También se identificó que el 69,7% de las organizaciones desconoce la agenda de trabajo de las instancias multilaterales respecto a los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Además, más de un 70% de las organizaciones

coincidió en que “No existen espacios de articulación adecuados entre las organizaciones de mujeres y las instancias multilaterales”.

En las entrevistas enfocadas en la incidencia política de las organizaciones, salió a la luz que la complejidad de las estructuras organizativas internacionales dificulta la participación y la incidencia de las organizaciones de derechos de las mujeres en estos espacios, además de la dificultad de muchas organizaciones para participar en estas instancias por diversas razones, incluidas las económicas. Como lo señaló una representante entrevistada:



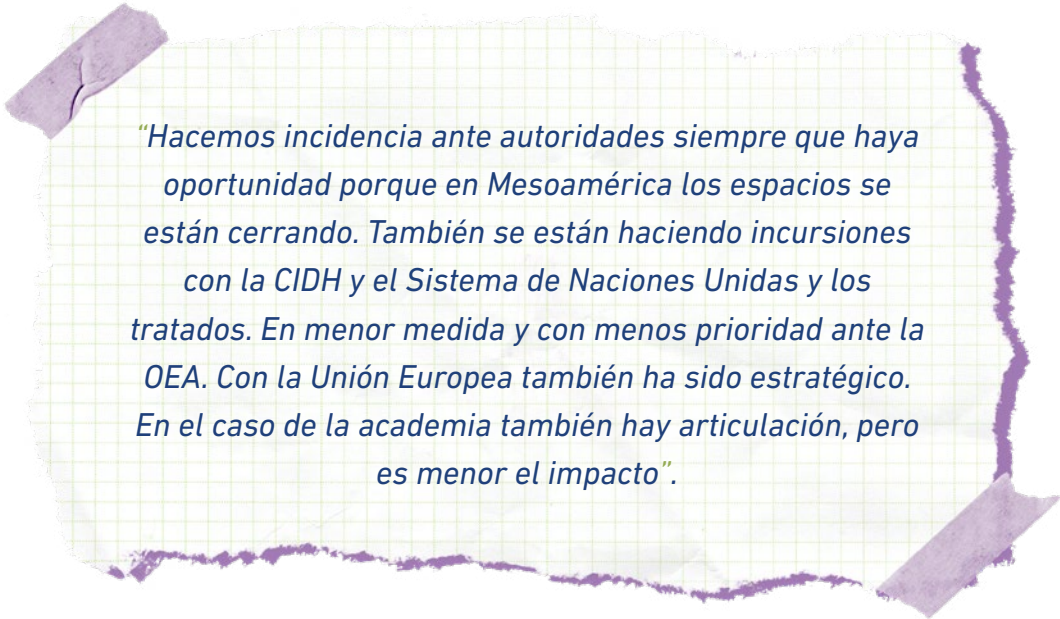
“Hacer incidencia cuesta... Cuesta llegar a los lugares en donde se hace la política. También cuesta la formación en una época en la que hay muchas cosas institucionalizadas. Hay que conocer la estructura organizativa de la ONU, de la OEA. Hay lugares en donde la gente no sabe qué puede acceder porque no se lo han explicado”.

En estas entrevistas se hizo evidente que las organizaciones no cuentan necesariamente con el nivel de conocimiento suficiente para saber a dónde, por dónde ir, y con quién acudir, por lo que resulta ideal que la CIM abra espacios y oportunidades para conocer cómo acceder a la misma y a otras instancias internacionales.

Esto se complementa con información proveniente de los grupos focales y entrevistas, en las que las organizaciones coincidieron en sus preocupaciones acerca de cómo la instancia de la sociedad civil de la OEA ha sido cada vez más ocupada por grupos que interpelan los derechos de las mujeres y la igualdad de género, y que, en palabras de una entrevistada, “están mejor organizados porque cuentan con mayores recursos”. En este sentido, pese a que las organizaciones que forman parte de esta investigación reconocen el apoyo y cercanía con la CIM, también se perciben en una posición de desventaja ante la capacidad de *lobby* internacio-

nal de estos grupos opositores, que sí cuentan con más recursos y ciertos espacios de concertación transnacional.¹⁴

En las entrevistas se identificó que el escenario internacional es entendido simultáneamente como el último recurso, como cuando las demandas escalan hasta instancias como la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) o la Corte Interamericana; pero también como un plano de visibilidad ante las problemáticas acuciantes que las organizaciones registran. Una representante señaló al respecto:



“Hacemos incidencia ante autoridades siempre que haya oportunidad porque en Mesoamérica los espacios se están cerrando. También se están haciendo incursiones con la CIDH y el Sistema de Naciones Unidas y los tratados. En menor medida y con menos prioridad ante la OEA. Con la Unión Europea también ha sido estratégico. En el caso de la academia también hay articulación, pero es menor el impacto”.

Asimismo, en las entrevistas y grupos focales, todas las participantes declararon la importancia de vincular su trabajo con el ejercicio del multilateralismo como una plataforma de demanda para la transformación. Por ejemplo, en una entrevista, una representante afirmó que entre sus acciones de incidencia política la organización había adelantado “la publicación de materiales fundamentados en la realidad y la presentación de denuncias ante instancias como la CIDH, con apoyo a *amicus curiae*¹⁵ para casos”.

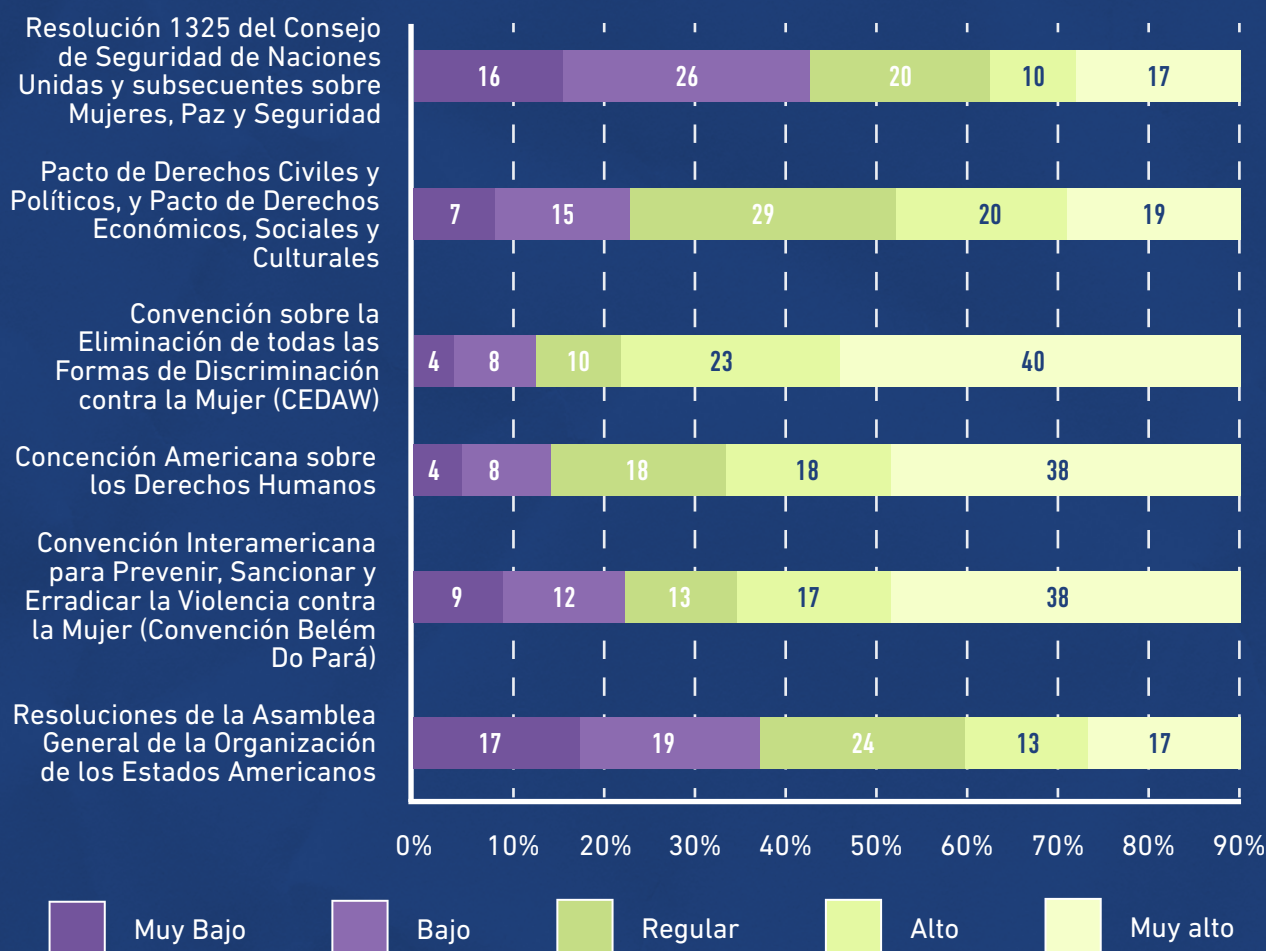
¹⁴ Véase: <https://es.zenit.org/2024/03/05/realizan-cumbre-contra-ideologia-de-genero-en-washington/> y <https://www.dejusticia.org/con-mis-hijos-no-te-metas-no-a-la-ideologia-de-genero/>

¹⁵ Amicus curiae es un término latino que significa “amigo/a de la corte”. Se refiere por lo general a un documento presentado por una persona o institución, ajena a un litigio, pero experta en uno o varios temas pertinentes del litigio, con el objetivo de brindar su opinión jurídica y apoyar a la corte en sus deliberaciones.

Lo anterior refleja que, para las organizaciones, el ámbito internacional es también un escenario de creación, expansión de redes, facilitación de intercambios y de alianzas entre pares que con el amparo de los instrumentos internacionales se pueden articular.

En relación con el grado de conocimiento sobre los instrumentos internacionales claves para abordar desde veedurías nacionales hasta el seguimiento de convenciones y litigio estratégico, las organizaciones mostraron un panorama muy diverso. Esto puede observarse en la gráfica 10:

Gráfica 10. Grado de conocimiento de instrumentos internacionales pertinentes para el trabajo de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

La gráfica anterior también permite observar que tanto la Convención Americana sobre los Derechos Humanos, como la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Convención Belem do Pará) tienen un muy similar grado de conocimiento entre las organizaciones. En ambos casos, más de la mitad señala que su conocimiento es entre alto y muy alto, mientras que para el 23% de las organizaciones el conocimiento es entre muy bajo y bajo.

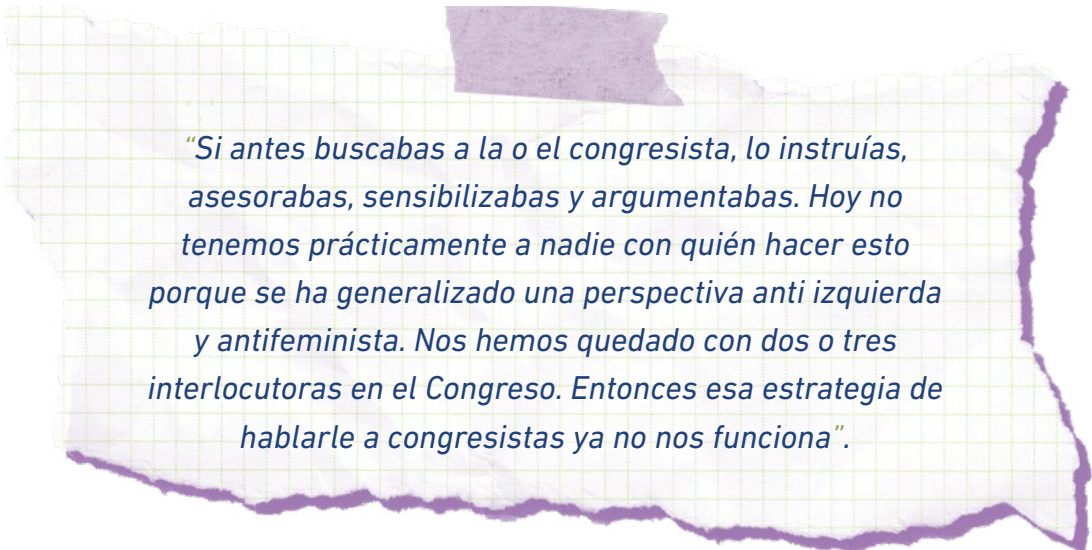
El grado de conocimiento de las resoluciones de la Asamblea General de la OEA reflejado en la encuesta fue el más variable. Mientras casi el 25% afirmó tener un conocimiento mediano respecto a su existencia, el 36% tiene un conocimiento bajo o muy bajo sobre ello, y el 30% un conocimiento alto o muy alto.

La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujeres (CEDAW) es la instancia de seguimiento de compromisos en materia de igualdad de género a nivel mundial más conocida, también para las organizaciones que han participado de esta encuesta. Para muchas organizaciones de mujeres, la producción de *Informes sombra* (conocidos también como informes alternativos, paralelos o “luz”) ha sido una forma de denuncia y difusión del conocimiento, al igual que lo han sido para la Convención de Belém do Pará¹⁶, aunque en menor medida. No obstante, hay un notable número de organizaciones que declaran tener un nivel de conocimiento entre muy bajo y medio sobre el mecanismo con un 22%.

En relación con otros instrumentos de Naciones Unidas, se identifica un muy alto desconocimiento de la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad. Más de una tercera parte declara tener conocimientos entre muy bajos y bajos, un 26% declara conocimiento medio y solo el 30% restante declara tener conocimientos altos y muy altos. Finalmente, el conocimiento sobre el Pacto de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales es mayoritariamente medio.

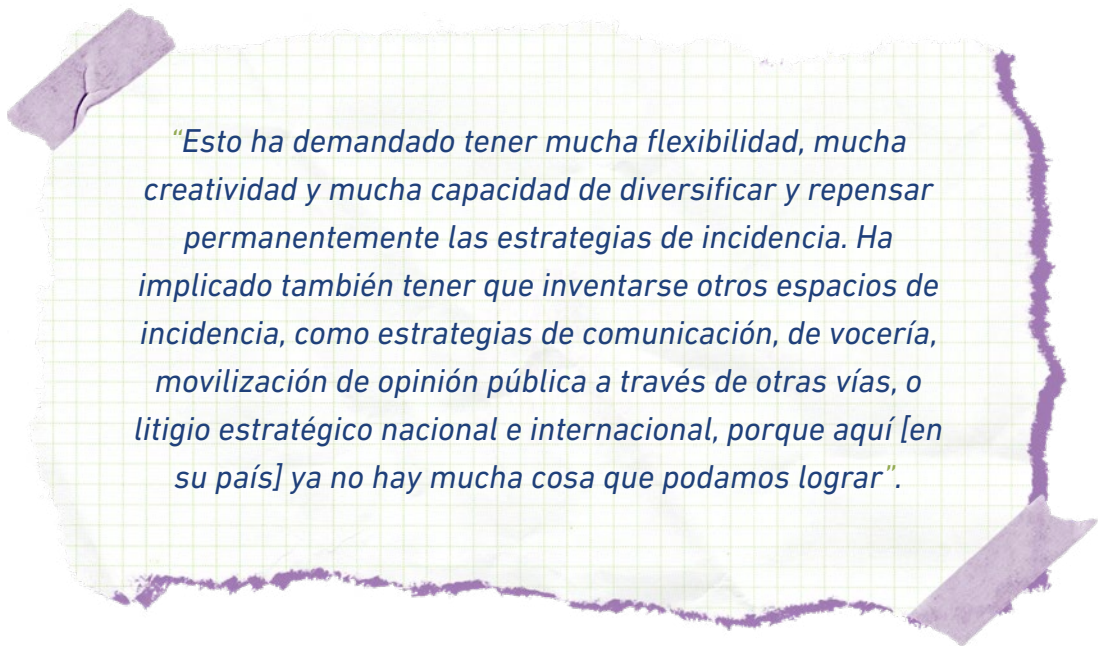
¹⁶ Los informes sombra entregados por organizaciones de la sociedad civil al Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará (MESECVI) pueden ser consultados en: <https://belemdopara.org/informes-sombra/>

En cuanto a la efectividad de las estrategias de las organizaciones para incidir en política, es importante destacar que las representantes de las organizaciones entrevistadas coincidieron en la necesidad apremiante de evaluar lo que funciona o no funciona en el contexto presente para afinar las habilidades de las organizaciones. Como señaló una participante de uno de los grupos focales:



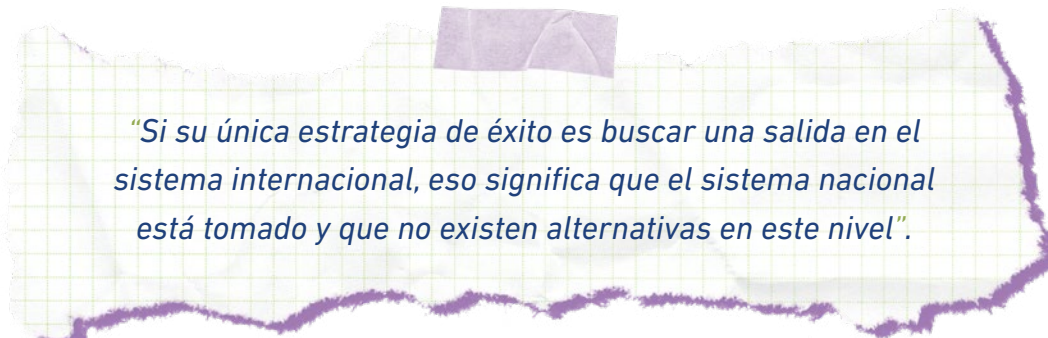
“Si antes buscabas a la o el congresista, lo instruías, asesorabas, sensibilizabas y argumentabas. Hoy no tenemos prácticamente a nadie con quién hacer esto porque se ha generalizado una perspectiva anti izquierda y antifeminista. Nos hemos quedado con dos o tres interlocutoras en el Congreso. Entonces esa estrategia de hablarle a congresistas ya no nos funciona”.

En esa misma línea de replantear estrategias de incidencia política, la misma entrevistada señaló que hay casos en los que muchas organizaciones han tomado la postura de desconocimiento y no diálogo con el gobierno a nivel nacional ante su deslegitimación y actuación contraria a derechos. Una entrevistada declaró al respecto:



“Esto ha demandado tener mucha flexibilidad, mucha creatividad y mucha capacidad de diversificar y repensar permanentemente las estrategias de incidencia. Ha implicado también tener que inventarse otros espacios de incidencia, como estrategias de comunicación, de vocería, movilización de opinión pública a través de otras vías, o litigio estratégico nacional e internacional, porque aquí [en su país] ya no hay mucha cosa que podamos lograr”.

Por su parte, una representante de una organización regional refirió que muchas organizaciones están aprovechando nuevos espacios para contrarrestar los discursos que interpelan la igualdad de género, tales como la incidencia política a nivel local e internacional, con estrategias diversificadas, como el activismo digital. Sin embargo, ante la polarización de la sociedad, indicó que la cuestión clave es no dar por sentado que las estrategias de incidencia política están funcionando, sino más bien evaluar la efectividad de estas y, de ser necesario, replantearlas para lograr un impacto más efectivo. Al respecto, enfatizó:



“Si su única estrategia de éxito es buscar una salida en el sistema internacional, eso significa que el sistema nacional está tomado y que no existen alternativas en este nivel”.

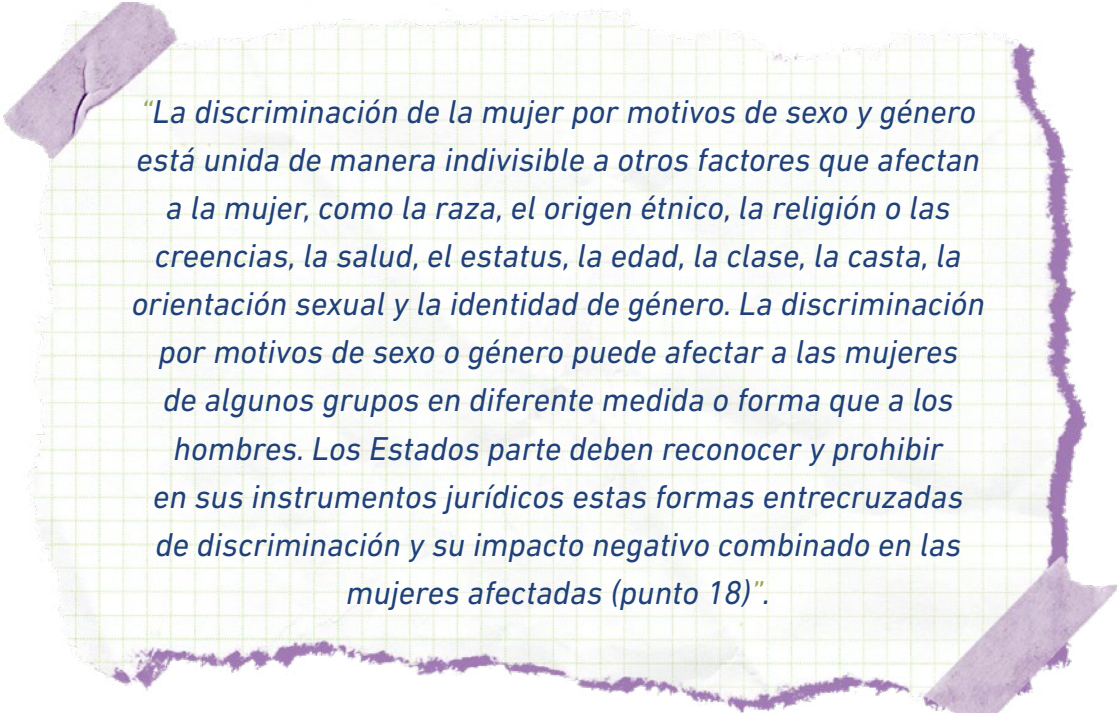
Esta representante también destacó que “es importante tener el sistema judicial en mente, así como las estrategias de litigio, sin embargo, esta también es la última alternativa y depende del contexto nacional”.

Es importante analizar y aprender de los movimientos que tienen éxito, y abordar de forma compartida las dificultades que enfrentan las organizaciones para participar e incidir en espacios de toma de decisiones, tanto a nivel nacional como internacional, debido al contexto político, pero también a barreras económicas, de formación y de acceso a la información.

Interseccionalidad

Se entiende por interseccionalidad al hecho de reconocer la existencia de ciertos marcadores sociales de identificación que se entrecruzan y conllevan una construcción social e histórica que genera riesgos, vulnerabilidades y contextos específicos a grupos cuya identidad ha sido históricamente excluida, como las personas afrodescendientes, indígenas, migrantes, mayores, niñas, personas con discapacidad, LGBTQIA+, entre otros. Esta defini-

ción se inserta en la definición clásica planteada por Crenshaw¹⁷ y adoptada por diferentes instrumentos internacionales e interpretaciones, como la Recomendación Nro. 28 del Comité CEDAW que definió los alcances del artículo 2 de la Convención que incorpora el concepto de interseccionalidad para perfilar mejor las obligaciones de los Estados. Esta recomendación señala que:



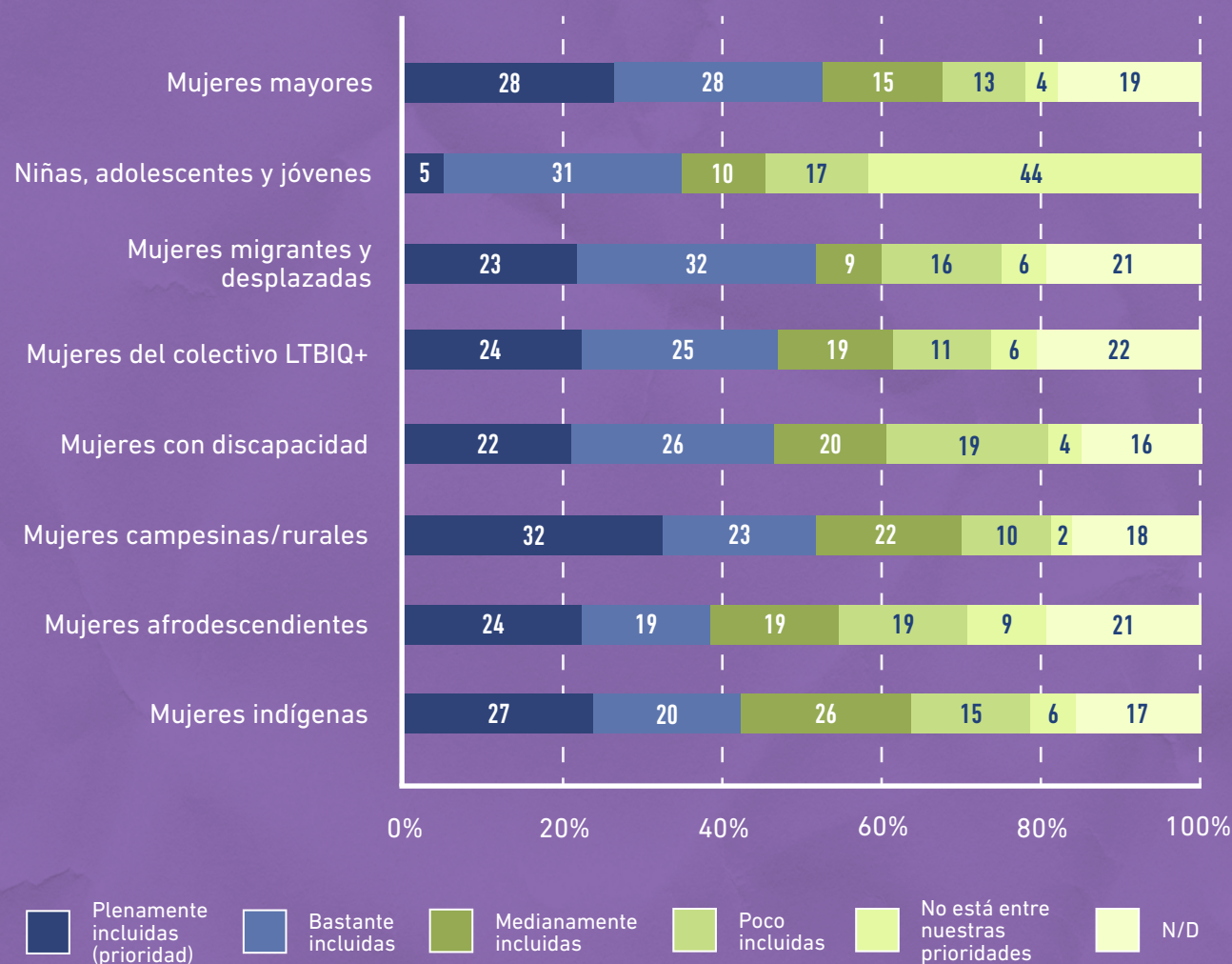
“La discriminación de la mujer por motivos de sexo y género está unida de manera indivisible a otros factores que afectan a la mujer, como la raza, el origen étnico, la religión o las creencias, la salud, el estatus, la edad, la clase, la casta, la orientación sexual y la identidad de género. La discriminación por motivos de sexo o género puede afectar a las mujeres de algunos grupos en diferente medida o forma que a los hombres. Los Estados parte deben reconocer y prohibir en sus instrumentos jurídicos estas formas entrecruzadas de discriminación y su impacto negativo combinado en las mujeres afectadas (punto 18)”.

En esta sección abordamos las cuestiones relacionadas con la interseccionalidad desde una doble perspectiva. Por un lado, y acorde con una mirada poblacional, se indaga por la inclusión efectiva de colectivos dentro de la planeación y acción de las organizaciones. Por otra parte, al revisar los ejes de acción de las organizaciones y temáticas, se realiza una revisión sobre la forma en la que el enfoque interseccional se aplica al trabajo de las organizaciones que participaron de este estudio.

En la encuesta se preguntó en tres ocasiones sobre temas relacionados con la inclusión de poblaciones históricamente excluidas entre la población objetivo de las organizaciones.

¹⁷ Crenshaw, Kimberlé (1991). “Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color”. *Stanford Law Review* 43 (6): 1241-1299.

Gráfica 11. Grado de inclusión de grupos históricamente excluidos en acciones de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

La gráfica 11 muestra el número de respuestas dadas por las organizaciones de acuerdo con el grado de inclusión de cada colectivo. El grupo de mujeres campesinas y rurales es el mayormente incluido, con más del 70% de organizaciones que las incluye entre mediana y prioritariamente. Las mujeres mayores son otro grupo objetivo que es prioritario alcanzando más del 50% de las respuestas. La inclusión de las mujeres indígenas es prioritaria para más del 20% de las organizaciones que han participado de este diagnóstico.

El grupo que aparece como el menos incluido son las niñas, adolescentes y jóvenes, cuya inclusión es baja o inexistente para más de la mitad de las organizaciones. Las mujeres afrodescendientes son otro grupo cuya inclusión es baja o inexistente en más del 40% de las organizaciones de la muestra. Se destaca, sin embargo, que en una pregunta de control posterior las respuestas contrastan con la gráfica 11 al indagar sobre las áreas prioritarias de acción de las organizaciones. En el caso de esta respuesta, los derechos de niñas, adolescentes y jóvenes aparecen como la temática de mayor importancia, seguida por las mujeres rurales y la población LGTBQIA+. Además, los derechos de las mujeres con VIH y las mujeres mayores aparecen como los grupos de menor interés para las organizaciones. El análisis de esta información se puede observar en la nube de palabras presentada en la gráfica 12.

A partir de estos hallazgos, no hay observaciones concluyentes respecto a la priorización que se le atribuye a la promoción de derechos y los grupos incluidos como sujetos políticos y de acción.

Gráfica 12. Nube de palabras donde se muestra la centralidad de trabajo de la organización.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.



Por otro lado, en la encuesta se consultó por la inclusión de mujeres de grupos históricamente excluidos en la toma de decisiones. El 85% de las organizaciones encuestadas estuvo de acuerdo en que hay una baja participación de los grupos históricamente excluidos en la toma de decisiones de sus procesos internos e interinstitucionales. Asimismo, un 42,7% manifestó estar bastante de acuerdo frente a la afirmación “La articulación es complicada entre organizaciones sociales de mujeres que representan distintos intereses o que representan a mujeres provenientes de grupos históricamente excluidos”, seguido de un 25,8% que está totalmente de acuerdo, un 14,6% poco de acuerdo, un 11,2% indiferente y tan solo un 5,6% totalmente en desacuerdo.

Se configura así una interrelación que obstaculiza la participación amplia y diversa. Por una parte, las convocatorias no llegan a las lideresas de los grupos históricamente excluidos, ni a los grupos a los que pertenecen y, además, su participación no está asegurada en los esquemas de gobernanza. En consecuencia, la representación de dichas poblaciones es baja y se reducen las posibilidades de ser parte de intercambios y diálogos informados. En consecuencia, se reducen las posibilidades de participar en procesos y de alinear intereses en espacios de toma de decisiones.

La inclusión de las mujeres en toda su diversidad es un reto importante por abordar en los procesos de fortalecimiento de la gobernanza a nivel multilateral, regional, nacional y local. Es vital reconocer que son las organizaciones pertenecientes a grupos históricamente excluidos las que lideran las agendas medioambientales y la visión de las mujeres indígenas; así como la inclusión de la perspectiva de género y discapacidad en la planeación urbana o en las políticas de salud pública.

Entre las participantes del grupo focal de redes, se hizo claro que en virtud de la diversidad de perfiles se busca promover una incidencia política más abierta e incluyente. Para ello hay diferentes caminos: uno es favorecer espacios de intercambio y consolidación de un movimiento más amplio. El segundo consiste en adoptar la decisión de concretar estrategias de inclusión de estos grupos, lo que solamente es posible si se amplían y dinamizan

los espacios de intercambio que generen la confianza y aportes concretos de estas voces históricamente excluidas.

Además, se reconoció la necesidad de tiempo para construir y decantar espacios para dialogar y escucharse fuera de la agenda establecida. Se enfatizó que la perdurabilidad de los vínculos asociativos al interior de las redes es una capacidad instalada de las más notorias y que les brindan solidez. Este argumento fue compartido por diversas lideresas en entrevistas y grupos focales.

En todo caso, la estrategia de fortalecimiento de capacidades en esta temática debe perfilar un camino dual: promover más y más participación diversa de las mujeres de los colectivos históricamente excluidos (que apoyen a su vez sus procesos organizativos), y darle mayor relevancia a los conocimientos y experiencias que ellas tienen en múltiples espacios de toma de decisiones.

Áreas de trabajo

A lo largo del documento se han abordado las diversas áreas de acción de las organizaciones parte de la muestra. La nube de conceptos incluida en la gráfica 13 muestra la jerarquía de tamaño de la recurrencia de áreas de trabajo como erradicación de violencia contra las mujeres y niñas, participación política y liderazgo de mujeres, y empoderamiento económico; las tres áreas en que notoriamente se han concentrado los esfuerzos de trabajo en género. Le siguen en recurrencia los derechos sexuales y reproductivos, y los derechos de niñas, adolescente y jóvenes. Muchos de los otros temas aparecen con menos frecuencia, lo que refuerza la idea de que es necesario irrumpir en escenarios de toma de decisiones y creación de políticas públicas que tradicionalmente no han incluido el enfoque de género, pero que requieren con urgencia de la inclusión de este desde una perspectiva interseccional. Esto supone, asimismo, el interés por profundizar las intervenciones de las organizaciones en más espacios y en diferentes escalas de la

gobernanza, con el objetivo de trascender sus agendas de trabajo a otras “esferas de autoridad”¹⁸, de la mano del feminismo.

Gráfica 13. Nube de palabras que ilustra la recurrencia de temas de trabajo de las organizaciones.



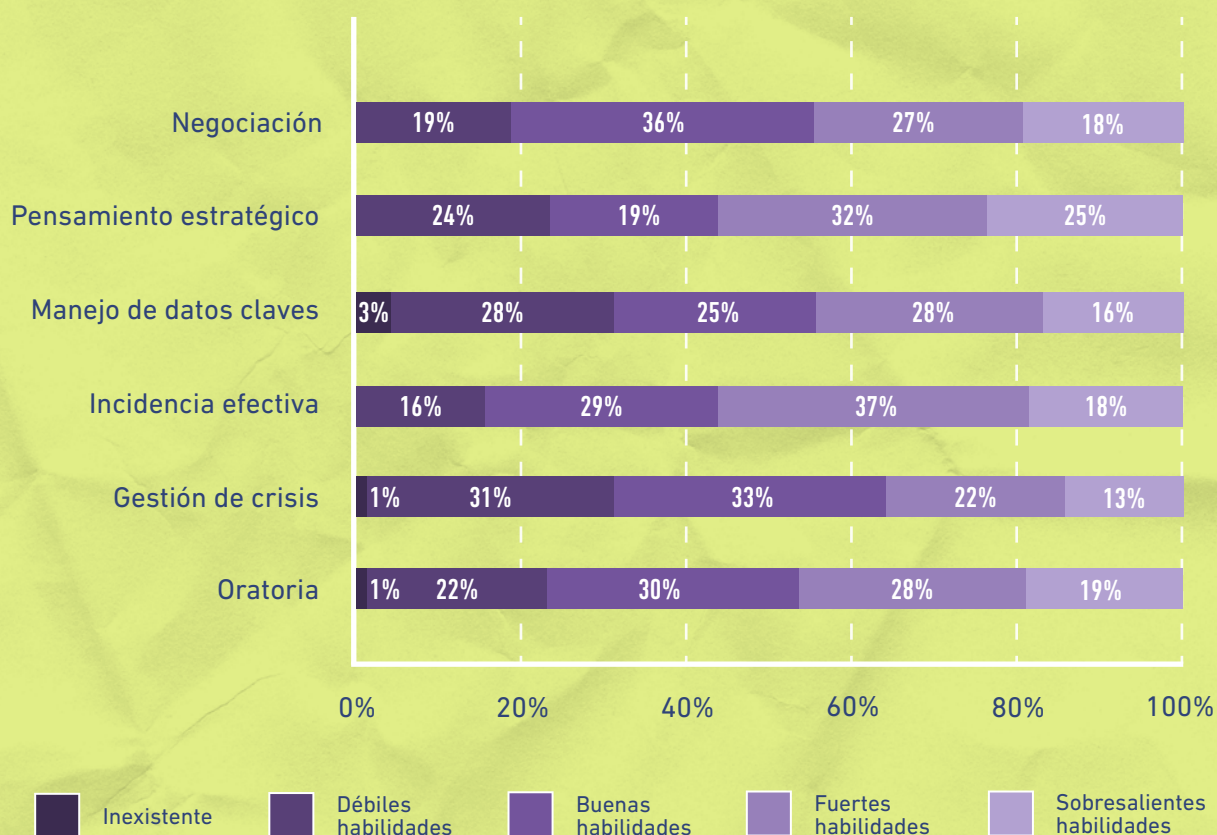
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

Liderazgo

Si bien el foco de la investigación era caracterizar las capacidades instaladas y las necesidades estratégicas de las organizaciones de los países de la muestra, se consideró importante caracterizar también las habilidades claves para el liderazgo de las organizaciones, reconocer los desafíos e identificar las necesidades de apoyo para el fortalecimiento de estas habilidades. Ante la pregunta “¿Qué tan fortalecidas sienten que son las habilidades de quienes representan a su organización en las siguientes áreas?”, para ser calificada con escala de Likert, los resultados se muestran en la gráfica 14.

¹⁸ Roseanu J. (2007). Governing the ungovernable: the Challenge of a global disaggregation of authority, Regulation and Governance. Vol 1, págs. 89-92.

Gráfica 14. Percepción sobre las habilidades de liderazgo de las organizaciones de la muestra.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

Al indagar por la capacidad de negociación, un 19% de las organizaciones encuestadas identificó esto como una debilidad, el 36% manifestó tener un buen desempeño, el 27% la percibe como fortaleza, y un 18% con cualidades sobresalientes.

La negociación es una habilidad sumamente necesaria en los actuales escenarios de polarización y avance de los movimientos y discursos que interpelan los derechos de las mujeres. Se requiere con urgencia no solo que las lideresas y representantes de las organizaciones se capaciten en habilidades de negociación sino, en general, todas las mujeres movilizadas; especialmente en relación con las tensiones internas que se pueden presentar dentro del movimiento feminista, al entender que este reúne diversidad de agendas y perspectivas.



En términos de pensamiento estratégico, solo el 24% considera tener habilidades débiles. Habilidades como la oratoria y la gestión de crisis comportan distribuciones más o menos similares en la valoración propuesta en la encuesta en línea.

El 69% de las organizaciones reconoce contar con un buen manejo de datos claves. Esta se trata de una habilidad importante ya que la capacidad de incidir a través de evidencias concretas con base en datos puede fortalecer el impacto de sus acciones. En el grupo focal de redes, una participante señaló la necesidad de que las mujeres tengan mayor control y mejor conocimiento en ciencia de datos como forma de incidencia política.

En relación con la efectividad de la incidencia, solo un 16% considera que tiene habilidades débiles. Ahora bien, una inquietud que surgió durante esta investigación es la forma en que las organizaciones construyen los indicadores y métricas para monitorear la efectividad de su incidencia. Durante las entrevistas, esta temática emergió al indagar por las formas de monitoreo y evaluación de los proyectos y, en respuesta, varias de las organizaciones señalaron que muchos de los indicadores cuantitativos de incidencia no dan cuenta de la efectividad de sus acciones. En una de las entrevistas enfocadas en el tema de incidencia política, por ejemplo, una de las participantes señaló que puede haber una multiplicidad de indicadores a considerar para evaluar la efectividad de las estrategias de incidencia, los cuales no siempre están considerados en la fase de formulación de proyectos, es decir, cuando se definen los indicadores. Por ejemplo, una estrategia de incidencia puede considerarse efectiva cuando se detiene una iniciativa de ley, se aprueba una norma o programa, se obtiene apoyo a nivel local, o se logra influir en la opinión pública, incluso a través de redes sociales, aunque estos logros no estén necesariamente previstos en el plan de monitoreo y evaluación.

A partir de estos hallazgos, contar con un buen catálogo de indicadores de efectividad de incidencia feminista es una necesidad emergente identificada en esta investigación. En un escenario pragmático en el que se detectan dificultades financieras como consecuencia de la lógica presupuestal de los proyectos, el contar con indicadores de resultado y de efectividad de la incidencia más

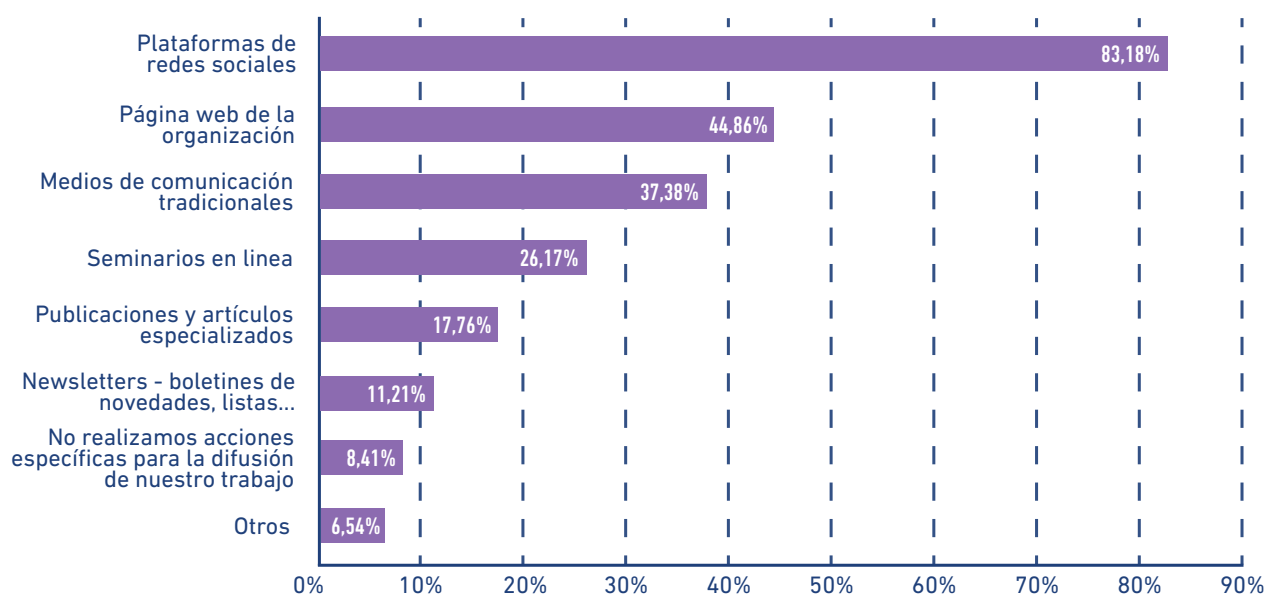
afinados puede resultar en mejores calificaciones en evaluaciones de proyectos.

Estrategias de difusión

La encuesta en línea incluyó una pregunta orientada a identificar cómo las organizaciones difunden su labor. De acuerdo con la gráfica 15, las organizaciones que formaron parte de la muestra están utilizando Internet ampliamente para difundir y visibilizar sus actividades, destacándose sobre todo el uso de redes sociales en sus procesos comunicacionales. Un 83,1% reportó utilizar las plataformas de redes sociales para difundir sus actividades, el 44,8% tiene páginas web y el 26,1% indicó realizar seminarios en línea. Un 37,3% reportó el uso de medios de comunicación tradicionales, el 17,7% desarrolla publicaciones y artículos especializados, y el 11,2% difunde sus actividades y material de sensibilización a través de boletines de novedades.

Cabe mencionar que un 8,4% de las organizaciones que respondieron la encuesta indicó que no realizan acciones específicas para la difusión de sus actividades, lo cual genera interrogantes sobre cómo logran darse a conocer y, eventualmente, buscar apoyo para la ejecución de sus iniciativas.

Gráfica 15. Medios de difusión utilizados para diseminar el trabajo de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.



El uso preponderante de redes sociales para realizar activismo en línea fue mencionado también en la entrevista y grupo focal sobre comunicación. De acuerdo con esos hallazgos, la mayoría utiliza redes sociales como Facebook, X, Instagram y YouTube, y algunas están buscando posicionarse en TikTok con menor éxito o han priorizado la difusión por WhatsApp hacia medios y redes de mujeres. Sin embargo, también se destacaron las limitaciones en la democratización de estas plataformas y el reto que supone la brecha digital, especialmente para mujeres indígenas, para llegar a todos los territorios y audiencias. Una de las organizaciones participantes destacó también el desafío de desarrollar contenido audiovisual efectivo para campañas en línea ante la falta de recursos y tiempo.

En esta investigación se pudo comprobar que la estructura comunicacional de las organizaciones analizadas destaca por su diversidad, quienes hicieron evidente la importancia de la comunicación adaptativa y la resiliencia en contextos diversos aun cuando, en general, cuentan con equipos muy pequeños de comunicación. Por ejemplo, algunas organizaciones mencionaron contar con un equipo reducido de comunicadoras voluntarias que enfoca sus esfuerzos en fortalecer las vocerías de las mujeres indígenas mediante programas radiales y presencia en redes sociales. Otras refirieron abordar temáticas feministas desde una perspectiva institucional dado que no cuentan con recursos para otro tipo de comunicación. Una organización también señaló que cuenta con un equipo técnico voluntario especializado en comunicaciones que lucha contra la cultura machista a través de un manual y una fuerte presencia en redes sociales. Una organización de base señaló que emplea las redes sociales y actividades callejeras como sus principales herramientas comunicativas, dependiendo de voluntarias para cubrir el rol de dirección de comunicaciones debido a la falta de recursos. En conjunto, y a pesar de esta diversidad de estructuras, todas estas organizaciones resaltaron la importancia de la adaptabilidad y la solidaridad en la construcción de estructuras comunicacionales efectivas en el contexto de la defensa de derechos y la lucha por la igualdad.

Por otro lado, algunas representantes de organizaciones que participaron en los grupos focales refirieron tener una relación tensa



con los medios masivos y de desconfianza con algunos influenciadores. Fueron críticas de la dinámica de los medios tradicionales y de los liderazgos individuales, y señalaron tener cautela frente a estos ya que no suelen darles espacio. Algunas refirieron la naturaleza capitalista y hegemónica de algunos medios, prefiriendo apostar por relaciones con medios alternativos, con quienes sienten una mayor apertura. Asimismo, la comunicación desde los territorios, mediada principalmente por la radio y la generación de contenido local, se erige como un espacio de resistencia y empoderamiento para las organizaciones, pero al mismo tiempo enfrenta desafíos en términos de capacitación y recursos.

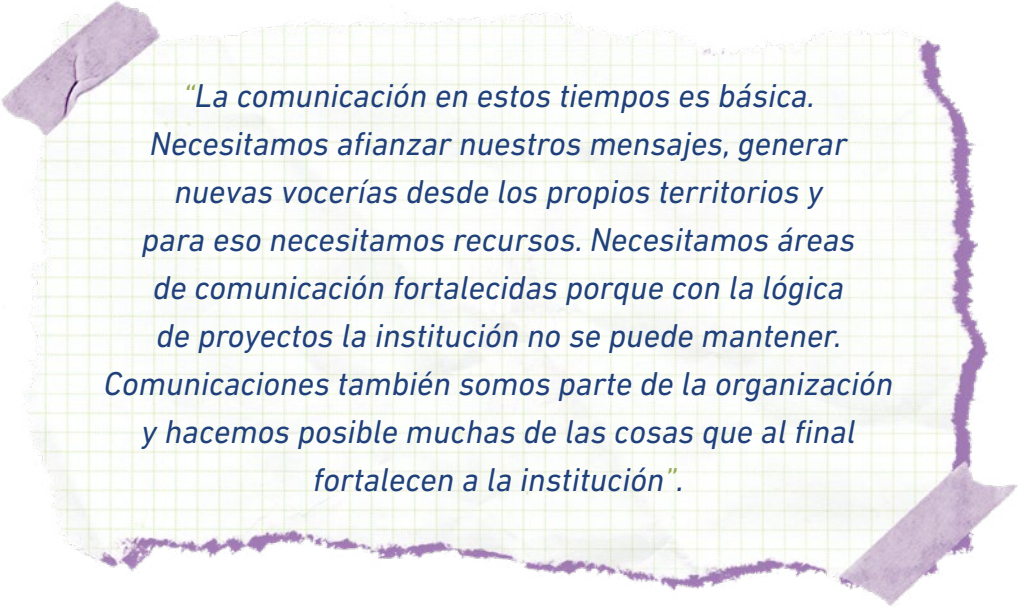
La relación ambivalente con los medios masivos e influenciadores revela tensiones subyacentes en torno a la legitimidad y la representatividad, en un contexto donde la desinformación y los discursos que interpelan los derechos de las mujeres se consolidan como amenazas constantes. La falta de una estrategia cohesiva para contrarrestar estos ataques y la desinformación refleja la complejidad inherente a la defensa de los derechos humanos en un entorno mediático fragmentado y polarizado.

Como lo señala la representante de una organización regional, el discurso contrario a los avances en la igualdad de género se ha expandido con gran efectividad en las plataformas digitales, frente a lo cual las organizaciones de mujeres necesitan replantear sus estrategias para lograr que sus mensajes sean igualmente efectivos. En este sentido, es sustancial evaluar la eficacia de las actuales estrategias de comunicación de las organizaciones que tienden a crear cámaras de eco, en las cuales el mensaje es replicado solo dentro de los límites mismos del ecosistema feminista, sin lograr atravesar a otras audiencias. Al respecto, una de las entrevistadas destacó que durante los últimos años se ha observado cómo los grupos que interpelan la igualdad implementan estrategias de comunicación con mensajes muy bien elaborados, mientras que las organizaciones de mujeres y feministas no cuentan con recursos suficientes para especializarse y transmitir sus mensajes con ese mismo alcance y efectividad, lo cual hace que estén perdiendo terreno ante la opinión pública. Los hallazgos de este diagnóstico coinciden con las conclusiones recabadas por la CIM en el diálogo-

go mantenido con organizaciones en junio de 2024 en Asunción, Paraguay, en el marco de la 54ª Asamblea General de la OEA.¹⁹

En este escenario crítico, es importante destacar que la mayoría de las organizaciones mencionó verse constreñidas por la escasez de recursos y la precariedad de los equipos de comunicación. Una de las organizaciones consultadas, por ejemplo, refirió que su área de comunicación no cuenta con recursos más allá de los aportes voluntarios. Otra mencionó que la falta de financiamiento ha llevado a que el equipo de comunicaciones priorice la comunicación institucional y dependa en gran medida del trabajo voluntario, lo que afecta también a otras áreas de la organización. Otra de las organizaciones mencionó que, a pesar de contar con un pequeño equipo de comunicaciones, enfrentan dificultades para sostenerse a largo plazo debido a la falta de presupuesto asignado, lo que dificulta el fortalecimiento del equipo y la realización de productos comunicacionales.

Ante el énfasis que le están dando las organizaciones al activismo digital y el creciente uso de las plataformas digitales como instrumento de ataque por los grupos que interpelan los derechos de las mujeres, se considera urgente aumentar el financiamiento de las áreas de comunicaciones para así cubrir las necesidades de personal y recursos que permitan implementar iniciativas estratégicas. Tal como señaló la representante de una organización:



“La comunicación en estos tiempos es básica. Necesitamos afianzar nuestros mensajes, generar nuevas vocerías desde los propios territorios y para eso necesitamos recursos. Necesitamos áreas de comunicación fortalecidas porque con la lógica de proyectos la institución no se puede mantener. Comunicaciones también somos parte de la organización y hacemos posible muchas de las cosas que al final fortalecen a la institución”.

¹⁹ CIM (2024). La agenda por la igualdad de género en contextos cambiantes: Avanzando desde el diálogo y la construcción colectiva.



En este escenario de precariedad de las áreas de comunicaciones de las organizaciones, estas identificaron algunas necesidades que hay que atender y que reflejan la urgencia de fortalecer sus capacidades comunicativas y estratégicas:

- Creación y fortalecimiento de las áreas de comunicaciones con asignación de presupuesto, destacando la importancia de que la cooperación internacional reconozca el papel central de esta área dentro de las organizaciones y los proyectos.
- Aumento del alcance comunicacional de las organizaciones en plataformas de redes sociales y desarrollo de métodos efectivos para monitorear resultados.
- Promoción de una lectura política integral en los equipos de comunicación y el desarrollo de capacidades analíticas.
- Apoyo al desarrollo de habilidades en edición y producción audiovisual para hacer más efectivas las estrategias comunicativas, así como habilidades en diseño y campañas.
- Fortalecimiento de las capacidades de la población en los territorios para comunicar su visión y demandas.
- Desarrollo de habilidades para el manejo de redes sociales para responder a la circulación de información falsa, la desinformación y los discursos de odio.

En el marco de este diagnóstico se identificó que la complejidad de las dinámicas comunicacionales en el ámbito organizacional demanda un enfoque reflexivo y multidimensional. La efectividad y la relevancia de las acciones en materia de comunicación dependen no solo de la adopción de tecnologías emergentes, sino también de la capacidad para comprender y responder a las dinámicas de poder y exclusión que subyacen en el entramado comunicativo contemporáneo y que reflejan una amalgama de desafíos y limitaciones que exigen un análisis más profundo, una respuesta estratégica ajustada a la complejidad del contexto y nuevas capacidades de análisis crítico y respuesta rápida.



En el contexto actual de digitalización acelerada, se debe reconocer y replantear el rol crucial de las áreas de comunicaciones en el desarrollo del activismo dentro de la llamada “sociedad de la información”. Esto quedó de manifiesto en una de las entrevistas temáticas sobre incidencia política, en donde la representante de una organización mencionó que ante la pérdida de espacios de diálogo y de participación en procesos de toma de decisiones en los países de la región, las organizaciones deben encontrar otros espacios de incidencia a través de la movilización de opinión en línea y la comunicación estratégica en redes sociales.

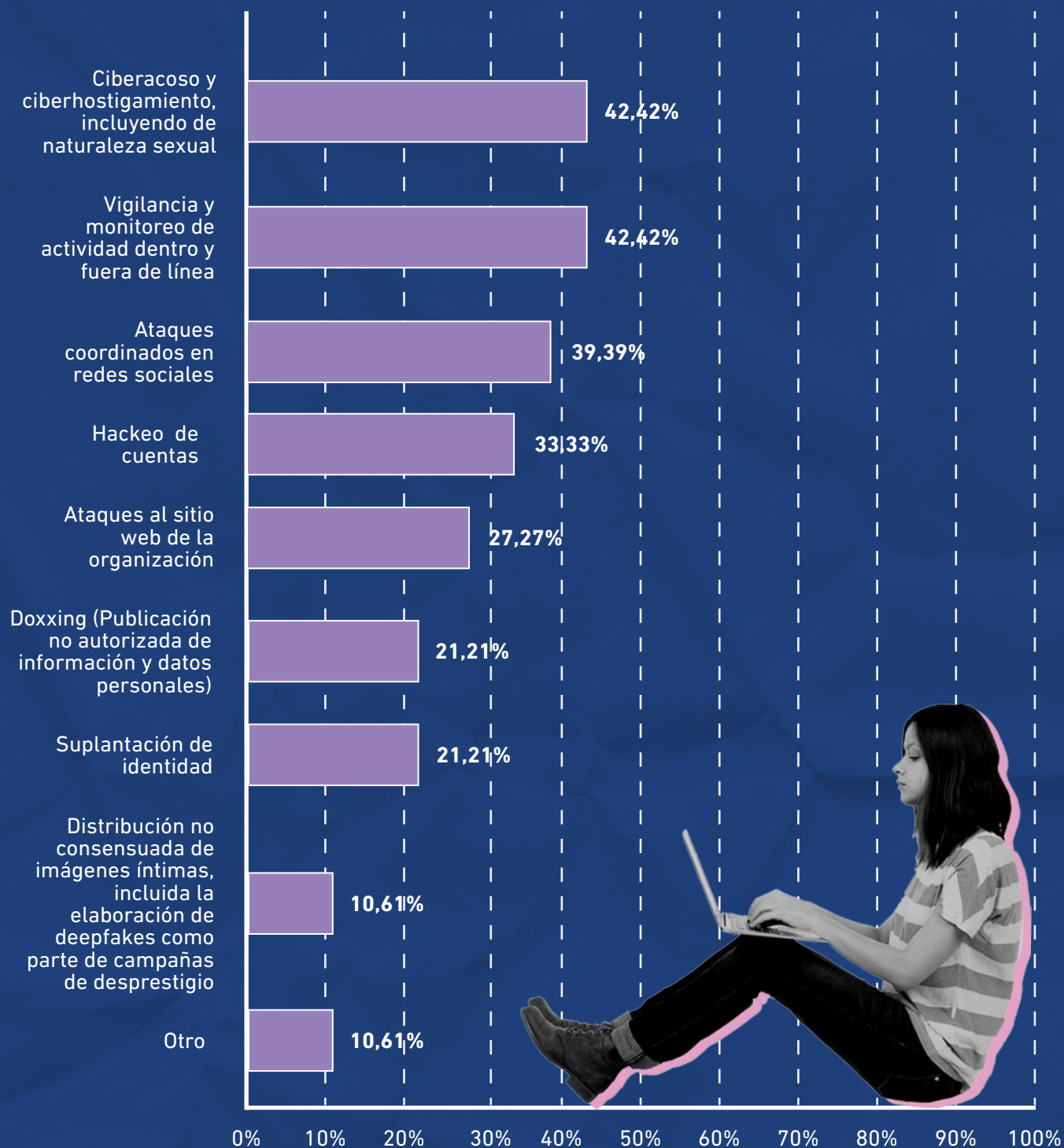
Para ello, se debe iniciar por atender sus necesidades más apremiantes de seguridad, financiación y capacitación. Como se mencionó anteriormente, la mayoría de estas organizaciones se ven constreñidas por la escasez de recursos y la precariedad de los equipos de comunicación, cuya composición mayoritariamente voluntaria obstaculiza la capacidad para abordar de manera exhaustiva las demandas comunicativas. Asimismo, la ausencia de una estructura consolidada para medir el éxito de las campañas, sumada a la incertidumbre sobre los parámetros que definen la efectividad comunicativa, subrayan la necesidad urgente de una reflexión más profunda y una planeación estratégica más articulada.

Seguridad digital

Tanto en la encuesta en línea como en las entrevistas y grupos focales se indagó sobre cómo caracterizan las organizaciones su seguridad digital y su presencia en línea en el marco de su activismo digital, al constatar un contexto de ataques reiterados y crecientes en su contra, así como la falta de habilidades y recursos para hacer frente a estas amenazas.

De acuerdo con la gráfica 16, algunos de los ataques en línea más recurrentes que enfrentan las organizaciones que formaron parte de la muestra son el ciberacoso y ciber hostigamiento, la vigilancia y monitoreo facilitada por las tecnologías, ataques coordinados a través de diferentes plataformas de internet, el hackeo de cuentas y robo de información personal, y ataques a sus sitios web.

Gráfica 16. Ataques que reciben las organizaciones en línea, por tipos.



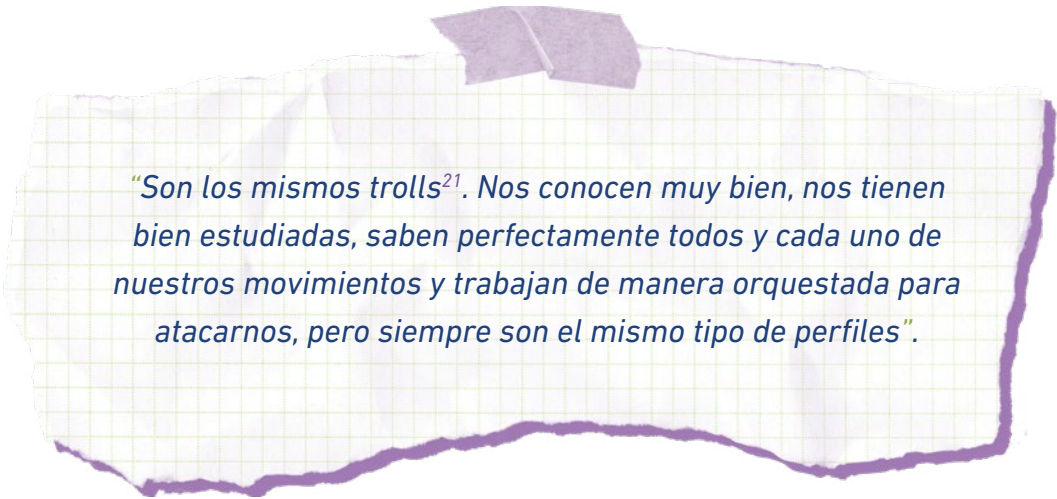
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

En las entrevistas y grupos focales también se identificó que si bien muchas representantes de organizaciones no conocían la terminología precisa para nombrar los ataques en línea de los que son víctimas, la gran mayoría señaló haber sido blanco de forma creciente de estrategias de violencia digital que atentan contra su seguridad. En el grupo focal sobre comunicaciones, dos organizaciones indicaron no haberse visto expuestas directamente a la violencia en línea, una debido a su no identificación como organización feminista y la otra debido a que su foco es mujeres y discapacidad.

Esta tendencia y la vulnerabilidad desproporcionada de las organizaciones de mujeres frente a ciberataques basados en el género coincide con lo que diversos estudios en la región han apuntado durante los últimos años, incluida la publicación sobre ciber violencia del Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará (MESECVI), que refirió que las activistas y defensoras de derechos humanos de las mujeres, feministas y defensoras de la igualdad de género y trabajando en el ámbito de la salud sexual y reproductiva son uno de los grupos de mujeres que enfrentan un riesgo más alto de ser víctimas de violencia de género en línea. Como lo señala el MESECVI, “en estos casos, la forma más frecuente de violencia es el ciberacoso, el cual busca amedrentarlas, propiciar su autocensura y silenciar opiniones relacionadas con temas que giran alrededor de cuestiones de género e igualdad”.²⁰

En las entrevistas y grupos focales, las organizaciones participantes reportaron respuestas variadas frente a la violencia en línea y los ataques a través de plataformas digitales. Una de las estrategias comentadas fue el perfilamiento específico a las publicaciones y trabajo en redes tal como señaló una de las representantes:

²⁰ MESECVI, ONU Mujeres (2022). Ciberviolencia y ciberacoso contra las mujeres y niñas en el marco de la Convención de Belém do Pará. <https://www.spotlightinitiative.org/publications/informe-ciberviolencia-y-ciberacoso-contra-las-mujeres-y-ninas-en-el-marco-de-la>



“Son los mismos trolls²¹. Nos conocen muy bien, nos tienen bien estudiadas, saben perfectamente todos y cada uno de nuestros movimientos y trabajan de manera orquestada para atacarnos, pero siempre son el mismo tipo de perfiles”.

Mientras que algunas organizaciones han optado por ignorar los ataques o simplemente silenciar las cuentas desde las cuales se realizan los ataques, otras mencionaron el desarrollo de monitoreos de medios para identificar posibles respuestas.

En cuanto a la capacidad de protección y reacción en línea, si bien una organización refirió en entrevista haber participado en talleres de seguridad digital, de forma preocupante se pudo corroborar que ninguna organización dentro de la muestra cuenta con conocimientos suficientes. Por lo general, también carecen de estrategias o protocolos que permitan prevenir ataques a la integridad y seguridad en línea de la organización y sus integrantes o responder frente a la desinformación y a los ataques de grupos que interpelan los derechos de las mujeres.

Esta carencia y falta de recursos para reconocer y responder a ataques en línea fue una constante referencia entre las organizaciones, quienes invariablemente apuntaron la importancia de contar con apoyo para identificar cuándo y cómo responder a esta violencia sin que ello implique un desgaste emocional. Dado el uso extendido de medios digitales para la difusión de su labor y las consecuencias de los ataques en línea, fortalecer las capacidades de seguridad digital adquiere un carácter esencial para continuar con su labor en tiempos de una creciente digitalización.

²¹ En Internet, se refiere a un usuario que publica mensajes provocativos, ofensivos o fuera de lugar. El objetivo de estos mensajes es molestar, llamar la atención o boicotear la conversación.

Capacidades y necesidades de formación

Como se observó inicialmente, el 72% de las organizaciones indicaron que realizaban capacitaciones conjuntas como parte de su trabajo en redes y un 76,6% señaló que el fortalecimiento de capacidades era una de sus actividades primordiales. En esta sección se presentan los resultados de la encuesta en línea aplicada a la muestra de organizaciones, y soportes cualitativos provenientes de la escala nacional, subregional o regional, con información de los grupos focales y entrevistas.

Con respecto a las capacitaciones, se recabó información relacionada con:

- Acceso a capacitación por parte del personal de las organizaciones.
- Temáticas de capacitación.
- Características de las capacitaciones deseadas.

Acceso a la capacitación

Entre las organizaciones que respondieron a la encuesta, el 81% afirmó que las personas que hacen parte de la organización han recibido capacitaciones. La gráfica 17 muestra la nube de palabras que corresponde a las temáticas en las que se ha recibido capacitación. Como se puede observar, hay concurrencia con las áreas prioritarias de acción presentadas en la sección sobre interseccionalidad. Se observa también que las áreas menos trabajadas son a su vez las que menor atención reciben entre el catálogo de capacitaciones recibidas.

Gráfica 17. Peso de las temáticas abordadas en las capacitaciones realizadas por las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

El grupo focal regional indicó que la mayor parte de las capacitaciones en las cuales ha participado su personal y asociados ha sido proporcionada por organizaciones internacionales o agencias de cooperación internacional y, en menor medida, por otras organizaciones no gubernamentales o centros académicos.

En general, las organizaciones entrevistadas y participantes en los grupos focales se sintieron bastante satisfechas con sus capacidades técnicas, conocimientos, aprendizajes aplicados y metodologías. En general, esta es considerada como una fortaleza, sobre todo para aquellas que por décadas han consolidado acciones de capacitación orientadas a fortalecer sus estrategias de incidencia y acción en los territorios. Otra fortaleza menos común, pero identificada entre varias organizaciones a nivel nacional, es el conocimiento aplicado sobre cómo gestionar administrativa, fiscal, operativa y logísticamente proyectos de gran y mediana envergadura, y a través de estos vincular a las organizaciones de base.

Otra de las fortalezas identificadas es el conocimiento de los agentes claves en los diversos contextos, junto con la consolidación de alianzas de mediano y largo aliento que les permiten encontrar puntos de apoyo para poder renovar y sustentar los vínculos en escenarios de amenaza a su seguridad jurídica.

Respecto a temas de tecnologías de la información y la comunicación (TICs) hay una percepción ambigua. De un lado, varias de las organizaciones proveen cursos en línea y aprovechan plenamente recursos de las redes sociales, tanto propios como generados por otros actores. A su vez, como se presentó en el acápite de comunicaciones, las redes son un escenario de trabajo, incidencia social, llegada a grupos de base y captación de nuevas asociadas. De otro lado, las TICs son un terreno en el que amenazas afectan a las organizaciones: el desconocimiento sobre pautas de autocuidado, protección de datos, protocolos de ciberseguridad, salvaguarda de los contenidos – sobre todo los académicos- hacen que el terreno de las TICs requiera capacitaciones actualizadas y adaptadas para cada organización. Por ejemplo, una de las organizaciones con importante reconocimiento y trayectoria en su país, al desconocer ciertas pautas mínimas de seguridad y derechos digitales, indicó haber sido objeto continuamente de suplantación de identidad digital, ataques dirigidos a sus activistas y bloqueos a su página de Internet.

Oferta de capacitación

Como se mencionó al inicio de esta sección, las organizaciones de la muestra dedican buena parte de sus esfuerzos a la creación y desarrollo de capacitaciones que llevan a cabo a través de diferentes estrategias pedagógicas y niveles de profundización.

En la indagación cualitativa, se develó que las organizaciones aplican, en las capacitaciones que ofrecen, lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas en procesos de capacitación de las que ellas mismas se han beneficiado. En este sentido, la estrategia de “formación de formadoras” da resultado cuando las implicadas hacen parte de entidades colectivas en las que la capacitación no es solo individual, sino que fortalece el entramado institucional.

Algunas de las organizaciones han brindado cursos gratuitos y capacitaciones a sus asociadas gracias a los aportes de donantes. Otras establecen cuotas muy bajas que alcanzan para cubrir solo los gastos logísticos ya que el esfuerzo del personal capacitador es voluntario.

Uno de los elementos considerados como claves dentro del éxito de las capacitaciones es el empleo de metodologías provenientes de la educación popular feminista, que ejemplifica y exalta la interseccionalidad y el valor de lo vivencial como forma de conocimiento. Algunas, además, suscriben a epistemologías del sur en las que se utiliza el cuerpo como metáfora del *sentipensar*²², y así se revaloriza el ser y la presencia de las mujeres, en plural, independiente de sus antecedentes académicos. En este sentido, se destacan los círculos de la palabra, el valor de la escucha activa y el posicionamiento de los cuidados y la sostenibilidad de la vida en el centro de las capacitaciones. También aquellas que permiten diálogos con el feminismo desde lógicas diferentes; por ejemplo, la dimensión de espiritualidad, la cosmovisión indígena o la culturalidad afrodescendiente.

Entre las organizaciones entrevistadas y participantes de uno de los grupos focales se indagó respecto a elementos que ellas consideran exitosos de las capacitaciones. Estos son:

- Que las capacitaciones ofrezcan algún tipo de certificado.
- Que se desarrollen en horarios compatibles con la carga laboral de las mujeres o que ofrezcan flexibilidad para ponerse al día.
- Que contemplen la posibilidad de contar con mentorías que favorezcan el seguimiento de los objetivos de aprendizaje durante el transcurso de la formación.
- Que el valor de la inversión (en caso de ser actividad con costo) sea adecuado al contexto.

²² Escobar, Arturo (2016). *Sentipensar con la Tierra: Las Luchas Territoriales y la Dimensión Ontológica de las Epistemologías del Sur*. AIBR, Revista de Antropología Iberoamericana.

Entre las dificultades identificadas por las participantes se identificó el desarrollo de la autodisciplina y la responsabilidad autónoma entre las participantes, especialmente aquellas con bajos niveles de escolaridad. También el desaliento que producen entrenamientos con demasiada extensión y mucha carga académica.

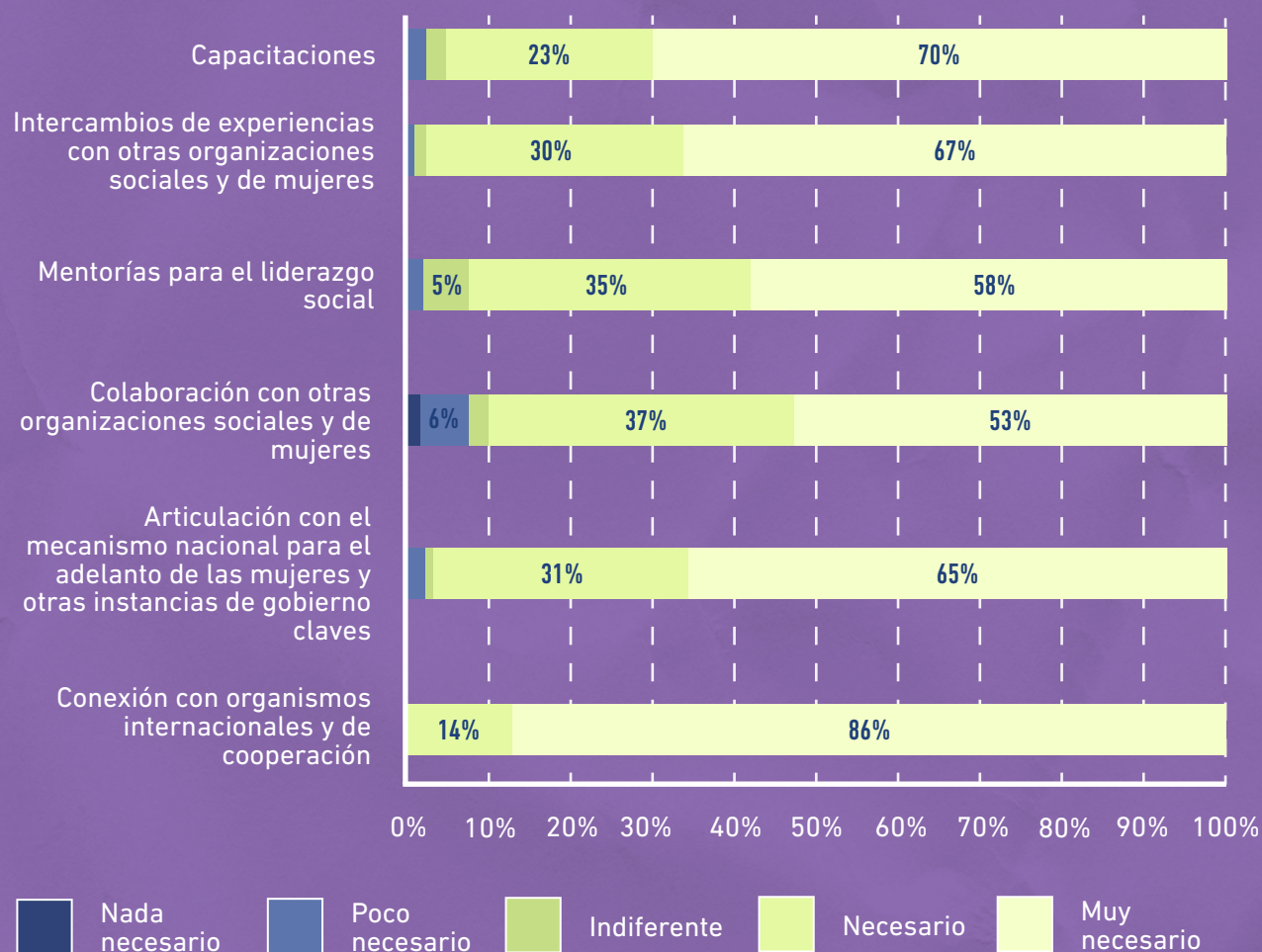
Se identificó también que las organizaciones brindan espacios exclusivos para mujeres al ofrecer acompañamiento a abogadas y defensoras de víctimas, incluidas líderes comunitarias. Las estrategias pedagógicas se adaptan al análisis del contexto local, aunque el acceso a espacios públicos para estas capacitaciones se ha visto limitado debido a la intervención gubernamental y el miedo entre las participantes. A pesar de estos obstáculos, se busca dosificar y modificar los temas para continuar con el trabajo de empoderamiento y defensa de los derechos de las mujeres.

Algunas de las organizaciones entrevistadas brindan capacitaciones gratuitas para el funcionariado del Estado, las cuales no representan una erogación de gastos públicos, sino que se gestionan a través de convenios interadministrativos facilitados por los donantes. Es importante analizar cuánto de estas capacitaciones ofrecidas al personal estatal se traduce en procesos de instalación de capacidades institucionales.

Demanda

Con el objetivo de identificar las áreas que requieren fortalecimiento de capacidades, en la encuesta se solicitó señalar qué tipo de apoyo necesita la organización para potenciar sus acciones a partir de una lista de opciones predeterminadas ofrecidas. Las respuestas demuestran un escenario de altísima demanda en todas las categorías sondeadas; dato que matiza la aparente fortaleza manifiesta en el instrumento de investigación cualitativo realizado por medio de entrevistas y grupos focales. En la gráfica 18 se muestran los resultados:

Gráfica 18. Áreas y nivel de priorización que requieren el fortalecimiento de capacidades por parte de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

La conexión con organismos internacionales y de cooperación es considerada como necesaria para la totalidad de las organizaciones. Para un 93% de las mismas es necesario más apoyo en las capacitaciones. Un 67% considera muy necesario y un 30% necesario el fomento de intercambios de experiencias con otras organizaciones sociales y de mujeres. Finalmente, las mentorías para el liderazgo social se consideran necesarias en un 35% de los casos y muy necesarias para el 58%.

En la encuesta, con relación a las áreas respecto de las cuales las organizaciones requieren capacitación se encontró la siguiente distribución ejemplificada en la Tabla 4.

Tabla 4. Nivel de necesidad para el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, según temas.

Tipos	No se requiere	Se requiere poco	Indiferente	Se requiere mucho	Urgente
Estrategias de recaudación de fondos y rendición de cuentas	0%	2.25%	2.25%	30.34 %	65.17%
Activismo digital y ciberseguridad	0%	5.68%	4.55%	47.73%	42.05%
Metodologías para la gestión de proyectos (desde la elaboración de propuestas hasta la producción de reportes de resultados)	0%	10.34%	4.60%	48.28%	36.78%
Media training/ manejo de medios.	0%	9.20%	5.75%	48.28%	36.78%
Incidencia política	3.41%	9.09%	2.27%	48.86%	36.36%
Estrategias de autocuidado, prevención y protección frente al acoso y persecución en línea o en persona.	2.25%	6.74%	5.62%	49.44%	35.96%
Estrategias de comunicación efectiva	2.25%	10.11%	3.37%	50.56%	33.71%
Gestión de crisis	1.18%	10.59%	12.94%	45.88%	29.41%
Estrategias para la incidencia y cabildeo con actores públicos.	0%	8.14%	8.14%	58.14%	25.58%
Negociación y resolución de conflictos.	3.45%	8.05%	10.34%	52.87%	25.29%
Habilidades de liderazgo	3.45%	13.79%	5.75%	51.72%	25.29%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

En la encuesta se identificó que las estrategias de recaudación de fondos y rendición de cuentas son el área que mayor demanda tiene, dado que para el 30% es muy requerida y para el 65% urgente. En segundo lugar, el activismo digital y la ciberseguridad aparecen como una demanda muy importante para el 48% y como una necesidad urgente para el 42%. En tercer lugar, las estrategias de autocuidado, prevención y protección frente al acoso y

persecución en línea o en persona es muy necesario para el 49% y urgente para el 36%. En general, todas las categorías representan escenarios de oportunidad para el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de la muestra.

Durante las entrevistas, las organizaciones coincidieron en la relevancia de los temas propuestos en la encuesta, refiriendo algunas habilidades y capacidades que necesitan desarrollar y/o reforzar, y que, por tanto, deberían ser materia de capacitación, entre otras:

- Conocimientos prácticos para aplicar a convocatorias internacionales de financiación de proyectos. En las entrevistas, las organizaciones señalaron que actualmente están apuntando a más y mayor financiación internacional y filantropía feminista, **pero también que es necesario desarrollar mayores capacidades para la gestión, monitoreo y evaluación de los proyectos** con enfoque feminista.
- Inglés aplicado a proyectos de igualdad de género. En las entrevistas y grupos focales, las participantes destacaron la dificultad de participar de convocatorias internacionales que ofrecen aportes financieros mayores debido a las barreras del idioma (predominantemente, las convocatorias están en idioma inglés y tanto las propuestas como los reportes deben ser realizados en este idioma).
- Manejo de comunicación estratégica, incluido el ciberactivismo.
- **Ciberseguridad**, protección y manejo de datos, incluidas evaluaciones sobre gestión del riesgo digital.
- Fortalecimiento de los liderazgos, vocería y confianza de las integrantes del movimiento.
- Conocimientos para acceder, participar e incidir en espacios internacionales tales como las asambleas de organismos multilaterales y cumbres de Jefes/as de Estado y otras altas autoridades políticas.

- Dominio de estrategias jurídicas de actuación, como el litigio estratégico en el nivel nacional e internacional.
- Análisis político y contextual, como la generación de escenarios prospectivos que permitan la realización de un mapeo de actores clave, su rol en el contexto político actual y la definición de prioridades y acciones relacionadas como forma de invertir los escasos recursos en aquello posible de lograr.
- Estrategias de autocuidado y autoprotección, incluso con la divulgación en espacios seguros de redes internacionales de protección de activistas, lideresas y defensoras.

Adicionalmente, en las entrevistas y grupos focales algunas organizaciones señalaron la necesidad de abordar el conocimiento desde la perspectiva de género en temas emergentes que se están posicionando en la agenda internacional, incluso con recursos para su promoción y desarrollo. Temas como cambio climático y género, gestión de riesgo a desastres con perspectiva de género e interseccionalidad, inteligencia artificial (IA) y género, entre otros.

En lo relacionado con las características deseables de las capacitaciones, representantes de las organizaciones señalaron:

- Gratuidad o facilidad de obtener becas.
- Que incluyan materiales actualizados y en español.
- Cursos autogestionados que se realicen en modalidad virtual.
- Para zonas alejadas y con baja conectividad, proveer guías para facilitadoras y recursos para que las organizaciones en territorio repliquen el fortalecimiento de capacidades. En este sentido, algunas lideresas mencionaron la importancia de incorporar los principios de la educación popular en las metodologías de formación y evaluación, así como la importancia de la valoración de los conocimientos locales, lo vivencial, lo testimonial.

- Capacitaciones presenciales. Después de la pandemia por COVID-19 se ha revalorizado la importancia de los cursos y encuentros presenciales, especialmente cuando se tratan problemáticas relacionadas con la seguridad de las lideresas y los ataques por parte de movimientos y discursos que interpelan los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Se valora mucho que en estos procesos haya un acompañamiento desde el autocuidado, desde el reconocimiento mutuo de las mujeres y centrado en la salud mental. Es importante poder llevar a cabo estas capacitaciones con el debido foco y dedicación.
- Las modalidades mixtas son altamente valoradas. Uno de los esquemas propuestos es que exista una parte virtual en la que se garantice la conectividad de las mujeres y organizaciones de base y, posteriormente, encuentros presenciales liderados por organizaciones del orden nacional en los que el proceso sea orientado por los principios del cuidado hacia las personas y el espacio.
- Cursos con subtítulos y facilidades para personas con discapacidad, incluyendo la integración de lenguaje de señas en los seminarios, y ampliación de las capacitaciones a contextos en los que el español no es la primera lengua.

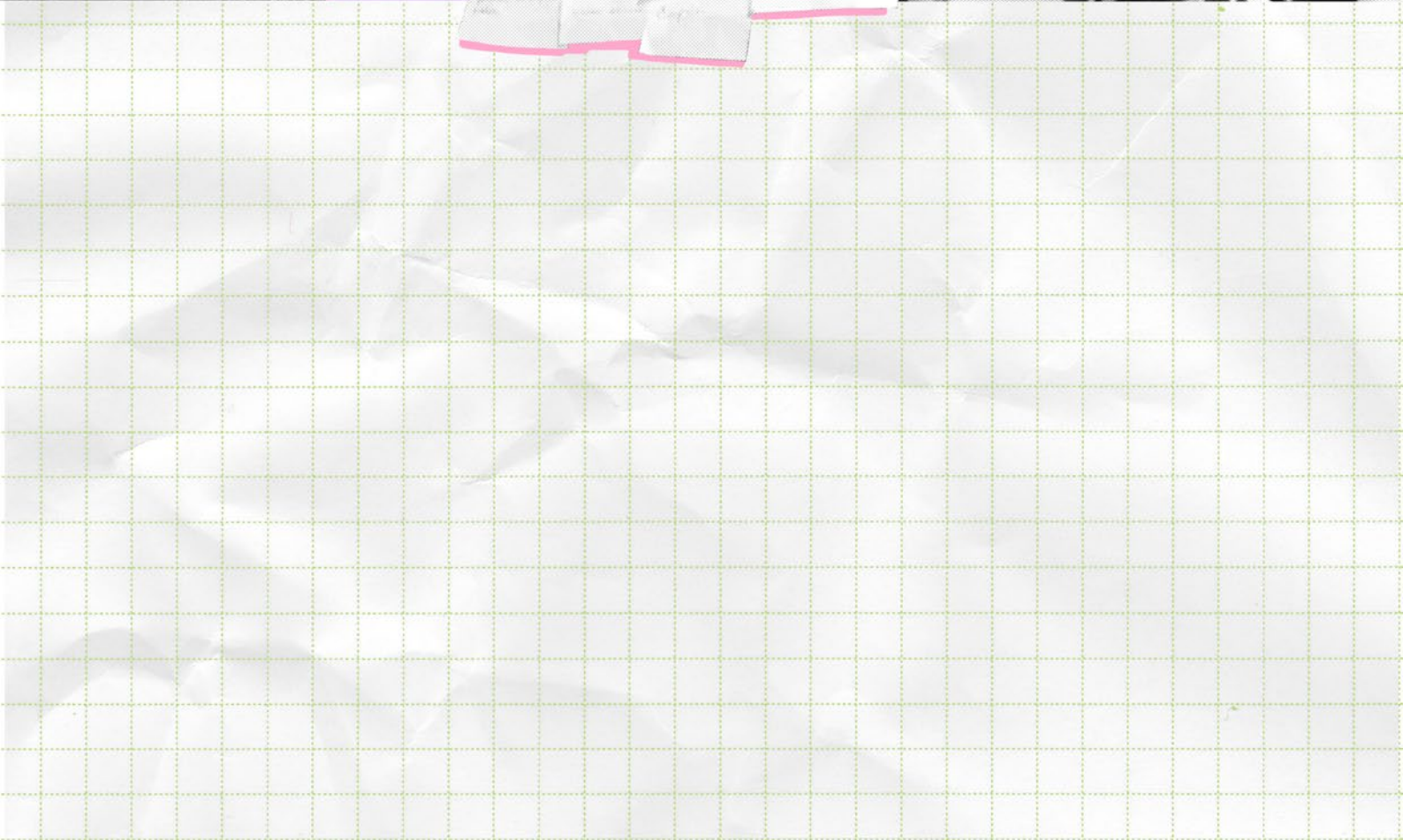
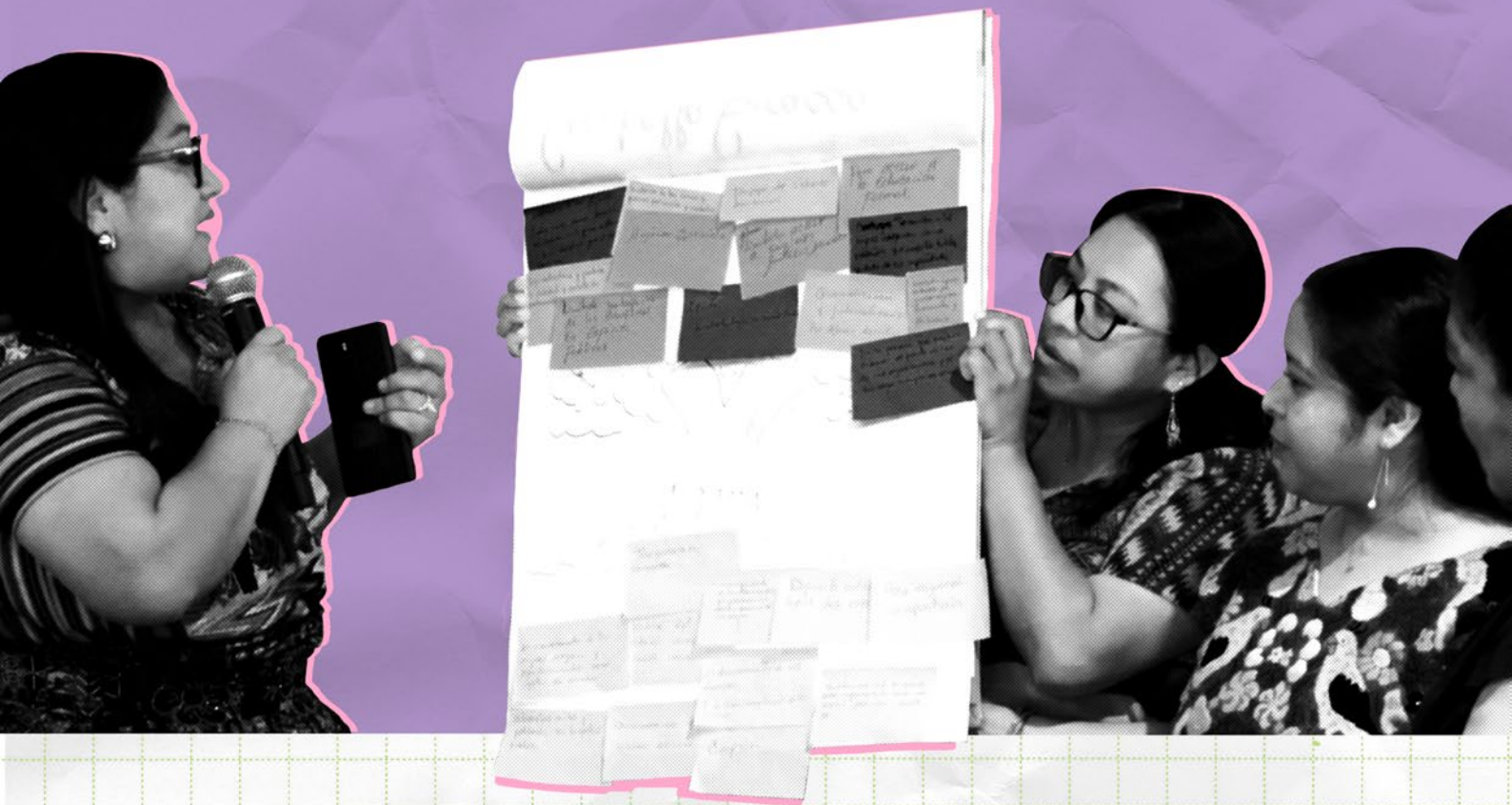
En la encuesta también se indagó por las características importantes de las capacitaciones y formaciones en diferentes aspectos, sobre todo logísticos. La tabla 5 muestra los resultados porcentuales de las calificaciones, los cuales son consistentes con las apreciaciones anteriormente mencionadas provenientes de las entrevistas y grupos focales:

Tabla 5. Valoración sobre las características deseable de las capacitaciones por parte de las organizaciones.

Característica	Valoración				
	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Virtualidad	0,0%	5,8%	10,3%	46,0%	37,9%
Modalidad mixta	0,0%	4,5%	6,7%	40,5%	48,3%
Presencial	0,0%	11,4%	8,0%	28,4%	52,3%
Gratuita	0,0%	0,0%	3,4%	25,8%	70,8%
Costo accesible	2,2%	2,2%	7,8%	35,6%	52,2%
Certificación	0,0%	3,4%	6,7%	22,5%	67,4%
Centro académico	4,7%	4,7%	14,0%	38,4%	38,4%
Organizaciones sociales	1,1%	1,1%	17,1%	38,6%	42,1%
Español	1,1%	1,1%	3,3%	26,7%	67,8%
Adaptada a personas con discapacidad (lengua de señas o subtítulos)	3,5%	5,8%	25,3%	21,8%	43,7%
Exclusiva para mujeres	4,4%	5,6%	18,9%	26,7%	44,4%
Adaptabilidad al contexto beneficiado	0,0%	1,1%	9,1%	29,6%	60,2%
Vínculo con otras estrategias de Fortalecimiento de Capacidades	0,0%	3,3%	6,7%	28,9%	61,1%
Larga (+1 año)	7,9%	14,6%	29,2%	40,5%	7,9%
Media (1 año-6 meses)	3,4%	9,0%	24,7%	39,3%	23,6%
Corta (-6meses)	3,3%	5,6%	17,8%	40,0%	33,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en línea aplicada.

CONCLUSIONES





Esta investigación ha demostrado que las organizaciones de derechos de las mujeres permanecen con insuficiente financiamiento y dependientes del trabajo voluntario de sus integrantes, reforzando los roles históricamente contruidos que desvalorizan la labor de las mujeres.

Por otro lado, el surgimiento y la rápida diseminación de los movimientos que interpelan los derechos de las mujeres y la igualdad de género ha impactado el trabajo de las organizaciones, profundizando los desafíos pre-existentes y sumando otros a los que las organizaciones no necesariamente tienen la capacidad de responder, tales como las acciones sistemáticas dirigidas a asfixiar su función fundamental de preservar derechos conquistados y promover la progresividad de estos hacia la igualdad.

A partir de los hallazgos, esta investigación ha identificado tres áreas centrales que necesitan ser fortalecidas para potenciar la labor de estas organizaciones en contextos adversos:

- El fortalecimiento institucional a partir de estrategias diversas y sostenidas de financiación para la consecución de las actividades de estas organizaciones y de sus equipos de trabajo.
- La efectiva incidencia política, sea a través de estrategias de comunicación, activismo digital, junto a acciones en los niveles local, nacional, regional e internacional.
- La ampliación de las estrategias de acción e influencia en contextos adversos a la promoción de los derechos humanos de las mujeres.

A continuación, se amplían las recomendaciones alrededor de estos ejes:

- **Fortalecer la capacidad de lectura del escenario político:** Promover diálogos y capacitaciones que contribuyan a mejorar la identificación de agentes clave que pueden generar cambios, así como acciones prioritarias y temáticas emergentes, en las que hay disponibles nuevos y renovados re-

cursos para la transformación social. A partir de ello, las estrategias de incidencia política deben cambiarse y adaptarse a los nuevos contextos.

- **Formación para el manejo de herramientas e instrumentos de análisis de riesgos, conflictos y de contextos de fragilidad desde una perspectiva de género:**

Expandir capacitaciones y recursos tales como mapeos de actores e intereses y elaboración de escenarios prospectivos que permitan una lectura estratégica de las acciones cambiantes y las políticas prioritarias.

- **Capacitaciones en contenido de marcos de protección internacional:**

Ofrecer capacitaciones centradas en el contenido de marcos de protección internacional. Este conocimiento permitirá a las organizaciones una actuación estratégica en el marco de la incidencia política internacional, especialmente cuando hay un quiebre entre el equilibrio de los tres poderes del Estado.

- **Capacitaciones en activismo digital, protección en línea y comunicación efectiva:**

Proporcionar capacitaciones en activismo y protección digital, así como en comunicación efectiva. Por un lado, considerando la necesidad de las organizaciones de contrarrestar las amenazas que reciben a través de medios digitales y, por otro, dada la relevancia que adquiere el ciberactivismo como una oportunidad para la creación de redes de apoyo transnacionales.

- **Capacitaciones en litigio estratégico:**

Ofrecer capacitaciones sobre el litigio estratégico a organizaciones claves, el cual, ya sea realizado a nivel nacional o internacional, es una estrategia eficiente para defender organizaciones criminalizadas por su trabajo en defensa de los derechos humanos.

- **Capacitaciones en incidencia política y apoyo para la participación efectiva en diálogos y foros internacionales:**

Fortalecer las capacidades de las organizaciones para participar en foros de diálogo internacional donde se abordan temáticas de derechos humanos y de las mujeres (por ejemplo, las sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, la Asamblea de Delegadas de la CIM, la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe), dado que estos espacios brindan oportunidades de vinculación con otras organizaciones de mujeres, visibilidad, y contacto con organismos internacionales y posibles donantes de la cooperación internacional. Sin embargo, resulta todavía más importante fortalecer las capacidades de incidencia estratégica de las organizaciones de mujeres en foros internacionales que, si bien no son centrales en asuntos vinculados con los derechos de las mujeres y la agenda de igualdad de género, tienen un importante impacto. Además, es importante reconocer que actualmente, en estos espacios mixtos, los movimientos y discursos que interpelan los derechos de las mujeres están incrementando su presencia, vocería y, por tanto, su incidencia. En este sentido, es insoslayable la necesidad de apoyar que las organizaciones de mujeres y feministas lleguen y participen en esos espacios (tales como los diálogos con sociedad civil durante la Asamblea General de la OEA, los foros con sociedad civil de la Cumbre de las Américas, entre otros), y tengan una incidencia más efectiva y estratégica, lo cual podría implicar ofrecer ayuda para financiar los viajes de quienes tengan limitaciones económicas y apoyo técnico para desplegar sus estrategias de incidencia.

- **Capacitaciones en estrategias de recaudación de fondos:**

Proporcionar capacitaciones sobre estrategias de recaudación de fondos que incluyan formación no solo en el uso del lenguaje técnico de proyectos y la formulación de presupuestos y reportes, sino también una estrategia de información sobre posibles donantes, convocatorias y plazos.

- **Espacios de intercambio de información:**

Crear espacios de intercambio de información entre organizaciones de distintos países. Las lecciones aprendidas en un contexto pueden ser compartidas con otros, potenciando la labor de las organizaciones locales y ampliando sus impactos.

- **Alianzas entre actores comprometidos con los derechos de las mujeres:**

Fomentar la formación de alianzas entre actores comprometidos con los derechos de las mujeres, con organizaciones de mujeres, mecanismos nacionales y otros actores del gobierno, fundaciones, donantes, el sector privado, plataformas digitales e *influencers*. Estas alianzas pueden contribuir a cerrar la brecha de financiamiento, generar confianza y promover la actuación conjunta entre sectores que normalmente no trabajan juntos.

- **Promoción y diseminación de prácticas de autocuidado y autoprotección:**

La salud mental de mujeres activistas, lideresas y defensoras, así como su seguridad e integridad física es de suma importancia para el fortalecimiento institucional y del liderazgo personal y colectivo de estas mujeres. Por tanto, ante contextos adversos y una creciente violencia hacia las personas defensoras de derechos humanos, es fundamental promover y diseminar buenas prácticas de autocuidado y cuidado colectivo tales como preservar espacios seguros para las activistas a través de eventos cerrados, protección del anonimato y protocolos de seguridad con enfoque feminista.

- **Hub de recursos para organizaciones:**

Crear un *hub* de recursos o comunidad de prácticas para apoyar a las organizaciones enfocadas en la promoción de los derechos de las mujeres. Este *hub* podría incluir la oferta de capacitaciones, información, estrategias, lecciones aprendidas, así como convocatorias disponibles para la recaudación de fondos.

- **Elaboración de productos de comunicación de amplia difusión:**

Como series de conferencias convertidas en podcast o pequeños videos para ser utilizados como recursos didácticos en el trabajo de las organizaciones.

Finalmente, como conclusión general de esta investigación, surgieron interrogantes en torno a la situación actual que demandan una reflexión profunda sobre el camino hasta ahora recorrido y los objetivos que se desean alcanzar. Es necesario evaluar qué de lo que se hace funciona. Una de las representantes de una organización regional señalaba: “Es una invitación a pensar”. Esta es, en cierto sentido, una pregunta capciosa que busca romper los círculos restringidos de circulación de la información y el activismo. Es momento de hacer una pausa para analizar lo que se ha avanzado. Analizar qué se puede hacer mejor sin recurrir a las mismas estrategias y dinámicas de quienes abogan por agendas en contra de los derechos de las mujeres y la igualdad de género.

ANEXO

Tema	Diagnóstico	Necesidad	Buena práctica
Capacidades administrativas. Planeación estratégica / Teoría del Cambio	Cerca del 90% de las organizaciones consideran que tiene claridad sobre su Teoría del Cambio o estrategia de actuación.	Las organizaciones tienen un grado variable de seguimiento / monitoreo y evaluación de su Teoría del Cambio, o el alcance de los objetivos trazados en la planeación estratégica. El seguimiento es muy subjetivo.	La mayoría de las organizaciones asumen que el proceso de toma de decisiones debe ser consensuado y establecen principios de participación amplia como método de trabajo y de orientación política de la organización.
Capacidades administrativas /Financiación y Sostenibilidad	Gran parte de las organizaciones son organizaciones no gubernamentales (51%), asociaciones (18%). El 32,7% tienen como principal fuente de financiación la cooperación internacional, seguido por 22,4% que se sostienen a partir de cuotas de sus asociadas.	Es el punto de mayor inseguridad para las organizaciones. La mayoría no cuenta con personal especializado en financiación o recaudación de fondos, afectadas además por la recesión global post COVID-19 y el auge de movimientos y discursos que interpelan sus agendas.	Hay organizaciones que tienen experiencia, reconocimiento y habilidades administrativas que les permiten acceder a fondos amplios y gestionar alianzas a través de redes. Algunos proyectos tienen como resultado final el emprendedurismo y los proyectos productivos.
Capacidades administrativas /Voluntariado	Las colectivas informales y organizaciones de base dependen exclusivamente del voluntariado. Muchas activistas dedicaron años de su trabajo al voluntariado hasta que, gracias al proceso de formalización, hoy detentan algún cargo que les ofrece remuneración. Hay altísima dependencia del voluntariado, especialmente en territorio.	Las organizaciones que dependen mayoritariamente del voluntariado enfrentan serias dificultades de sostenibilidad y mantenimiento de los logros, porque no tienen la capacidad de retener personal que depende del trabajo remunerado. Las organizaciones requieren desarrollar sistemas de incentivos no laborales para sostener la movilización.	Muchas de las lideresas hoy han logrado emplearse en las organizaciones y ven críticamente la precarización del trabajo que predomina en dichas asociaciones. Las más jóvenes entienden su vinculación voluntaria como una forma más flexible de apoyo y compromiso a la causa.
Capacidades temáticas / Incidencia política multilateral	En general, la mayoría de las organizaciones trabajan en incidencia política, siendo el nivel internacional el que representa mayor dificultad de alcance. Se identifica que el litigio internacional es una estrategia importante pero poco explorada.	Fortalecer la articulación internacional con respecto a problemas que afectan a la región de manera escalonada. Facilitar la participación en escenarios de la sociedad civil en los que va ganando fuerza el movimiento de interpelación a los derechos de las mujeres.	Las redes han facilitado y movilizado recursos para que las organizaciones más pequeñas adquieran los conocimientos y desarrollen sus propias estrategias para articularse internacionalmente. Este apoyo entre pares es importante para ampliar el horizonte de resultados.

Tema	Diagnóstico	Necesidad	Buena práctica
Capacidades temáticas / Incidencia política nacional	A nivel nacional la incidencia política depende mayoritariamente de la relación entre el gobierno y el movimiento feminista. En algunos escenarios de fractura se imposibilita cualquier diálogo. En otros escenarios, las organizaciones de mayor trascendencia tienen asegurado un lugar de consulta y asesoría con los mecanismos nacionales de género, pero solo en temas tradicionalmente abordados. Falta ampliar el horizonte de trabajo.	Capacidad de mediación en situaciones álgidas. Es urgente fortalecer los indicadores de eficiencia de la incidencia política de las organizaciones.	Las organizaciones son una de las fuentes más confiables de información en relación con la transparencia de la democracia, participación sustantiva y gobernanza. Muchas de las organizaciones han acopiado un extenso camino de conocimiento sobre las transformaciones sociales promovidas por los feminismos populares en los territorios.
Capacidades temáticas / Incidencia política local	A pesar de los desafíos a nivel nacional, la incidencia a nivel local ha probado ser efectiva gracias al arraigo y reconocimiento de las organizaciones en la comunidad y la mayor oportunidad de interacción con autoridades regionales y locales.	Se requiere fortalecer el trabajo de base y la capacitación de mujeres en distritos rurales para fortalecer la incidencia política a nivel local, así como la colaboración estrecha con organizaciones de base y con las comunidades para desarrollar propuestas con mayor legitimidad y respaldo.	Organizaciones con una probada capacidad de incidencia política a nivel nacional y regional han desplegado exitosas estrategias de trabajo con las comunidades a nivel local, lo que ha permitido trabajar en ese nivel en temas cruciales como la participación política y salud sexual y reproductiva; aun cuando los canales diálogo a nivel nacional están cerrados.
Capacidades temáticas / Incidencia política enfocada en temáticas y alianzas específicas	Frente al cierre de espacios, las organizaciones se están aliando y articulando por temas y con nuevos grupos y colectivos.	Se vuelve importante ampliar la mirada y unirse con colectivos con los que tradicionalmente no se había trabajado a fin de hacer un frente común e impulsar temas importantes de la agenda de igualdad de género que están conectados con las demandas de esos grupos.	Se corroboraron alianzas fundamentales del movimiento de mujeres con organizaciones de la comunidad LGTBIAQ+, sindicatos y docentes, así como articulación en torno a temas novedosos que tradicionalmente no se encontraban dentro de la agenda de trabajo de las organizaciones de mujeres.
Capacidades temáticas / Interseccionalidad- Enfoque poblacional	No hay datos concluyentes sobre el grado de inclusión de los diferentes colectivos, con excepción del grupo de mujeres rurales, así como de mujeres indígenas. Sobresale la baja inclusión de mujeres viviendo con VIH y adultas mayores.	Es necesario avanzar y profundizar la representación y la participación política de las mujeres feministas de los colectivos históricamente marginalizados desde sus propios ritmos, espacios y teniendo en cuenta sus prioridades. Avanzar en la creación de consensos unificadores por encima de las crecientes divisiones.	En contextos nacionales específicos, la amenaza de los grupos opositores a la igualdad ha favorecido el reencuentro y rearticulación del movimiento feminista permitiendo avanzar en la búsqueda de alianzas claves con mujeres de colectivos con creciente poder.

Tema	Diagnóstico	Necesidad	Buena práctica
Capacidades temáticas / Interseccionalidad- Enfoque temático	Hay un doble problema que se retroalimenta: Por un lado, se sostiene la creencia de que la incorporación de la diversidad es un camino complicado y, por otro lado, se reconoce que los espacios de participación y consulta tienen baja inclusión de estos grupos.	La mayor parte de las organizaciones priorizan áreas de acción muy importantes, pero hay una falta de foco en temas del desarrollo más amplios en los que la acción de las organizaciones es más limitado. Resulta urgente la necesidad de co-creación de metodologías y protocolos para incentivar la transversalización de género en espacios más diversos y en mayor cantidad de temas.	La vinculación permanente con el movimiento social amplio permite difundir la igualdad de género en escenarios múltiples (por fuera de aquellos creados exclusivamente para tal fin) y realizar una verdadera transversalización de género en las políticas públicas y los escenarios de toma de decisiones.
Capacidades temáticas / Liderazgo	Es urgente propiciar nuevos espacios para repensar la comunicación y las estrategias ante contextos adversos y de alta polarización.	Mayor articulación y dinamismo en la distribución del poder al interior de las organizaciones. Actualizar los esquemas de autocuidado para mujeres lideresas y defensoras de derechos en contextos cada vez más violentos y hostiles.	Han recibido apoyo y colaboración de expertas en temas de activación contra noticias falsas y discursos del odio. Asimismo, hay multiplicidad de experiencias de mentoría entre organizaciones que han impulsado liderazgos transformativos.
Capacitación / Oferta	Hay una serie de áreas de trabajo de gran importancia en la democracia en las que hay poca o baja participación de las mujeres. Gran parte del activismo y compromiso tiende a concentrarse en los pilares del género del sistema internacional, más no ha logrado la verdadera transversalización que equivale al posicionamiento de las mujeres como colectivo, y de una visión feminista sobre una diversidad de temas de política pública.	Capacitaciones que brinden certificaciones, que idealmente puedan homologarse a grados reconocidos académicamente. Adicionalmente, que sean más flexibles, autogestionadas, gratuitas o con acceso a becas.	La concentración en ciertas áreas de acción y conocimiento representa una fortaleza posicionada en territorio, apropiada localmente y adaptada al contexto. Es entonces importante preservar estas habilidades situadas.
Capacitación / Demanda	Existe una confluencia entre la información de la encuesta y de los grupos focales y entrevistas respecto a las áreas que requieren mayor capacitación.	Ampliar la oferta de capacitación en áreas en las que las organizaciones tienen poca experiencia o son temáticas emergentes donde se hace necesario un esfuerzo mayor.	Las organizaciones han probado su dominio en el trabajo de formación territorial, adopción y adaptación de contenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Cabnal, Lorena (2015). (sin título) Respuesta a la nota Costa Rica es el país más verde y feliz del mundo según el índice del Planeta Feliz en el blog de SUDS. <https://suds.cat/es/experiencias/lorena-cabnal-feminista-comunitaria/https://suds.cat/es/experiencias/lorena-cabnal-feminista-comunitaria/>
- CIM/OEA (2022). Plan Estratégico de la CIM 2022-2026. https://www.oas.org/es/cim/docs/plan_estrategico_ESP_22-26.pdf
- CIM/OEA (2017). Lineamientos Interamericanos por la Igualdad de Género como Bien de la Humanidad. <https://www.oas.org/en/cim/docs/LineamientosIgualdadGeneroBien-ES.pdf>
- CEPAL (2024). América Latina y el Caribe ante el desafío de acelerar el paso hacia el cumplimiento de la Agenda 2030: transiciones hacia la sostenibilidad. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/eb6bc5e4-f08e-4840-8c8a-07e4fe011f84>
- CIM/OEA (2024). La agenda por la igualdad de género en contextos cambiantes: Avanzando desde el diálogo y la construcción colectiva. https://www.oas.org/es/cim/docs/AF_Memoria_2024_v3.pdf
- CIM/OEA (2022). Declaración de Panamá: Tendiendo puentes para un nuevo pacto social y económico liderado por mujeres (CIM/DEC. 17 (XXXIX-O/22), párrafo resolutivo 1). <https://www.oas.org/es/cim/docs/DeclaracionPANAMA-ES.pdf>
- Clark, H. & Taplin, D.H. (2012). Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change (PDF). New York: Acknowledge.
- Crenshaw, Kimberlé (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. Stanford Law Review 43 (6): 1241-1299.
- Escobar, Arturo (2016). Sentipensar con la Tierra: Las Luchas Territoriales y la Dimensión Ontológica de las Epistemologías del Sur. AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana.
- Facio, A. (2004). Metodología para el análisis de género de un proyecto de ley. Otras miradas, Vol. 4, n° 1; Bartlett, K. (1990): Feminist Legal Methods. Harvard Law Review, Vol. 103, n° 4.
- Instituto Sívís; Instituto Votorantim (2020). Valores em Crise. <https://sivis.org.br/wp-content/uploads/2020/08/RelatorioValoresEmCrisePrimeiraOnda.pdf>

- Mendez L.M y Peña J A. (2006). Manual práctico para el diseño de la escala Likert. Editorial Trillas.
- MESECVI, ONU Mujeres (2022). Ciberviolencia y ciberacoso contra las mujeres y niñas en el marco de la Convención de Belém do Pará. <https://www.spotlightinitiative.org/publications/informe-ciberviolencia-y-ciberacoso-contra-las-mujeres-y-ninas-en-el-marco-de-la>
- OCDE, CEPAL, CAF y Comisión Europea (2024). Perspectivas económicas de América Latina 2024. https://www.oecd.org/es/publications/perspectivas-economicas-de-america-latina-2024_25aed2f5-es.html
- ONU mujeres, Atenea e IDEA Internacional (2023). Mujeres en movimiento(s): El poder del activismo, la incidencia y las estrategias digitales para la igualdad sustantiva. <https://lac.unwomen.org/es/digital-library/publications/2023/11/mujeres-en-movimientos-el-poder-del-activismo-la-incidencia-y-las-estrategias-digitales-para-la-igualdad-sustantiva>
- Roseanu J. (2007). Governing the ungovernable: the Challenge of a global disaggregation of authority. Regulation and Governance. Vol 1, pág. 89-92.



OEA | CIM

Comisión Interamericana de Mujeres

www.oas.org/es/cim

spcim@oas.org

 [ComisionInteramericanaDeMujeres](https://www.facebook.com/ComisionInteramericanaDeMujeres)

 [@CIMOEA](https://twitter.com/@CIMOEA)

 [@cim.oea](https://www.instagram.com/@cim.oea)

 [@cim.oea](https://www.tiktok.com/@cim.oea)