

¿El financiamiento
global llega a
mujeres Indígenas,
Afrodescendientes
y de comunidades
locales?

Experiencias de la
Alianza de Mujeres
del Sur Global
(WiGSA)



#ThePledgeWeWant

Agradecimientos

El presente informe de la Iniciativa para los Derechos y los Recursos (RRI) y la Alianza de Mujeres del Sur Global (WiGSA) muestra los resultados y el análisis de la segunda fase de la investigación titulada “Seguimiento del financiamiento que llega a mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales del Sur Global”.

Supervisión de investigación del proyecto: Omaira Bolaños y Lorene Moran-Valenzuela

Recolección de datos, cuestionario en línea, línea basal, borrador del análisis cualitativo y cuantitativo: Constanza Argentieri y Natalia Debandi de [VOZES](#)

Revisión de datos y análisis de la investigación: Omaira Bolaños y Lorene Moran-Valenzuela

Responsables de la revisión por pares: Deborah Delgado, Namnyak Sinandei, Sushmita Lama, Devi Anggraini, Loretta Althea Pope Kai y Bryson Odgen

Correctora: Nicole Harris

Formadora: Amberley Gutscher

A continuación, se presentan las organizaciones integrantes de WiGSA que participaron en la investigación:

Asia Indigenous Peoples Pact (AIPP); Asociación de Mujeres Afrodescendientes del Norte del Cauca (ASOM); Asociación de Mujeres Artesanas Embera (AMARIE); Coalition des Femmes Leaders pour l’Environnement et le Développement Durable (CFLEDD); Coordinadora de Mujeres Líderes Territoriales de Mesoamérica (CMLTM); Confederación Nacional de Mujeres Indígenas de Bolivia (CNAMIB); Coordenação Nacional de Articulação das Comunidades Negras Rurais Quilombolas (CONAQ); Dynamique des Groupes des Peuples Autochtones (DGPA); Federation of Community Forest Users, Nepal (FECOFUN); Foundation for Community Initiatives (FCI); Fundación Azúcar; National Indigenous Women’s Federation (NIWF); Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP); Pastoral Women’s Council (PWC); Women Association of Indigenous Women of the Archipelago (PEREMPUAN AMAN); Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora (Red MADD); Le Réseau des Femmes Africaines pour la Gestion Communautaire des Forêts (REFACOF); Social Entrepreneurs for Sustainable Development (SESDev); União das Mulheres Indígenas da Amazônia Brasileira (UMIAB); Rights and Resource Network (WRRN), y Women on Mining and Extractives (WoME).

Se dedicó la elaboración de este informe al reconocimiento de las funciones y aportes fundamentales de las mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de las comunidades locales en la transformación de las desigualdades de género y la preservación de la biodiversidad de bosques y tierras del mundo. El informe busca reunir con fuerza y solidaridad las voces de las mujeres para garantizar que el financiamiento global en materia de clima y conservación incluya a las organizaciones de mujeres como titulares de derechos clave y con acceso a financiamiento directo.

Índice

04 Resumen ejecutivo

09 Metodología

14 Acerca de las organizaciones de WiGSA

- 3.1. Agendas y estrategias prioritarias de las organizaciones integrantes de WiGSA
- 3.2. Capacidades y estructuras organizativas

21 Situación financiera de organizaciones de la red

- 4.1. Fuentes principales de financiamiento
- 4.2. Financiamiento básico
- 4.3. Duración del financiamiento
- 4.4. Las actividades más difíciles de movilización de recursos
- 4.5. Efectividad para la obtención de fondos
- 4.6. Ahorro y fondos de reserva

33 Obstáculos y estrategias

- 5.1. Desafíos externos
- 5.2. Desafíos internos
- 5.3. Buenas prácticas y experiencias en la recaudación de fondos

44 Estudios de caso

- 6.1. PEREMPUAN AMAN
- 6.2. Foundation for Community: Iniciativas
- 6.3. Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora

63 Recomendaciones

Fotografías de la portada

Parte superior: Mujeres líderes de las comunidades indígenas Ogiek, Maasai, Batwa, Aweer, Benet, Sengwer y Yaaku se reúnen en el Monte Elgon, en Kenia, para la Asamblea de África Oriental de 2022.

Fotografía de TonyWild Photography para la Iniciativa para los Derechos y los Recursos.

Parte central: Integrantes de WiGSA posan para esta fotografía en Perú durante el Intercambio de Aprendizaje Bilateral Nepal-Perú.

Fotografía de Lorene Moran-Valenzuela para la Iniciativa para los Derechos y los Recursos, 2025.

Parte inferior: Mujer de una comunidad local corta las ramas de un arbusto que han crecido en exceso dentro del bosque comunitario de Shree Bindeshwari, Nepal.

Fotografía de Asha Stuart para la Iniciativa para los Derechos y los Recursos, 2025.

Resumen ejecutivo

El Compromiso de Financiamiento para la Tenencia Forestal, en inglés [Forest Tenure Pledge](#), acordada en 2021 durante la 26ª Conferencia de las Partes de la CMNUCC (COP26), constituye un giro histórico en el compromiso de gobiernos y donantes filantrópicos de otorgar financiamiento directo a Pueblos Indígenas y comunidades locales para la consecución de actividades y funciones encaminadas a prevenir la deforestación y a dirigir esfuerzos en materia de clima y conservación. Sin embargo, queda por determinar dentro del escenario del financiamiento global en 2025 cómo y en qué medida las mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales se han beneficiado directamente del Compromiso. En la actualidad, la falta de datos desglosados por género en las tendencias de donantes internacionales dificulta el rastreo de los fondos globales que llegan a las organizaciones de mujeres.

Para que los objetivos de financiamiento climático cierren la brecha histórica en los fondos otorgados directamente a Pueblos Indígenas y comunidades locales, las organizaciones de mujeres [han exhortado](#) a los donantes a atender el vacío de financiamiento en materia de género y concretamente los derechos de mujeres y niñas cuyo acceso directo a los fondos sufre serias limitaciones. Las mujeres son actores clave en el cambio climático y los esfuerzos de conservación; custodian y transmiten conocimientos tradicionales, cuidan la seguridad alimentaria y la soberanía y han desarrollado una resiliencia increíble ante las crisis ambientales. No obstante, continúan [subrepresentadas y sin la financiación adecuada](#). Garantizar fondos directos para organizaciones y grupos de mujeres puede aliviar las desigualdades de género que a lo largo de la historia han negado a las mujeres sus derechos y las han excluido de la toma de decisiones críticas a nivel territorial, nacional e internacional.¹

Con la expectativa de un nuevo Compromiso en la COP30 de la CMNUCC a celebrarse en Brasil, urge que gobiernos y donantes reconozcan a las mujeres como titulares de derechos clave para la realización de acciones climáticas y de conservación **a fin de garantizar que dicho Compromiso incluya específicamente una perspectiva de género y evitar así que los derechos de las mujeres queden fuera de los compromisos financieros.**

Para generar evidencia y ayudar a llenar el vacío de datos sobre el estado de la financiación global que llega a las mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales, la [Iniciativa para los Derechos y los Recursos](#) (RRI),² en colaboración con la [Alianza de Mujeres del Sur Global](#) (WiGSA), ha emprendido un análisis del nivel y las características del financiamiento al cual han podido acceder miembros de la red de WiGSA. Un [análisis preliminar](#), presentado en 2024 durante la CoP16 del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), encontró una disminución en las inversiones en igualdad de género y que mujeres Indígenas y Afrodescendientes siguen sufriendo graves limitaciones de financiación. El informe preliminar también indicó la persistencia en la arquitectura de financiamiento mundial de estereotipos y prejuicios contra las organizaciones de mujeres, mismas que afrontan mayor escrutinio y menores expectativas de resultados que las organizaciones dirigidas por hombres.

En este informe se presentan los resultados de la segunda fase de la investigación colaborativa titulada

1 Por largos años, las mujeres Indígenas y Afrodescendientes han luchado por el reconocimiento de sus derechos individuales y colectivos, incluido el derecho a participar plena y efectivamente en la toma de decisiones. Véase IFIP 2021; Raising Indigenous Women's Voices for Equal Rights and Self-Determination; Challenges, Barriers, and Strategies for Leadership Among Indigenous, Afro-descendant, and Local Community Women; and UN Women.

2 RRI es una coalición global de más de 200 organizaciones de titulares de derechos dedicadas al avance de los derechos sobre las tierras forestales y los recursos de Pueblos Indígenas, Pueblos Afrodescendientes y comunidades locales y de las mujeres dentro de dichos grupos. El Programa de Justicia de Género de RRI promueve y posibilita la elaboración de análisis ascendentes y basados en evidencia y el desarrollo de herramientas a fin de apoyar los esfuerzos de incidencia nacional e internacional de las mujeres y su participación significativa en la toma de decisiones estratégicas sobre políticas tanto a nivel nacional como mundial.

“Seguimiento del financiamiento global que llega a las mujeres: implementación piloto”, cuyo objetivo consiste en identificar y analizar los obstáculos estructurales enfrentados por mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales para acceder al financiamiento. El estudio se basa en los resultados del informe preliminar iniciado en 2024, que identificó los datos existentes sobre subvenciones y mecanismos de financiación que tienen impacto tanto en organizaciones de mujeres de base como de mujeres titulares de derechos. Por otra parte, examinó las oportunidades para ampliar los datos disponibles por medio de un proceso de recopilación de datos desde las bases con la participación de redes representativas dentro de WiGSA.

El presente informe utiliza el enfoque de Financiamiento con Propósito, desarrollado en el marco de la iniciativa Camino a la Escala (Path to Scale) (P2S), que evalúa si “la financiación en materia de clima, conservación y derechos se canaliza de manera relevante y apropiada a Pueblos Indígenas y comunidades locales y garantiza que los compromisos de financiamiento sean encabezados por sus organizaciones”. Por consiguiente, analizamos si las organizaciones de WiGSA consideran si los fondos recibidos en la actualidad: i) responden a sus necesidades y aspiraciones; ii) son flexibles; iii) son transparentes; iv) son inclusivos en cuanto al género, y v) promueven la mutua rendición de cuentas.

RRI colaboró con WiGSA para el desarrollo de la investigación porque la red ofrece una ventaja comparativa para visualizar y evaluar si el financiamiento global llega a diferentes tipos de organizaciones, grupos, redes y asociaciones de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales que trabajan en la intersección de las acciones climáticas y de conservación y los derechos de las mujeres a la tenencia y los recursos. Asimismo, WiGSA fue promovida por RRI en 2022 en respuesta al histórico Compromiso de 1700 millones de dólares e inaugurada en la COP27 de la CMNUCC en Egipto, como movimiento de mujeres que incide a favor del acceso a la financiación directa.

Hallazgos clave

- Las dos principales agendas y estrategias prioritarias dentro de la red de WiGSA son los derechos de las mujeres a la tenencia de la tierra y los recursos y la justicia climática y ambiental; sin embargo, las mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales enfrentan barreras significativas para garantizar financiamiento directo que se entrecruce con sus derechos humanos y de tenencia y la justicia ambiental y climática.
- Las organizaciones de mujeres dependen en gran medida del trabajo voluntario para desarrollar sus actividades, hecho que se suma a las desigualdades existentes derivadas del “trabajo no remunerado” realizado por las mujeres. Más aún, se observan diferencias significativas en el nivel de trabajo voluntario entre organizaciones de mujeres Afrodescendientes u organizaciones mixtas de Afrodescendientes y organizaciones de mujeres Indígenas u organizaciones Indígenas mixtas: las primeras dependen mucho más del trabajo voluntario.
- Debido a lo limitado del financiamiento, las organizaciones de WiGSA experimentan graves dificultades para crear puestos o retener personal dedicado a la movilización de recursos. Por otra parte, la falta de personal para recaudación de fondos ejerce presiones adicionales en el liderazgo de los proyectos pues tiene que asumir dicha tarea por añadidura junto con el resto de sus muchas funciones.
- El presupuesto anual medio de las organizaciones de la red WiGSA en 2023 fue de aproximadamente \$273 mil dólares y aumentó sólo ligeramente a \$338 mil dólares en 2024.
- Existen diferencias entre el presupuesto dedicado al trabajo de las mujeres dentro de organizaciones mixtas (integradas por mujeres y hombres) y las organizaciones de mujeres. La proporción del presupuesto dedicado a las estrategias de los grupos de mujeres dentro de organizaciones mixtas fue solo del 19 por ciento en 2023 y del 28 por ciento en 2024, hecho que refleja las disparidades existentes con respecto a la priorización de las agendas de derechos de las mujeres dentro de organizaciones mixtas.

- Los presupuestos anuales de organizaciones de mujeres Afrodescendientes o de organizaciones mixtas representan, en promedio, menos de la mitad de aquéllos para organizaciones de mujeres Indígenas, de mujeres de comunidades locales y de organizaciones mixtas. En 2023, el presupuesto medio para organizaciones de mujeres Indígenas y de comunidades locales y organizaciones mixtas fue de \$273 466 dólares, comparado con \$154 mil dólares de organizaciones de mujeres Afrodescendientes y mixtas.
- Los datos sobre el “presupuesto aspiracional” (el presupuesto sugerido para que la organización funcione de manera adecuada y sostenible con base en su agenda, alcance de trabajo y proyecciones) de las organizaciones integrantes de WiGSA comparados con su presupuesto real revelan una brecha promedio de al menos 50 por ciento.
- La principal fuente de financiamiento para las organizaciones de WiGSA proviene de ONG internacionales. Resulta notable que la financiación feminista y las agencias de la ONU desempeñen un papel relativamente menor y que la participación de fondos de derechos humanos y de gobiernos nacionales como fuentes de financiamiento para las organizaciones de la red sea aún más limitada.
- Se informó de un déficit alarmante de financiación flexible y básica dentro de la red de WiGSA. El 53 por ciento de las organizaciones informaron no tener financiamiento básico o tener uno que representa menos del 10 por ciento de su presupuesto total. Más aún, algunas organizaciones reportaron nunca haber recibido financiamiento básico o flexible.
- Las organizaciones y grupos de la red de WiGSA trabajan principalmente con subvenciones a corto plazo. De hecho, el 85 por ciento de las organizaciones integrantes reciben subvenciones de dos años o menos y el 25 por ciento tiene acuerdos de financiación de menos de seis meses.
- El 40 por ciento de las organizaciones de WiGSA informaron que asegurar fondos para el fortalecimiento institucional es la tarea de recaudación de fondos más difícil. A lo anterior le sigue el financiamiento para la producción de conocimientos y la investigación (30 por ciento) y el trabajo de incidencia política (25 por ciento). Al combinar tales desafíos de recaudación de fondos, surge un patrón preocupante que indica que las áreas clave del desarrollo de organizaciones de mujeres reciben la menor financiación.
- El 38 por ciento de las organizaciones de WiGSA informaron no tener ahorros ni reservas; 67 por ciento sólo pueden operar de 0 a 6 meses sin financiamiento externo, y solamente 9 por ciento podrían funcionar durante más de un año, situación que sugiere que la mayoría de las organizaciones trabajan en condiciones de grave precariedad financiera.

Resumen de las recomendaciones

Rediseñar los mecanismos de apoyo financiero: Rumbo a un financiamiento flexible, institucional y a largo plazo

El predominio de subvenciones rígidas y a corto plazo para proyectos es el principal inhibidor de la sostenibilidad y la capacidad de respuesta de organizaciones como las que forman parte de WiGSA. Para contrarrestar lo anterior, las integrantes de la red recomiendan:

- Establecer líneas de financiación específicas para las organizaciones de mujeres, definir porcentajes para las estrategias de género en sus temas de financiación y estructuras de adjudicación de subvenciones y garantizar que las organizaciones mixtas que reciben fondos se comprometan a dedicar al menos parte de la financiación recibida a apoyar las actividades de sus grupos de mujeres.
- Priorizar el financiamiento a mediano y largo plazo. Buscar que la financiación de tres a cinco años sea la norma y no la excepción. Dicho periodo proporciona la estabilidad necesaria para la planificación estratégica, la retención de talento y la construcción de relaciones de confianza con las

comunidades.

Transformar la relación: Del control a la confianza y a la asociación estratégica

- La dinámica de poder actual, donde el donante controla y el socio cumple, se debe reemplazar con una verdadera asociación basada en confianza, aprendizaje mutuo y creación conjunta de soluciones.
- Implementar modelos de “convocatorias inversas de propuestas”. En lugar de que los donantes predefinan las prioridades, dichos modelos invitan a organizaciones como las integrantes de la red de WiGSA a presentar sus propias agendas y necesidades estratégicas al cambiar la dinámica de poder y asegurar que la financiación responda genuinamente a prioridades locales.
- Simplificar los procesos de solicitud y presentación de informes. Reducir la carga burocrática al abreviar formularios, aceptar propuestas e informes en formatos más simples e idiomas locales y explorar métodos alternativos, como informes orales o visitas de campo conversacionales.

La inclusión de enfoques de género interseccionales y transformadores

El enfoque actual de la integración del enfoque de género en la arquitectura de financiamiento ha demostrado ser insuficiente y a menudo superficial. Se necesita un cambio hacia inversiones intencionales y transformadoras que aborden las causas subyacentes y las barreras estructurales de la desigualdad de género.

- Ser intencionales y específicas en el apoyo al trabajo en materia de género. Los donantes deben evitar propuestas generalizadas y, en cambio, diseñar programas que contemplen tanto mecanismos concretos para garantizar que las mujeres sean beneficiarias reales como un análisis profundo de cómo las desigualdades afectan a mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales en contextos específicos.
- Se requiere un vínculo entre la financiación de derechos humanos, derechos de las mujeres y clima y conservación. La discriminación por motivos de género, raza o etnia y la exclusión socioeconómica se interconectan y afectan el posicionamiento de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales en la arquitectura de financiamiento de cuestiones climáticas y de conservación. El logro de los objetivos mundiales de cambio climático y conservación debe ir de la mano de la eliminación de patrones discriminatorios contra las mujeres.

La urgencia de financiar la justicia racial para las mujeres Afrodescendientes

- Las organizaciones de mujeres Afrodescendientes de América Latina y el Caribe han expuesto la alarmante falta de financiamiento específico para iniciativas que aborden justicia racial, discriminación y los derechos de los Pueblos Afrodescendientes, especialmente de las mujeres. Tal ausencia limita severamente el impacto y la sostenibilidad de su trabajo y perpetúa desigualdades históricas y estructurales. Un cambio urgente es esencial para visibilizar la justicia racial y posicionarla como una prioridad central en las agendas regionales de donantes.

Replantear las mediciones de impacto: Desde los informes cuantitativos a la evaluación del cambio sistémico

- Las instituciones donantes deben ajustar las plantillas estandarizadas de presentación de informes y trabajar con sus socios para diseñar conjuntamente sistemas que capturen los cambios sustantivos que valoran las propias organizaciones.
- Diseñar conjuntamente sistemas de monitoreo y evaluación mediante la incorporación de indicadores cualitativos que midan las transformaciones en la confianza, la participación política, las narrativas dominantes y las relaciones de poder a nivel familiar y comunitario.
- Financiar el aprendizaje, no sólo la presentación de informes. Las subvenciones deben incluir

recursos específicos para que las organizaciones lleven a cabo sus propios procesos de reflexión, aprendizaje y adaptación estratégica. Los “informes” a donantes deben ir más allá de ser ejercicios de cumplimiento para convertirse en espacios de diálogo estratégico sobre desafíos y aprendizajes.

Invertir en el fortalecimiento del ecosistema local

- El fortalecimiento de las organizaciones de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales no puede depender únicamente de su capacidad interna para adaptarse a un sistema rígido. Los donantes deben invertir en un ecosistema de apoyo que permita que las organizaciones prosperen.
- Crear fondos específicos para el desarrollo de capacidades. Tales fondos deben ser administrados por las propias organizaciones y redes para financiar prioridades identificadas, como la compra de software de contabilidad, la capacitación en comunicaciones estratégicas, la contratación de apoyo legal para formalizar el estatus legal y el pago de salarios justos para el personal administrativo y de recaudación de fondos.

El informe se divide en cuatro secciones

1. La primera sección incluye la metodología utilizada y describe las estrategias de recolección de información;
2. La segunda proporciona un panorama descriptivo de los resultados generales de la encuesta en línea y del grupo focal, incluida información sobre las características de las organizaciones en términos de composición, alcance, estructura, presupuestos, tipos de financiamiento y donantes, obstáculos y estrategias para acceder a los fondos y buenas prácticas;
3. La tercera presenta tres estudios de caso y detalla los resultados obtenidos y su conexión con los hallazgos de la segunda sección, y
4. El último apartado ofrece recomendaciones prácticas dirigidas a donantes y organizaciones de mujeres.

2. Metodología

El estudio se realizó entre febrero y mayo de 2025 y se basa en un enfoque sensible a los derechos humanos y al género³ para analizar i) el nivel de financiamiento global que llega a las organizaciones de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales y ii) si los fondos que se les asignan cumplen con los criterios de responder a sus prioridades y necesidades y ser gestionados por sus organizaciones. Al utilizar el enfoque desarrollado por la iniciativa P2S en 2022, el análisis no sólo se centra en la cantidad de dinero que se recibe, sino también en cómo se recibe, en qué condiciones y con qué consecuencias para la autonomía, sostenibilidad y eficacia de las organizaciones. Las cinco dimensiones del enfoque arrojaron las categorías para analizar las experiencias de las organizaciones de WIGSA, desde sus estructuras internas hasta sus relaciones con donantes. A continuación, se presentan las cinco dimensiones clave del enfoque:

1. Ser dirigido por Pueblos Indígenas, Pueblos Afrodescendientes y comunidades locales.

El financiamiento debe priorizar iniciativas encabezadas por esos grupos y asegurar su autodeterminación y consentimiento libre, previo e informado (CLPI). Los donantes deben involucrarlos en el diseño y la gobernanza de los mecanismos de financiación.

2. Mutua rendición de cuentas. Los sistemas de transparencia y rendición de cuentas deben ser bidireccionales, al exigir no sólo que las comunidades rindan cuentas a los donantes, sino exigir también que estos últimos sean transparentes en sus programas y estrategias.

3. Flexible y de largo plazo. Los fondos deben adaptarse a las prioridades autodeterminadas por las comunidades al tiempo de posibilitar respuestas rápidas a oportunidades o amenazas y sostener procesos de cambio transformador mediante compromisos plurianuales.

4. Inclusivo en cuanto al género. Se requiere un enfoque interseccional para garantizar la participación equitativa de mujeres Indígenas y de comunidades locales en la gobernanza territorial mediante financiamiento específico para sus grupos y la integración de una perspectiva de género en todas las iniciativas.

5. Oportuno y accesible. Los recursos deben distribuirse rápidamente y con un mínimo de trabas administrativas, hecho que permite a las comunidades actuar rápidamente frente a amenazas o ventanas de oportunidad.

RRI desarrolló la presente investigación en colaboración con WiGSA,⁴ red de solidaridad intercontinental de organizaciones de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales de África, Asia y Latinoamérica con alcance de trabajo e influencia en más de 60 países. Las integrantes de WiGSA se unen en una visión común para inspirar cambios en las desigualdades estructurales existentes y las injusticias históricas con respecto al reconocimiento de la tenencia y los derechos humanos de las mujeres e incidir a favor del acceso directo a fondos y financiamiento globales.

Al momento de implementar la investigación, WiGSA constaba de 22 organizaciones, de las cuales 21 participaron en la recopilación y análisis de datos e información cualitativa (Cuadro 2.1). Cada organización participante representa desde cientos hasta millones de grupos, asociaciones o mujeres Indígenas, Afrodescendientes y/o de comunidades locales que trabajan a nivel regional, nacional o local.

3 Esos enfoques permiten una evaluación holística y significativa sobre cómo se orienta una intervención o proceso y pueden contribuir a identificar patrones de exclusión, discriminación y brechas en la realización de los derechos. Véase OHCHR, 2018; ONU Mujeres, 2017; UNEG, 2014.

4 A partir de agosto de 2025, WiGSA se conforma de 27 organizaciones.

Las organizaciones regionales de WiGSA, aunque se cuentan como miembros individuales, son redes que trabajan en un rango de 6 a 30 países. Del mismo modo, las organizaciones nacionales representan a docenas de agrupaciones u oficinas locales de mujeres.

Este informe integra las voces, el conocimiento y las perspectivas de las organizaciones y grupos de mujeres que componen WiGSA e incorpora sus experiencias y necesidades reales para acceder y asegurar el financiamiento.

Utilizamos tres herramientas para recopilar datos e información cuantitativa y cualitativa: una encuesta en línea enviada a todas las organizaciones dentro de la red de WiGSA, un grupo focal con seis organizaciones de la red y una investigación a profundidad de tres estudios de caso que utilizó técnicas cualitativas.

Encuesta

La encuesta en línea contenía 30 preguntas, organizadas en tres secciones: características organizativas; situación financiera, y estrategias, desafíos y aspiraciones. El cuestionario se encontraba disponible en inglés, francés, nepalí, bahasa indonesio, portugués y español.

La encuesta fue diseñada para establecer una línea basal con los resultados del período 2023-2024, con miras a que este mismo instrumento pudiera aplicarse periódicamente (cada dos años) dentro de la red de WiGSA o la coalición de RRI para monitorear avances o retrocesos en el nivel y la calidad de la financiación global que llega a las organizaciones de mujeres.

La encuesta en línea se llevó a cabo con KoboToolbox, plataforma gratuita utilizada con frecuencia en encuestas humanitarias que permite la reutilización de cuestionarios. Un total de 21 organizaciones integrantes de WiGSA respondieron a la encuesta en línea.⁵

Cuadro 2.1. Lista de organizaciones integrantes de WiGSA que participaron en la Encuesta en Línea

Nombre de la organización	Alcance operacional ⁶	Con sede en
Asia Indigenous Peoples Pact (AIPP)—Indigenous Women's Program	Regional	Tailandia
Coalition des Femmes Leaders pour l'Environnement (CFLEDD)	Nacional	República Democrática del Congo (DRC)
Confederación Nacional de Mujeres Indígenas de Bolivia (CNAMIB)	Nacional	Bolivia
Coordenação Nacional de Articulação das Comunidades Negras Rurais Quilombolas (CONAQ)	Nacional	Brasil
Coordinadora de Mujeres Líderes Territoriales de Mesoamérica (CMLT)	Regional	Panamá
Dynamique des Groupes des Peuples Autochtones (DGPA)	Nacional	República Democrática del Congo (DRC)

⁵ Las integrantes de WiGSA pudieron optar por no responder a ninguna de las preguntas. En algunos casos, el tamaño de la muestra para la pregunta de la encuesta fue de 19 ó 20 organizaciones, no de 21, de acuerdo con sus respuestas.

⁶ El alcance organizacional se clasificó en regional (labora en varios países), nacional (labora en un país) y subnacional/local (labora en condados o provincias específicas dentro de un país).

Federation of Community Forestry Users, Nepal (FECOFUN)	Nacional	Nepal
Foundation for Community Initiatives (FCI)	Subnacional / Local	Liberia
Fundación Azúcar	Nacional	Ecuador
La Asociación de Mujeres Afrodescendientes del Norte del Cauca (ASOM)	Subnacional / Local	Colombia
La Asociación de Mujeres Artesana Embera (AMARIE)	Subnacional / Local	Panamá
Le Réseau des femmes Africaines pour la gestion Communautaire des Forêts (REFACOF)	Regional	Camerún
National Indigenous Women's Federation (NIWF)	Nacional	Nepal
Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas (ONAMIAP)	Nacional	Perú
Pastoral Womens Council (PWC)	Subnacional / Local	Tanzania
PEREMPUAN AMAN	Subnacional / Local	Indonesia
Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora (Red MADD)	Regional	Panamá
Social Entrepreneurs for Sustainable Development (SESDev)	Nacional	Liberia
União das Mulheres Indígenas da Amazônia Brasileira (UMIAB)	Nacional/Local	Brasil
Women on Mining and Extractives (WoME)	Nacional	Sierra Leona
Women Rights and Resource Network (WRRN)	Subnacional / Local	Nepal

Estudios de caso

La estrategia cualitativa incluyó un análisis más detallado de las características organizacionales y las percepciones, experiencias y trayectorias de tres organizaciones de WiGSA con relación al acceso al financiamiento. Para comprender mejor la dinámica de experiencias regionales únicas, se seleccionaron organizaciones ubicadas en diversas áreas geográficas y que representan diferentes modalidades organizativas y/o tipos de grupos étnicos o comunitarios.

Cuadro 2.2. Lista de organizaciones integrantes de WiGSA que participaron en las entrevistas para los estudios de caso

Nombre de la organización	Con sede en
Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora (Red MADD)	Panamá
Foundation for Community Initiatives (FCI)	Liberia
PEREMPUAN AMAN	Indonesia

El objetivo de las entrevistas y la visita de campo consistió en explorar los siguientes temas:

- Caracterización de procesos de toma de decisiones, mecanismos de trabajo, sistemas de evaluación y rendición de cuentas
- Detalles sobre estructura, procesos y decisiones relacionadas con la recaudación de fondos
- Información financiera de los últimos cuatro años sobre presupuestos, fuentes y tipos de financiamiento
- Revisión detallada de experiencias positivas y negativas en la obtención de financiamiento
- Identificación de capacidades institucionales y necesidades para acceder a los fondos
- Identificación de estrategias y barreras para la financiación
- Identificación de oportunidades de acceso a financiamiento
- Determinar si el tipo de organización y/o los grupos étnicos representados influyen en el acceso a la financiación

Para el análisis de las entrevistas se diseñó una matriz con cuatro dimensiones principales:

- Organización y estructura
- Presupuesto
- Obstáculos y estrategias
- Oportunidades

Dentro de cada una de esas dimensiones principales, se establecieron subdimensiones de análisis, tales como tipos de financiamiento, principales donantes, agendas financiadas y presupuestos aspiracionales y se incorporaron análisis, incluidos extractos de las entrevistas que ejemplificaron los resultados o el tema analizado. Asimismo, se utilizó una cuadrícula de análisis conjunto⁷ para sistematizar las entrevistas.

Grupo Focal

Posterior a la encuesta en línea, se creó un grupo focal. Se realizaron entrevistas a profundidad con las organizaciones para examinar los principales resultados de la encuesta e intercambiar experiencias y hablar de barreras y de la importancia de los datos que surgieron de la encuesta.

⁷ Este concepto, también conocido como triangulación, es central en la investigación cualitativa, donde los investigadores utilizan múltiples métodos, fuentes de datos o perspectivas teóricas para estudiar el mismo fenómeno. Contribuye a mejorar la validez y credibilidad de los resultados de la investigación. Se ha publicado extensa literatura sobre diferentes tipos de triangulación (triangulación de datos, triangulación metodológica, etc.). Véase, por ejemplo, [Patton, Michael Quinn, 2015](#).

Cuadro 2.3. Organizaciones de WiGSA que participaron en el grupo focal

Nombre de la organización	Con sede en
Asia Indigenous Peoples Pact (AIPP)—Indigenous Women’s Program	Tailandia
La Asociación de Mujeres Afrodescendientes del Norte del Cauca (ASOM)	Colombia
Le Réseau des femmes Africaines pour la gestion Communautaire des Forêts (RE-FACOF)	Camerún
União das Mulheres Indígenas da Amazônia Brasileira (UMIAB)	Brasil
Women on Mining and Extractives (WoME)	Sierra Leona
Women Rights and Resource Network (WRRN)	Nepal

El grupo focal se llevó a cabo de manera virtual y contó con organizaciones de diversos sectores y regiones. El formato incluyó una segunda encuesta simple para revisar los resultados que predijeron las organizaciones participantes, una presentación de los datos y, mediante preguntas guiadas, un análisis de los resultados esperados comparados con los reales.



Miembros de WiGSA que participaron en el encuentro bilateral Perú-Nepal, del 26 al 30 de mayo de 2025.

Foto de ONAMIAP.

3. Acerca de las organizaciones de WiGSA

WiGSA⁸ es una red diversa y robusta de organizaciones que representan a miles de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales de África, Asia y América Latina. Se compone de organizaciones formales e informales, colectivos, grupos de mujeres dentro de organizaciones mixtas y asociaciones que encarnan las voces y luchas de Pueblos Indígenas y Afrodescendientes y comunidades locales. Sus integrantes trabajan a nivel territorial en temas relacionados con los derechos de las mujeres a la tierra y la defensa de la tierra comunitaria; la restauración de ecosistemas y protección forestal; los impactos de la minería en las mujeres y sus comunidades; la producción agrícola y seguridad y soberanía alimentaria, y las estrategias para prevenir la violencia contra las mujeres, entre otros temas, que otorgan a WiGSA legitimidad única y capacidad crucial para influir en los espacios de toma de decisiones a nivel nacional y mundial. Al momento de implementar la investigación (febrero-mayo de 2025), WiGSA se encontraba compuesta de 22 organizaciones, de las cuales 21 respondieron a la encuesta (Cuadro 2.1). La membresía de WiGSA es diversa e integra diferentes tipos de estructuras organizativas, ámbitos de trabajo, representación y situación jurídica:

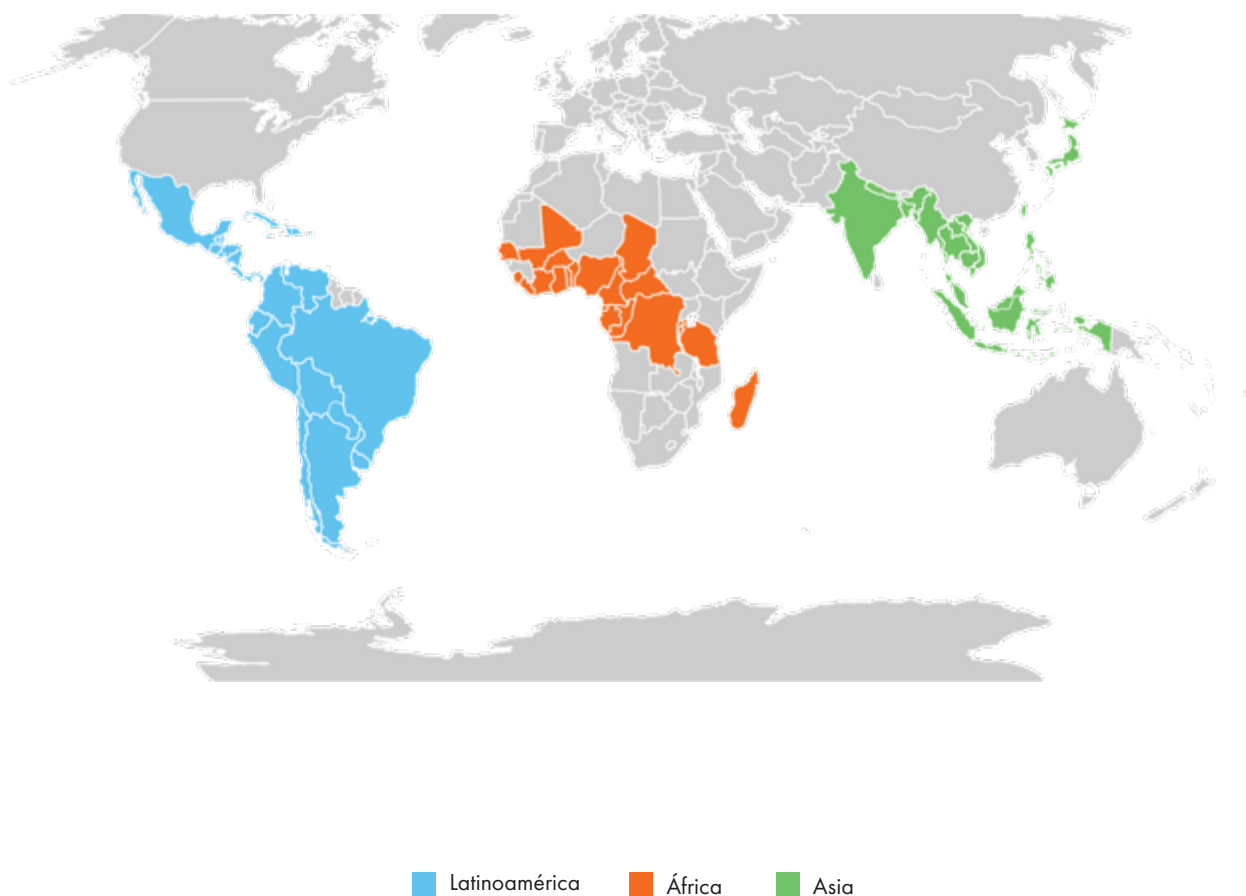
- **Estructura organizativa.** Seis de sus integrantes son grupos de mujeres autodefinidos dentro de organizaciones mixtas (las organizaciones mixtas en este informe se refieren a las integradas por

8 WiGSA es una red intercontinental de rápido crecimiento de organizaciones, grupos y redes de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales. A partir de agosto de 2025, WiGSA consta de 27 integrantes y opera en más de 60 países, hecho que le brinda capacidad amplia y representativa para influir en diversos contextos geográficos, culturales y políticos. Se agregaron a la red ocho nuevas organizaciones en la primera mitad de 2025 y al momento de implementar la investigación —de febrero a mayo de 2025—, WiGSA contaba con 22 organizaciones

hombres y mujeres) y 15 son organizaciones de mujeres.

- **Alcance del trabajo.** Diez integrantes de WiGSA son organizaciones, grupos o asociaciones de mujeres de nivel nacional; siete operan a nivel subnacional o local dentro de condados o provincias específicas, y cuatro son redes regionales que trabajan en varios países.
- **Representación.** Nueve representan a mujeres Indígenas, cuatro a mujeres Afrodescendientes, seis a mujeres de comunidades locales y dos a mujeres Indígenas y de comunidades locales.
- **Situación jurídica.** Actualmente, cuatro organizaciones no se encuentran registradas como entidades legales y de éstas, dos están en proceso de registro legal.

Mapa 3.1. Países de influencia de la red de WiGSA durante el período de investigación

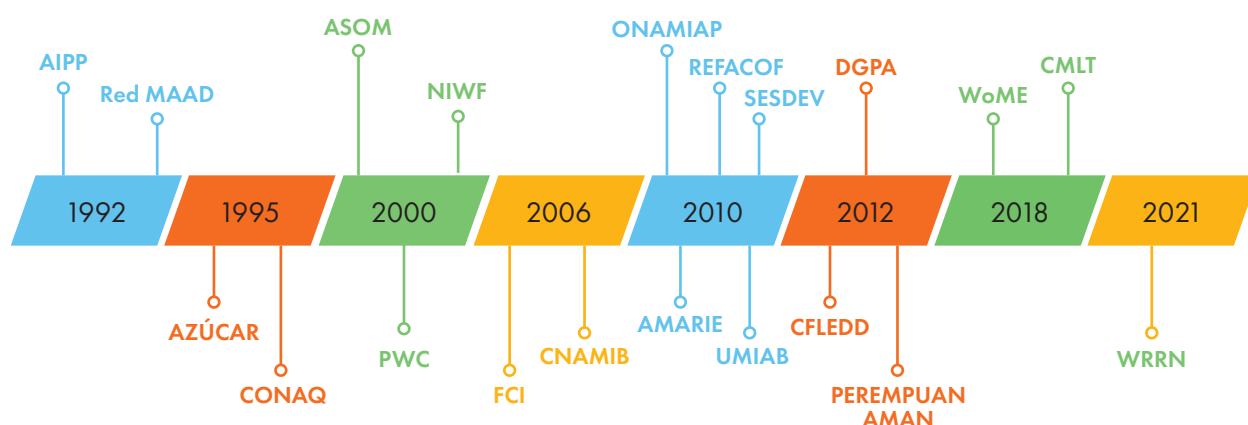


Cabe mencionar el vasto alcance de la red de WiGSA, que cubre un gran número de países a nivel regional y numerosas comunidades y localidades dentro de países individuales.

Lo anterior es crucial cuando se analiza el alcance del trabajo de las organizaciones en comparación con sus niveles presupuestarios, porque cuando la información se desglosa por número de países, localidades y comunidades con las que trabajan, sus presupuestos se vuelven inadecuados.

Las organizaciones integrantes de WiGSA tienen historias diversas; muchas tienen una larga trayectoria en el campo —algunas con casi cuatro décadas de experiencia—. Como se muestra en la gráfica 3.1, las organizaciones de WiGSA AIPP, Red MAAD, Fundación Azúcar y CONAQ se fundaron a principios y mediados de la década de 1990 para después llevar a cabo un proceso continuo de formación organizacional de mujeres en diferentes niveles y regiones, con agendas específicas basadas en derechos. La red de WiGSA reúne tanto a organizaciones establecidas desde hace mucho tiempo como a organizaciones de creación reciente, lo cual enriquece y amplía las perspectivas colectivas dentro de la red.

Gráfica 3.1. Cronología de los años de fundación de 20 organizaciones miembros de WiGSA



Agendas y estrategias prioritarias de las organizaciones integrantes de WiGSA

Esta sección aborda los resultados de la encuesta en línea sobre las agendas y estrategias prioritarias de las integrantes de WiGSA. Según los resultados de la encuesta (Cuadro 3.1), las principales agendas prioritarias son los derechos de las mujeres a la tenencia de la tierra y los recursos y la justicia climática y ambiental. Otras organizaciones desarrollan trabajos específicos sobre los derechos de las mujeres Afrodescendientes o los derechos de las mujeres Indígenas.

Cuadro 3.1. Agendas prioritarias de las integrantes de WiGSA

Tema	%
Justicia climática y ambiental	76
Derechos de las mujeres a la tenencia de la tierra y los recursos	57
Derechos de las mujeres Indígenas	38
Gestión de los recursos forestales comunitarios y de las mujeres	33
Poner fin a la violencia de género	29
Conservación basada en derechos	24
Derechos de las mujeres Afrodescendientes	19

Sin embargo, las organizaciones que trabajan específicamente en los derechos de las mujeres Afrodescendientes experimentan grandes dificultades para obtener financiamiento para sus agendas esenciales e interseccionales. Lo anterior podría deberse en gran medida a que las prioridades de los donantes a menudo resultan demasiado genéricas o no reconocen las especificidades de las desigualdades raciales o sociales que colocan a las mujeres Afrodescendientes en una mayor desventaja. Por ejemplo, un tema central destacado fue la “ceguera del ecosistema de donantes al racismo estructural”.⁹ Todo ello significa que muy pocos fondos se destinan a abordar la discriminación racial y la justicia racial y su intersección con los derechos de tenencia y las acciones climáticas y de conservación. Como resultado, las

“Las organizaciones Indígenas y Afrodescendientes enfrentan barreras significativas para asegurar el financiamiento adecuado, directo y flexible para avanzar en sus agendas interseccionales y transformadoras.”

⁹ Todas las citas a lo largo de este informe, incluida ésta, son extractos de entrevistas realizadas como parte de los estudios de caso y/o discusiones del grupo focal

organizaciones se ven obligadas a “traducir y adaptar” constantemente sus agendas para adaptarse a los marcos de los donantes, hecho que puede diluir su misión transformadora.

Lo anterior refleja desafíos sistémicos más amplios documentados en un [estudio filantrópico y de derechos humanos](#) que revela que la financiación de la justicia racial sigue siendo escasa y, a menudo, genérica, sin reconocer las necesidades específicas de los grupos de mujeres Afrodescendientes e Indígenas. En consecuencia, *“las organizaciones Indígenas y Afrodescendientes enfrentan barreras significativas para asegurar el financiamiento adecuado, directo y flexible para avanzar en sus agendas interseccionales y transformadoras.”*

Por otro lado, muchos de los temas esenciales que trabaja la red de WiGSA, como los derechos a la tierra, la gestión de los recursos naturales y la agenda de justicia climática, se interpretan tradicionalmente como temas de acción dominados por hombres. Las entrevistas y las discusiones del grupo focal esclarecen el hecho de que los donantes a menudo muestran fuerte resistencia a financiar organizaciones de mujeres que abordan esas áreas o no reconocen por completo el papel crucial de las mujeres. Del mismo modo, las organizaciones de WiGSA informaron que muchos donantes las perciben como carentes de la capacidad y la competencia necesarias para administrar fondos relacionados con los temas antes mencionados.



Capacidades y estructuras organizativas

Las capacidades y estructuras organizativas individuales dentro de la red de WiGSA muestran una variabilidad considerable, como se muestra en la Gráfica 3.2. En promedio, la mayoría de las organizaciones tiene personal permanente de alrededor de 12 personas, que se complementa con la participación significativa de personas voluntarias, que en promedio suman 41 por organización.

En particular, las organizaciones mixtas tienden a contar con mayor número de personal permanente que las organizaciones de mujeres, con un promedio de 16

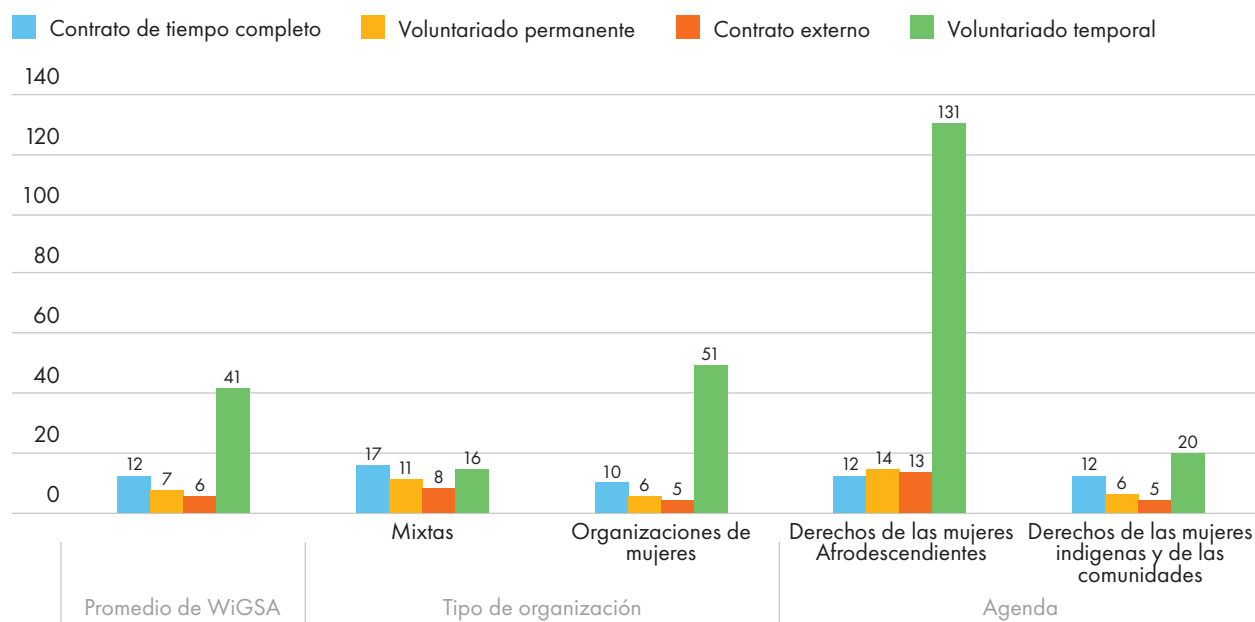


Ketut Ayu enbabeza el Grupo de Mujeres Agricultoras y es integrante de la comunidad Indígena Adat Dalem Tamblingan en el centro-norte de Bali, Indonesia. El Grupo planta, cultiva, cosecha, envasa y vende más de 700 kg de café cada mes en tiendas de todo Bali.

Fotografía de Santhi Wijaya para BRWA y la Iniciativa para los Derechos y los Recursos, 2023.

comparado con 10 personas, respectivamente. Por el contrario, las organizaciones de mujeres parecen depender mucho más del trabajo voluntario.

Asimismo, entre organizaciones y grupos de mujeres Afrodescendientes y organizaciones y grupos de mujeres Indígenas existe una diferencia significativa en las contribuciones voluntarias. Las primeras dependen de un volumen mucho mayor de trabajo voluntario.



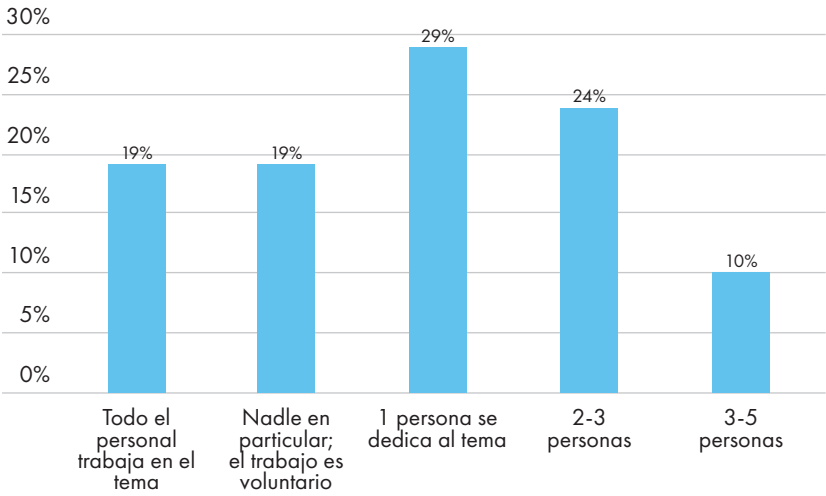
Graph 3.2. Organizational Structure of the WiGSA Network

La gran cantidad de trabajo voluntario en todas las organizaciones constituye una de las principales causas de preocupación. Como lo señalaron las mujeres de dichas organizaciones, esa situación refleja prácticas patriarcales donde las mujeres continúan realizando trabajos no remunerados que se consideran domésticos y de poca importancia. El problema surge de manera importante a lo largo del proceso de investigación y en las interacciones con las organizaciones de WiGSA como algo que afecta su capacidad de incidir para obtener más y mejores recursos.

Las organizaciones de la red WiGSA muestran serias dificultades para crear puestos o retener personal dedicado a la movilización de recursos. El gráfico 3.3 muestra que el 67 por ciento de estas organizaciones tienen solo una persona responsable de la recaudación de fondos, o nadie dedicado exclusivamente a esta tarea. En tales casos, la responsabilidad de asegurar el financiamiento generalmente recae en los líderes de proyecto o los miembros del equipo técnico, quienes asumen este trabajo como parte de un conjunto más amplio de funciones sin dedicación o capacitación exclusiva y sistemática para hacerlo, excediendo sus capacidades para funcionar como implementadores de programas y recaudadores de fondos institucionales.

WiGSA network organizations show serious difficulties creating positions or retaining personnel dedicated to resource mobilization. Graphic 3.3 shows that 67 percent of these organizations have only one person responsible for fundraising, or no one exclusively dedicated to this task. In such cases, the responsibility for securing funding usually falls on project leaders or technical team members, who take on this work as part of a broader set of functions without exclusive, systematic dedication or training to do so, exceeding their capacities to function as both program implementers and institutional fundraisers.

Gráfica 3.3. Personal dedicado a la recaudación de fondos¹⁰



¹⁰ Las gráficas a lo largo de este informe no siempre equivalen al 100 por ciento debido a que se redondeó la cifra al número entero más cercano.

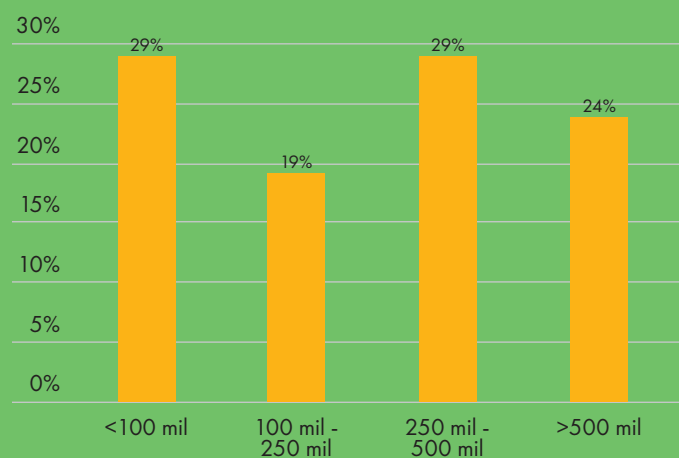


Integrantes de WiGSA posan para una foto con miembros de la comunidad local y líderes del Grupo de Usuarios de Bosques Comunitarios durante su segunda reunión estratégica en Katmandú, Nepal.
Fotografía de Sandesh Chaudhary para la Iniciativa para los Derechos y los Recursos, 2024.

4. Situación financiera de las organizaciones de la red

Esta sección analiza presupuestos, tipos y características del financiamiento y donantes. El análisis se centra en la financiación recibida en 2023 y 2024. La gráfica 4.1 presenta los presupuestos anuales promedio de las organizaciones de la red de WiGSA y muestra un amplio rango que va desde \$40 mil dólares hasta más de \$1 millón de dólares. Cabe destacar que el 30 por ciento cuenta con menos de \$100 mil dólares al año.

Gráfico 4.1. Porcentaje de organizaciones de la red de WiGSA por presupuesto anual (promedio para 2023-2024 en dólares americanos)



Al analizar el promedio, el valor anual para 2023 fue de \$497 500 dólares, pero dada la amplia variedad y rango de presupuestos, esa cifra no refleja claramente la situación, ya que un presupuesto elevado puede sesgar todo el conjunto de datos. Un indicador más preciso es la mediana, que representa el valor central que divide al conjunto de datos en dos mitades. Según esa medida, el presupuesto anual de las organizaciones de la red en 2023 fue de aproximadamente \$273 mil dólares, cantidad que aumentó a \$338 mil dólares en 2024, como se puede apreciar en el Cuadro 4.1. Sin embargo, es posible que ese modesto crecimiento pueda no estar a la altura de los desafíos en tiempo real, como la inflación, la expansión de las necesidades programáticas o el aumento de los costos operativos para muchas organizaciones de WiGSA.

Cuadro 4.1. Presupuesto anual total, promedio y mediana para 2023 y 2024 en dólares americanos

	2023	2024
Total (millones)	\$10,447,505	\$12,530,724
Promedio (miles)	\$497,500	\$596,701
Mediana (miles)	\$273,466	\$338,066



Imagen capturada con drón de la selva amazónica, Ecuador. Fotografía de Shutterstock.

El Cuadro 4.2 a continuación muestra las diferencias presupuestarias entre organizaciones de mujeres y grupos de mujeres dentro de organizaciones mixtas para ambos años.¹¹ Como se puede apreciar, el monto del presupuesto ya sea el promedio o la mediana, es mayor en organizaciones de mujeres que el gestionado por grupos de mujeres dentro de organizaciones mixtas. De hecho, en el caso de organizaciones mixtas, la proporción del presupuesto asignada a grupos de mujeres y sus proyectos fue solamente de 19 por ciento en 2023 y de 28 por ciento en 2024. Esa proporción sugiere que, en términos netos, las organizaciones mixtas tienden a contar con menos recursos dedicados específicamente a las mujeres en comparación con las organizaciones cuya misión principal es trabajar exclusivamente con mujeres. Dicho hallazgo podría ser indicativo de las persistentes desigualdades estructurales experimentadas dentro de organizaciones mixtas, donde los derechos de las mujeres no tienden a formar parte de la agenda política prioritaria y, por lo tanto, su financiamiento es deficiente. Sin embargo, ese hallazgo se debe monitorear en análisis futuros y en un

11 De las 21 organizaciones que participaron en la encuesta, seis son grupos de mujeres autodefinidos dentro de organizaciones mixtas (las organizaciones mixtas en este informe son aquellas integradas por hombres y mujeres). Las organizaciones mixtas respondieron con las sumas presupuestarias asignadas únicamente a los grupos de mujeres dentro de esas organizaciones.

contexto donde se abran más oportunidades de financiamiento directo para organizaciones comunitarias Indígenas y locales, para entender si el acceso a más financiamiento directo para organizaciones mixtas tiene un impacto positivo en la asignación de fondos dedicados o de mayor tamaño para su trabajo con mujeres.

Cuadro 4.2. Presupuesto anual promedio y mediana para 2023 y 2024, en dólares americanos, para grupos de mujeres dentro de organizaciones mixtas y organizaciones de mujeres

	Organizaciones mixtas		Organizaciones de mujeres	
	2023	2024	2023	2024
Promedio (miles)	\$108,880	\$174,611	\$652,948	\$765,537
Mediana (miles)	\$61,142	\$57,738	\$385,582	\$422,000

En el Cuadro 4.3 se comparan los presupuestos de las organizaciones Afrodescendientes en relación con el resto de las organizaciones de la red, es decir, con las organizaciones comunitarias Indígenas o locales. Observamos que, en promedio, **las organizaciones Afrodescendientes tienen presupuestos de menos de la mitad de los de otros tipos de organizaciones**. En 2023, la mediana del presupuesto para las organizaciones de mujeres Indígenas y de comunidades locales fue de \$273 466 dólares, en comparación con \$154 mil dólares de las organizaciones de mujeres Afrodescendientes y los grupos de mujeres dentro de organizaciones mixtas. El hallazgo subraya la tendencia identificada en el [análisis exploratorio preliminar de 2024](#), que muestra que las brechas de financiación no son homogéneas ni siquiera dentro de las organizaciones de mujeres. Asimismo, según los nuevos resultados, tanto organizaciones mixtas Afrodescendientes como organizaciones de mujeres Afrodescendientes tienden a enfrentar desafíos adicionales para acceder al financiamiento, hecho que apunta a una clara necesidad de comprender mejor y abordar de manera efectiva los diversos factores que afectan el acceso directo de organizaciones Afrodescendientes al financiamiento global.

Cuadro 4.3. Comparación de los presupuestos anuales promedio y mediana, en dólares americanos, asignados a organizaciones y grupos de mujeres Afrodescendientes o Indígenas y de comunidades locales

	2023		2024	
	Promedio	Mediana	Promedio	Mediana
Mujeres Afrodescendientes (miles)	\$214,750	\$154,500	\$258,000	\$233,500
Mujeres Indígenas y de comunidades locales (miles)	\$564,030	\$273,466	\$676,396	\$338,066

Los cuadros 4.2 y 4.3 muestran que los niveles de financiamiento de los grupos de mujeres dentro de organizaciones mixtas y organizaciones de mujeres Indígenas y Afrodescendientes todavía son insuficientes al considerar su alcance de trabajo, siendo estas últimas las más afectadas. **Los hallazgos también revelan un patrón de restricciones de financiamiento para los grupos de mujeres (ya sean Indígenas, Afrodescendientes o de comunidades locales) dentro de organizaciones mixtas.**

El Cuadro 4.4 presenta el promedio y la mediana del presupuesto anual de las integrantes de WiGSA en comparación con su presupuesto “aspiracional”, para el cual se les pidió proporcionar una cifra presupuestaria que facilitara el funcionamiento de su organización de manera adecuada y sostenible de acuerdo con su agenda, alcance de trabajo y proyecciones. **El análisis reveló una brecha promedio de al menos 50 por ciento entre el presupuesto anual real actual y el presupuesto aspiracional.** Ese resultado revela un escenario de financiamiento difícil para organizaciones y grupos de mujeres, donde el hecho de no cumplir con el presupuesto aspiracional para funcionar adecuadamente implica, en la práctica, la necesidad de recortar o reducir los presupuestos para los programas, la incapacidad de retener personal esencial y acciones limitadas en lo tocante a las agendas prioritarias clave.

Cuadro 4.4. Presupuesto anual promedio y mediana para 2024 vs. presupuesto aspiracional

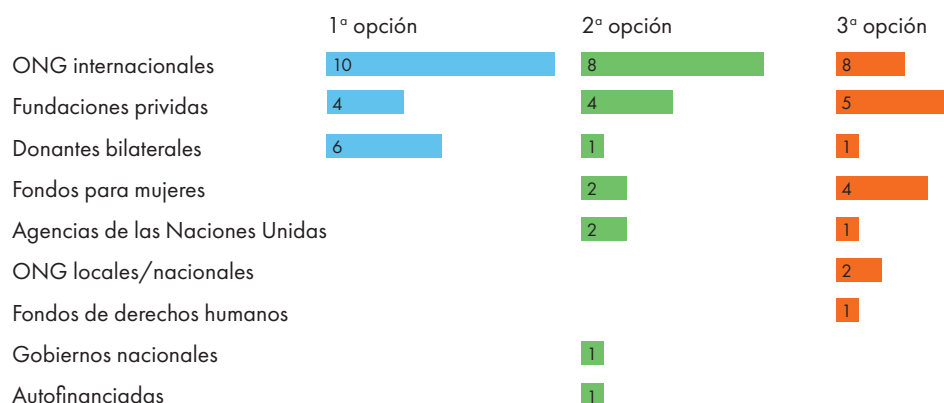
	Real 2024	Aspiracional
Promedio (miles y millones)	\$596,701	\$1,764,441
Mediana (miles)	\$338,066	\$717,500



Fuentes principales de financiamiento

La gráfica 4.2 muestra la clasificación proporcionada por las organizaciones de WiGSA de sus principales fuentes de financiación. La encuesta en línea brindó la oportunidad de seleccionar hasta tres tipos principales de donantes de quienes dependen las organizaciones para su financiación, mismos que escogieron según su importancia: la opción uno representa su principal fuente de financiación; la segunda, su fuente secundaria y la opción tres, su tercera fuente de financiamiento. Para las organizaciones, la principal fuente de financiamiento proviene de ONG internacionales, seleccionadas por 10 organizaciones como su primera opción y principal fuente de financiación. Las fundaciones privadas o filantrópicas y los donantes bilaterales son las fuentes secundarias, seguidas por otros tipos.

Cabe señalar que los fondos feministas y las agencias de la ONU desempeñan un papel relativamente menor y que los fondos de derechos humanos y los gobiernos nacionales tienen una presencia aún más limitada. **Al tomar en cuenta que las agendas prioritarias de la red de WiGSA (Cuadro 3.1) abordan la interseccionalidad entre los derechos de las mujeres a la tierra y los recursos y a la justicia ambiental, los resultados indican una desconexión entre los financiadores de derechos humanos y los donantes en materia climática y de conservación.**

Gráfica 4.2. ¿Cuáles fueron las principales fuentes de financiación en 2023 y 2024?¹²

Financiamiento básico

Evaluar en qué medida los recursos financieros que reciben las organizaciones se alinean con sus objetivos estratégicos y su misión institucional constituye un elemento central de un enfoque apropiado de financiación. Ello incluye examinar si los fondos ofrecen suficiente flexibilidad para que las organizaciones lleven a cabo sus iniciativas, fortalezcan las capacidades internas y amplíen su alcance.

Desde esa perspectiva, el acceso al financiamiento estructural o básico, es decir, la financiación no vinculada a proyectos específicos resulta esencial para la sostenibilidad de la organización a largo plazo. La encuesta incluía una pregunta diseñada para medir la proporción de financiación básica dentro del presupuesto anual de cada organización.

Al analizar los datos de 19 organizaciones¹³ dentro de la red de WiGSA, encontramos que 53 por ciento informó no tener financiamiento básico o que representa menos del 10 por ciento de su presupuesto total, como se muestra en el Cuadro 4.5. Esas cifras son alarmantes y ponen de manifiesto el enorme déficit de financiación flexible para las organizaciones de la red. La falta de financiamiento básico para organizaciones y grupos de mujeres podría afectar su capacidad para responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades emergentes, continuar innovando sus acciones de incidencia a favor de los derechos a la tierra de las mujeres y las comunidades y mantener programas a largo plazo destinados a mayores impactos y cambios sistémicos.

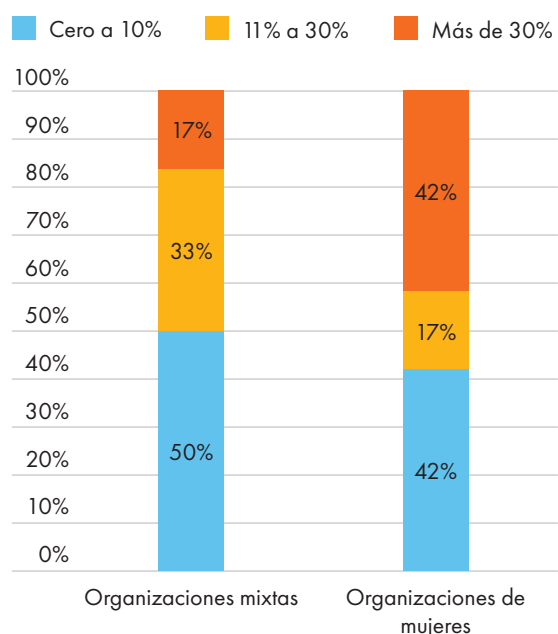
¹² La encuesta en línea brindó la oportunidad de seleccionar hasta tres tipos principales de donantes de quienes dependen las organizaciones de WiGSA para su financiación, mismos que escogieron según su importancia: la primera opción representa su principal fuente de financiación; la segunda, su fuente secundaria y la opción tres, su tercera fuente de financiamiento.

¹³ Dos organizaciones optaron por no responder esta pregunta en la encuesta.

Cuadro 4.5. Proporción de financiamiento básico en las organizaciones de WiGSA

Financiamiento básico (% del pre-supuesto anual)	Número de organizaciones	%
0 a 10%	10	53
11 a 30%	7	37
>30%	2	11
Total	19	100

Al comparar grupos de mujeres dentro de organizaciones mixtas en la Gráfica 4.3, los resultados son menos favorables para las organizaciones mixtas. La mitad (50 por ciento) de estas últimas informó haber recibido 10 por ciento o menos de financiación básica, en comparación con 42 por ciento de las organizaciones de mujeres.

Gráfica 4.3. Porcentaje de financiamiento básico para organizaciones mixtas y de mujeres

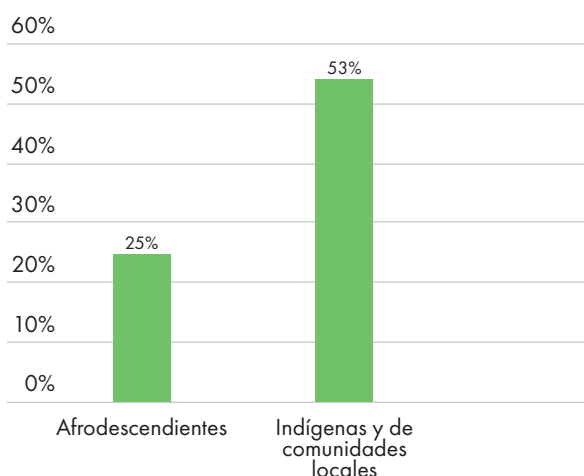
Un aspecto positivo que surge al analizar la proporción de financiamiento básico entre diferentes tipos de organizaciones (Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales) es que las organizaciones Afrodescendientes tienen un porcentaje relativamente mayor de financiación básica dentro de sus presupuestos totales.

Como se muestra en la gráfica 4.4, el 25 por ciento de las organizaciones Afrodescendientes informaron que su financiamiento básico es cero o menos del 10 por ciento, mientras que el 53 por ciento de las organizaciones Indígenas y de comunidades locales indicaron que su financiación básica es cero o menos del 10 por ciento de su presupuesto total.

“El financiamiento basado en proyectos genera considerable incertidumbre y dificulta la sostenibilidad a largo plazo de la red, ya que la verdadera sostenibilidad no es simplemente una cuestión de tener fondos en la cuenta bancaria. Es, fundamentalmente, una cuestión de predictibilidad.”

Aunque el pequeño tamaño de la muestra limita nuestra capacidad para llegar a conclusiones definitivas, el análisis basado en porcentajes ofrece una aproximación útil y permite la formulación de hipótesis para futuras investigaciones. En ese sentido, podría sugerirse que, si bien las organizaciones Afrodescendientes operan habitualmente con recursos más limitados y presupuestos más pequeños, podrían lograr un acceso relativamente mayor a financiamiento flexible. Lo anterior, a su vez, podría robustecer su capacidad de fortalecimiento institucional o mantener sus operaciones básicas a pesar de las limitaciones financieras generales.

Gráfica 4.4. Porcentaje de organizaciones con 0 a 10% de financiamiento básico por representación organizacional



La información recopilada a través de las entrevistas y el grupo focal enfatiza esos hallazgos. Por ejemplo, hay organizaciones dentro de la red que nunca han tenido acceso a financiamiento flexible o institucional (financiamiento básico). Dicha rigidez, en sus propias palabras, “*sofoca la sostenibilidad y el desarrollo organizacional,*”

al impedir la inversión en personal clave o equipos de recaudación de fondos. Otras organizaciones informaron que dependían en un 80 por ciento de la financiación basada en proyectos, con sólo 20 por ciento de financiación institucional. Tal modalidad de apoyo genera *“considerable incertidumbre y dificulta la sostenibilidad a largo plazo de la red, ya que la verdadera sostenibilidad no es simplemente una cuestión de tener fondos en la cuenta bancaria. Es, fundamentalmente, una cuestión de predictibilidad”*.

Por el contrario, las experiencias de acceso y recepción de financiamiento institucional demuestran un enorme valor y potencial transformador. Las organizaciones que tienen algún porcentaje de financiamiento

básico enfatizan que ese tipo de apoyo resulta crucial porque les permite cubrir costos operativos, fortalecer estructuras internas e invertir en iniciativas a largo plazo.

La clara relación causal entre la disponibilidad de financiamiento básico y la capacidad de las organizaciones para planificar y fortalecer estratégicamente su estructura interna subraya una implicación más amplia para donantes: **la transición hacia el financiamiento básico institucional es esencial para el empoderamiento genuino y el impacto transformador a largo plazo, más allá de la mera implementación del proyecto.**



Duración del financiamiento

Al analizar la duración promedio de las subvenciones recibidas por las organizaciones de la red, 85 por ciento las recibió por una duración de dos años o menos y 25 por ciento por apenas un año. Solamente 15 por ciento de los acuerdos de financiamiento identificados se extienden más allá de dos años (ver Gráfica 4.5).

Ese patrón revela una limitación estructural: **el acceso restringido al financiamiento a mediano y largo plazo representa una de las principales barreras para el fortalecimiento institucional.** La corta duración de los ciclos de financiamiento obliga a las organizaciones a dedicar una buena parte de su tiempo y recursos a la búsqueda continua de nuevas fuentes de apoyo, hecho que a su vez debilita su capacidad para participar en la planificación estratégica a largo plazo, conservar equipos estables y mantener acciones de incidencia y de compromiso territorial a lo largo del tiempo.

Asimismo, la naturaleza fragmentada y a corto plazo de la financiación desalienta la innovación organizacional y limita la capacidad de escalar proyectos exitosos o construir aprendizaje acumulativo. Desde la perspectiva de sostenibilidad, la falta de financiamiento plurianual y flexible afecta de manera desproporcionada a las organizaciones más pequeñas o con menos conexiones institucionales establecidas pues con ello se agudizan las desigualdades experimentadas por mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales que trabajan a nivel de campo y se encuentran a la vanguardia de los esfuerzos colectivos para defender sus derechos y los derechos de tenencia comunitaria.

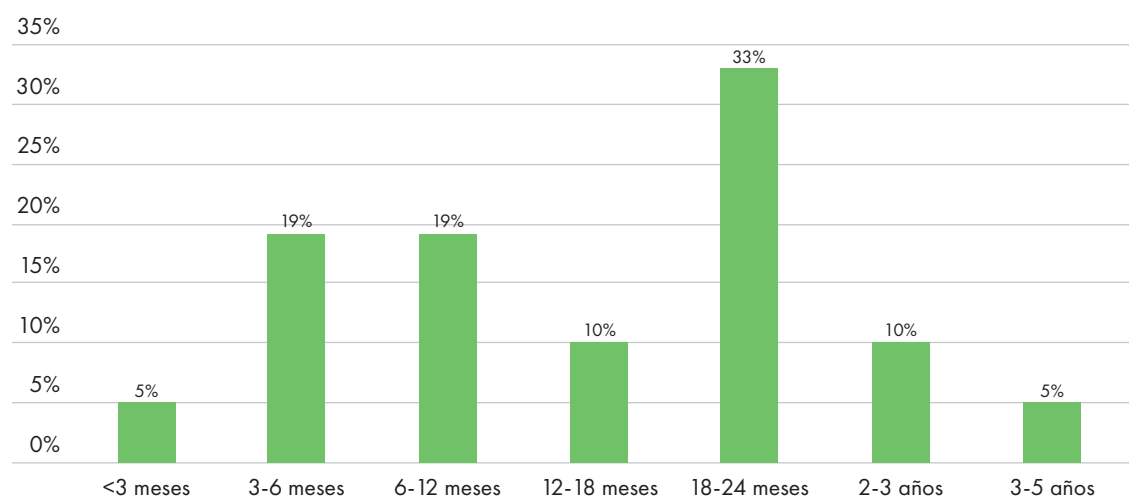
Por esa razón, avanzar hacia esquemas de financiamiento más estables, flexibles y orientados a la institución no sólo es deseable sino esencial para garantizar impactos sostenibles y transformadores en los territorios y comunidades donde operan esas organizaciones y grupos de mujeres. Lo anterior es aún más importante en el contexto del cambio climático y las medidas de conservación, donde las estrategias sobre la gestión sostenible de los recursos de tierras y bosques, la restauración forestal y la conservación de la biodiversidad requieren esfuerzos y financiación a más largo



Artesanías creadas por la comunidad Indígena Ipetí-Emberá de Panamá.
Fotografía de Tova Katzman para la Iniciativa para los Derechos y los Recursos, 2023.

plazo. Por otra parte, cuando se trabaja en la transformación de las barreras estructurales basadas en género y las prácticas socioeconómicas discriminatorias contra mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de las comunidades locales, los niveles de financiamiento de los donantes y sus procesos de concesión de subvenciones requieren de una visión y comprensión distinta de las limitaciones mismas que padecen —y bajo las cuales trabajan— las organizaciones de mujeres. Por lo tanto, es aconsejable aumentar tanto el plazo de las subvenciones como el nivel de financiación para las organizaciones de mujeres que trabajan en los esfuerzos de mitigación del cambio climático y la conservación de la biodiversidad.

Gráfica 4.5. Duración promedio del financiamiento para las organizaciones de la red de WiGSA



Según las discusiones en el grupo focal y las entrevistas, la corta duración de los ciclos de financiamiento obliga a las organizaciones a dedicar una parte considerable de su tiempo y recursos a la búsqueda continua de nuevas fuentes de apoyo. Algunas organizaciones informaron que experimentaban considerable incertidumbre debido a la duración típica de sus subvenciones, entre 18 y 24 meses. Como se indicó en el grupo focal, *“esta dinámica crea una especie de trabajo agotador y repetitivo de recaudación de fondos, donde las organizaciones desvían valiosos recursos humanos y tiempo de su misión principal para garantizar la continuidad operativa.”* La implicación más amplia es que, al priorizar ciclos de financiamiento cortos, los donantes crean inadvertidamente un sistema donde las organizaciones permanecen en un modo de supervivencia perpetuo en lugar de construir movimientos resilientes y sostenibles a largo plazo.



Las actividades más difíciles de movilización de recursos

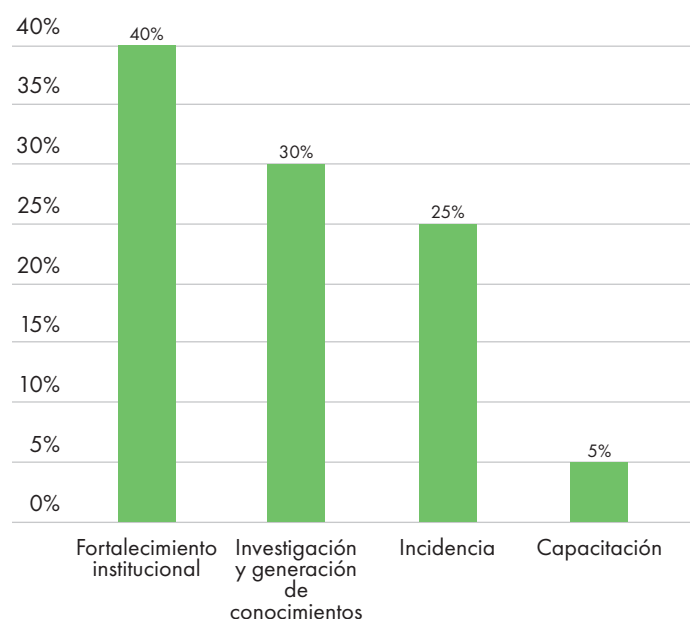
De acuerdo con el análisis antes mencionado, uno de los principales desafíos enfrentados por las organizaciones de WiGSA es asegurar fondos para el fortalecimiento institucional. Según los datos presentados en la Gráfica 4.6, el 40 por ciento de las organizaciones la calificaron como la más difícil para movilizar recursos, seguida por la producción de conocimientos y la investigación (30 por ciento) y los esfuerzos de incidencia (25 por ciento).

Tales hallazgos revelan un patrón preocupante: **las actividades más importantes para lograr sostenibilidad y transformación estructural —fortalecimiento institucional, generación de conocimientos independientes e incidencia política— de largo plazo reciben la menor cantidad de fondos.** En general, los mecanismos de financiamiento actuales continúan favoreciendo las intervenciones de corto plazo basadas en proyectos con resultados medibles fácilmente en detrimento de procesos más profundos, duraderos y sistémicos.

Dicha dinámica refleja una lógica extractiva a menudo aplicada a las organizaciones del Sur Global. Las organizaciones son evaluadas constantemente en función de su capacidad para ejecutar proyectos, pero rara vez reciben apoyo para convertirse en actores políticos fuertes, productores de conocimientos o agentes transformadores. La falta de financiamiento para la investigación y el desarrollo institucional además de limitar el impacto a largo plazo socava la autonomía estratégica de las organizaciones y por ende, las lleva a depender de agendas definidas externamente.

Por lo tanto, repensar la arquitectura de financiamiento desde una perspectiva de justicia organizacional y justicia de género implica no solo aumentar el volumen de recursos disponibles, sino reevaluar profundamente cómo se asignan los fondos, los criterios utilizados y los objetivos buscados.

Gráfica 4.6. Actividades para las cuales resulta más difícil movilizar recursos



Efectividad para la obtención de fondos

Para analizar cuán efectivas son las organizaciones para obtener fondos, analizamos el número de solicitudes de financiamiento presentadas y su porcentaje de éxito, como lo ilustra la Gráfica 4.7. Aunque existe una disparidad considerable entre organizaciones que someten de 1 a 13 solicitudes por año, en promedio las

integrantes de WiGSA aplican al menos a seis convocatorias de propuestas al año, con una tasa de éxito del 50 por ciento.

Si se considera la limitada capacidad institucional en cuanto a personal de muchas de las organizaciones, específicamente personal dedicado sólo a la recaudación de fondos, podemos medir el esfuerzo que debe realizar cada organización para sostener su trabajo de manera continua, en el entendido de que, en el mejor de los casos, su tasa de éxito representará la mitad de sus intentos.

Gráfica 4.7. Número de solicitudes presentadas vs. aprobadas



Ahorro y fondos de reserva

Un aspecto central del análisis de la sostenibilidad financiera de las organizaciones consiste en calcular cuánto tiempo podría seguir operando cada organización con sus ahorros actuales de terminarse el financiamiento externo. Además de proporcionar una mirada instantánea e inmediata de su salud financiera, dicho indicador también visibiliza la capacidad institucional y la resiliencia financiera acumulada, así como los riesgos sistémicos ocasionados por la volatilidad del financiamiento, hallazgo que ofrece información clave sobre hasta qué punto la arquitectura financiera actual respalda —o socava— la sostenibilidad a largo plazo de los movimientos de base.

Los datos revelan una tendencia preocupante: el 38 por ciento de las organizaciones informaron no contar con ahorros ni fondos de reserva; el 67 por ciento sólo pueden operar de 0 a 6 meses sin financiamiento externo, y un escaso 10 por ciento podrían operar por más de un año. Lo anterior sugiere que las operaciones de la mayoría de las organizaciones se realizan en condiciones financieras sumamente precarias.

Cuadro 4.6. Número de meses que podrían operar las organizaciones únicamente con sus ahorros y fondos de reserva

Ahorros operativos	Número de organizaciones	%
No contamos con ahorros ni fondos de reserva	8	38
0–3 meses	2	10
3–6 meses	4	19
6–12 meses	5	24
>12 meses	2	10

El hallazgo anterior revela que lejos de fomentar la estabilidad institucional y la planificación a largo plazo, el panorama actual del financiamiento parece imponer una lógica de urgencia constante y una fragilidad financiera crónica. Cabe subrayar que la falta de fondos de reserva no debe interpretarse como un signo de deficiencia de gestión, sino como un reflejo de la amplia dinámica de un sistema de financiamiento aún inadecuado para los plazos, escalas y modelos organizativos de las organizaciones de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales. Asimismo, expresa las realidades volátiles del panorama actual de la financiación internacional. **La limitada capacidad para contar con reservas institucionales se suma a la carga sobrellevada por las mujeres dirigentes de organizaciones o programas, mismas que necesitan aceptar trabajo adicional no remunerado y prácticamente absorben los costos institucionales por sí mismas para garantizar la continuidad operativa de su organización o programa.**

Tal situación ilustra las tensiones generadas entre ciclos de financiamiento de corto plazo, basados en proyectos, y la necesidad de fortalecimiento de capacidad y crecimiento institucional sostenidos. Para que las organizaciones de mujeres realicen una labor transformadora en defensa de los derechos de tenencia individuales y colectivos de las mujeres, la justicia ambiental, la gobernanza territorial, la mitigación del cambio climático, la conservación y la restauración de los ecosistemas, deben recibir apoyo mediante mecanismos de financiamiento que les permitan trabajar con estabilidad, autonomía y visión de futuro.

Esencialmente, el anterior hallazgo refuerza la urgencia de refigurar los sistemas de financiación para alinearlos con las misiones, las estructuras y los ritmos de las organizaciones que pretenden apoyar. Reducir el riesgo estructural y posibilitar la resiliencia financiera deben convertirse en los objetivos centrales del diseño de futuros modelos de financiación, que expresen un compromiso con la justicia y la equidad.



Panelists share preliminary results of this study a side event at London Climate Action Week on June 24, 2025, titled, „Women’s Leadership in Climate and Conservation Action Needs Greater Financial Support: Voices from the Women in Global South Alliance (WiGSA).”

Photo by Lorene Moran-Valenzuela for Rights and Resources Initiative, 2025.

5. Obstáculos y estrategias

Desafíos externos

Al analizar los principales desafíos externos de las organizaciones que intentan recaudar fondos, el problema más citado (52 por ciento), como muestra la Gráfica 5.1, es que los procesos de financiamiento resultan complejos, inaccesibles y poco realistas en cuanto al tiempo requerido para preparar las propuestas. Las mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales forman parte de colectivos a nivel territorial y la elaboración de una propuesta requiere consultas y llegar a consensos, es decir, tiempo adicional que normalmente no se considera en los plazos de los donantes. Tal situación sugiere una fuerte desconexión entre cómo se estructuran los mecanismos de financiamiento y qué pueden acceder y administrar de manera realista las organizaciones de mujeres en la práctica; en otras palabras, se contradice directamente con los modelos deseados de financiamiento —flexibles, sensibles al contexto e inclusivos en cuanto al género—.

Por otra parte, 38 por ciento de las informantes también reportaron:

- Falta de fondos para apoyar la labor de organizaciones de mujeres Indígenas y/o Afrodescendientes o de grupos de mujeres dentro de organizaciones mixtas.
- Escasez de fondos disponibles para las regiones, las geografías y los ecosistemas o países donde operan.

Entre otros desafíos mencionados se encuentran:

- Información inadecuada sobre las fuentes de financiamiento, hecho que refleja poca transparencia y comunicación insuficiente dentro del ecosistema de financiamiento.
- Resistencia a financiar proyectos centrados en la igualdad de género o los derechos de las mujeres.
- Dificultad para obtener reconocimiento como organización encabezada por mujeres.

- Obstáculos jurídicos dentro de los países donde operan, mismos que dificultan el acceso a fondos y su recepción.
- Incapacidad para cumplir con los requisitos jurídicos o administrativos de los donantes.
- El hecho de trabajar en regiones o temas criminalizados por sus gobiernos y enfrentar restricciones o amenazas a la financiación extranjera. Tales desafíos se consideran de especial gravedad en contextos autoritarios o donde el espacio cívico se va reduciendo.

En conclusión, los datos indican que los desafíos para la recaudación de fondos además de origen financiero son de carácter sistémico. Existe un claro desajuste entre las expectativas de los donantes y los contextos operativos de las organizaciones de mujeres basadas en derechos y las de mujeres de base. Si realmente han de apoyar a dichos grupos, los donantes deben adaptar sus mecanismos, es decir, simplificar sus procesos, mejorar la transparencia y eliminar cargas jurídicas innecesarias.

Gráfica 5.1. Principales desafíos externos para acceder al financiamiento

Algunas organizaciones señalaron que los obstáculos surgen incluso antes de iniciar el proceso de solicitud; mencionaron, por ejemplo, plataformas complejas en línea, plazos de solicitud insuficientes y canales que no transmiten información a las organizaciones locales de manera oportuna. Más aún, los criterios de elegibilidad suelen ser excluyentes —como el requisito de cinco años de auditorías para una organización comunitaria de mujeres—, situación que termina por favorecer a las grandes ONG internacionales.

Para las organizaciones de mujeres Afrodescendientes, la brecha más profunda es la “ceguera del ecosistema de donantes al racismo estructural”, como se mencionó anteriormente, problema que se traduce en falta de fondos específicos para atender la discriminación y la justicia raciales. En palabras de las mujeres entrevistadas, “No es prioritario para nadie”. Tal brecha obliga a las organizaciones a traducir y adaptar constantemente sus agendas políticas fundamentales para encajar en marcos no diseñados para acomodarlas. El resultado: la posibilidad de la dilución de su misión.

Del mismo modo, algunas organizaciones expresaron “falta de comprensión por parte de ciertos donantes sobre el tipo de organización y el trabajo realizado”, que difiere de las ONG tradicionales, y el requisito de utilizar indicadores numéricos que no reflejan la naturaleza cualitativa de su labor.

También cruciales son las barreras de la interseccionalidad: las mujeres Indígenas o Afrodescendientes enfrentan prejuicios de género dentro de sus propias comunidades y con los donantes, mismos que llegan a subestimar su trabajo por considerarlo una labor de carácter doméstico o no reconocen su función en las acciones climáticas y de conservación.

Asimismo, las participantes del grupo focal reforzaron la idea de que los donantes no les tienen confianza y las consideran no competitivas con el hecho de que las organizaciones dirigidas por hombres reciben fondos significativamente mayores: “Siempre me pregunto si se debe a falta de confianza, porque casi todos reconocen el papel clave que desempeñan estas mujeres. Pero las mismas personas que reconocen su papel clave son las que no movilizan fondos para apoyarlas... y siempre me pregunto, ¿dónde está el problema? ¿Por qué vemos una diferencia tan grande?... Una organización dirigida por hombres puede tener 10 veces o hasta más fondos que una encabezada por mujeres... Queremos fondos dedicados para las mujeres.... No tenemos fondos iniciales para fortalecer a nuestra organización... Las mujeres de este mundo sólo están aquí para trabajar de manera voluntaria y morir trabajando sin recibir nada”.

“Eso es verdad, en especial cuando hablamos de los derechos de las mujeres y de tierras para nosotras, principalmente en nuestros países donde los hombres siempre están o siempre deberían estar a cargo de los asuntos de la tierra y no las mujeres. Esto siempre nos deja en la posición más baja y no tienes mucho apoyo para promover el avance de los derechos de las mujeres. En términos de presupuesto, creo que realmente

necesitamos presupuestos suficientes porque lo que tenemos ahora no es suficiente para hacer el trabajo que se supone que debemos hacer para entonces lograr los resultados que necesitamos”.

Las organizaciones consultadas subrayan que por la falta de presupuesto y lo limitado del apoyo, se les dificulta incidir a favor de los derechos de las mujeres en temas que tradicionalmente dominan los hombres, como la tenencia de la tierra. Asimismo, se señaló que “para las mujeres Afrodescendientes, el financiamiento es en general mucho

más escaso... y para quienes vivimos en zonas rurales es mucho peor, porque no nos consideran capaces o competentes para gestionar los fondos. Por lo tanto, este problema también está profundamente entrelazado con la discriminación y el racismo”.

“Para las mujeres Afrodescendientes, el financiamiento es en general mucho más escaso... y para quienes vivimos en zonas rurales es mucho peor, porque no nos consideran capaces o competentes para gestionar los fondos. Por lo tanto, este problema también está profundamente entrelazado con la discriminación y el racismo”.

Resulta evidente la contradicción entre el enfoque ideal de financiamiento y la realidad de los mecanismos de los donantes. La complejidad sistémica, la falta de comprensión del contexto y los sesgos inherentes (de género y raciales) dentro de dichos mecanismos llevan directamente a la exclusión y a la dilución de las agendas de base. La implicación más general es que la arquitectura de financiación actual perpetúa inadvertidamente las asimetrías de poder y las desigualdades sistémicas existentes.



Desafíos internos

Al analizar los obstáculos internos para la movilización de recursos financieros en las organizaciones de WiGSA, una de las dificultades reportadas con mayor frecuencia (62 por ciento de las encuestadas) fue la información insuficiente sobre las oportunidades de financiamiento. Tal limitación no sólo sugiere una escasez de información accesible, sino que también señala lagunas estructurales dentro de las organizaciones, tales

como la incapacidad de asegurar fondos para personal dedicado a la movilización de recursos o la falta de conexión con las redes de financiación pertinentes.

Otro obstáculo considerable lo representan las barreras lingüísticas, identificadas por el 57 por ciento de las organizaciones. Dado que la mayoría de las oportunidades de financiamiento, los lineamientos y los procesos de solicitud se publican en inglés u otros idiomas dominantes, las organizaciones que operan principalmente en idiomas locales o Indígenas se encuentran en clara desventaja. La exclusión lingüística refuerza amplios patrones de marginación y limita su poder para interactuar con donantes internacionales en igualdad de circunstancias.

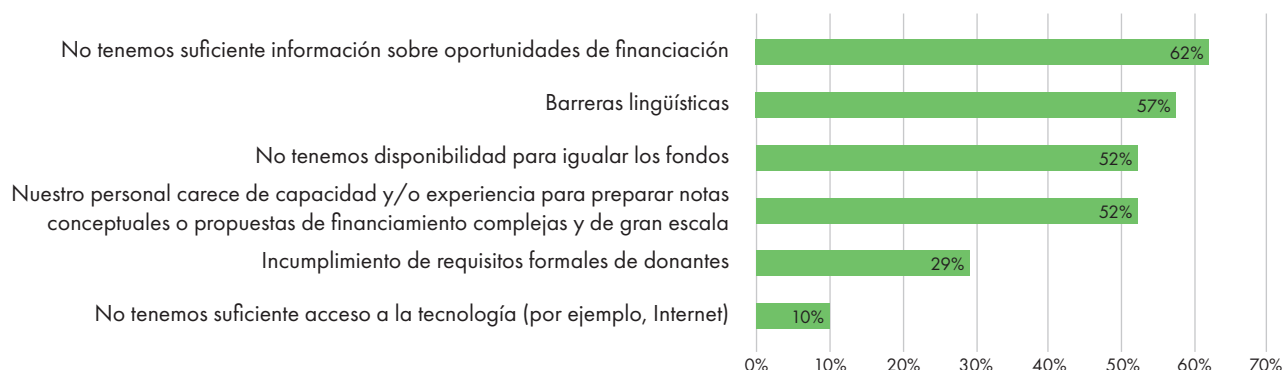
De igual urgencia resulta la cuestión del financiamiento conjunto. La mitad de las organizaciones informaron no tener disponibilidad para proporcionar fondos de contrapartida —requisito común de las subvenciones internacionales que establece que las solicitantes deben contribuir con parte de los costos de un proyecto—. Para las organizaciones con fondos básicos limitados o nulos, el requisito se convierte en un obstáculo importante para la participación pues las descalifica prácticamente de numerosas convocatorias, incluso antes de empezar.

Asimismo, el 52 por ciento de las organizaciones indicaron que su personal carece de capacidad o experiencia para elaborar propuestas complejas o notas conceptuales, en particular las requeridas para financiamiento a gran escala o multianual, hecho que apunta tanto a una falta de habilidades como a un desafío institucional: **muchas de las organizaciones se han comprometido decididamente con el trabajo comunitario, pero carecen de recursos o capacitación adecuada para satisfacer las crecientes demandas técnicas y formales de los sistemas de donantes.**

Otros obstáculos revelados por los datos fueron, por ejemplo, el incumplimiento de los requisitos formales de los donantes (29 por ciento) —que podrían incluir auditorías financieras, marcos de resultados o protocolos de monitoreo— y la falta de acceso a tecnologías digitales como Internet (10 por ciento). Aunque dichos porcentajes son menores comparativamente, subrayan las profundas asimetrías existentes entre las expectativas de las entidades financiadoras y las realidades operativas de las organizaciones de base.

En su conjunto, los datos dibujan una imagen donde las limitaciones internas restringen significativamente la capacidad de las organizaciones para acceder y administrar la financiación. Tales limitaciones no son sólo administrativas en las organizaciones de mujeres; también son reflejo de desigualdades más profundas halladas en la arquitectura del financiamiento global y que impiden que las funciones de los sistemas de financiamiento respondan a las realidades donde operan las organizaciones de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales. **Los hallazgos exigen una inversión urgente en el fortalecimiento institucional a largo plazo, la capacitación técnica y el acceso multilingüe. De manera más general, insisten también en la importancia de diseñar sistemas de financiamiento alineados con las capacidades, las necesidades y los contextos de las comunidades y movimientos que pretenden apoyar.**

Gráfica 5.2. Principales desafíos internos para acceder al financiamiento



De acuerdo con la Gráfica 5.2, el 60 por ciento de las organizaciones indicó que poder identificar oportunidades de financiamiento es la habilidad necesaria más importante. Supera significativamente áreas técnicas como cumplir con el presupuesto (28 por ciento) y al monitoreo y la evaluación (12 por ciento).¹⁴

En muchas de las organizaciones, el personal disponible con experiencia en financiamiento resulta ser una sola persona; es decir, el resto del personal fijo y voluntario carece de los conocimientos prácticos y la confianza para elaborar propuestas de financiación. Se señaló también que *“las personas no pueden dedicarse exclusivamente a la recaudación de fondos debido a la falta de remuneración, situación que debilita a las organizaciones”*. Más aún, muchas organizaciones carecen de herramientas de trabajo y de la experiencia específica requerida para desarrollar las propuestas sólidas exigidas por algunas convocatorias.

Los datos revelan que frecuentemente, las brechas de capacidad interna son síntoma de desafíos de financiamiento externo y no de deficiencias inherentes. La falta de financiación institucional o flexible (como se señaló en la sección anterior) impide a las organizaciones invertir en la contratación de personal dedicado o en capacitación de largo plazo, hecho que crea una relación causal y un círculo vicioso: las organizaciones no pueden invertir en las capacidades necesarias para obtener mejores apoyos financieros porque el sistema de financiamiento no les proporciona los recursos para ello. La implicación más amplia es que las debilidades internas son resultado de fallas sistémicas externas, que exigen un replanteamiento de la manera en que se atiende y financia la creación de capacidad..



Una mujer observa elefantes a los lejos en Kenia.
Fotografía de Anthony Ochieng.

14 Estos datos corresponden a la pregunta: ¿Qué HABILIDAD RELACIONADA CON LA RECAUDACIÓN DE FONDOS es la más necesaria para su organización?



Buenas prácticas y experiencias en la recaudación de fondos

Los siguientes datos (Gráfica 5.3) ofrecen detalles sobre las mejores prácticas de recaudación de fondos identificadas por las organizaciones de WiGSA en 2023 y 2024. Revelan información clave sobre cómo navegan por un sistema de financiación cuya estructura frecuentemente no se alinea con sus realidades. Las prácticas utilizadas además de reflejar estrategias de adaptación revelan también el vacío que persiste entre los marcos de los donantes y las experiencias vividas por las organizaciones de base, en particular las encabezadas por mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales.

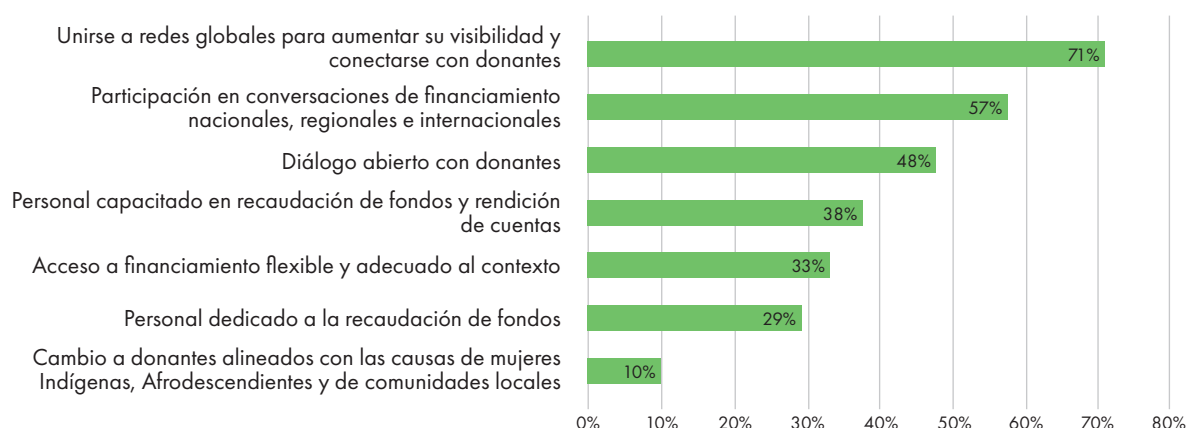
La práctica más usual, reportada por 71 por ciento de las organizaciones, es participar en coaliciones y redes internacionales, hecho que subraya el valor estratégico de la visibilidad transnacional para superar la exclusión de los canales de financiamiento tradicionales. Pertenecer a dichos espacios les posibilita el acceso a la información y al reconocimiento y a menudo compensa la falta de una infraestructura formal de recaudación de fondos en las organizaciones. La segunda práctica más común —participar en diálogos políticos nacionales e internacionales sobre prioridades de financiamiento— indica la realización de un esfuerzo por influir en la arquitectura de la ayuda y la asignación de fondos al posicionar a las organizaciones de mujeres no sólo como receptoras, sino como actores políticos con voz para intervenir en la configuración de las agendas.

Otras prácticas, como interactuar directamente con los donantes y fortalecer la capacidad interna para la redacción de propuestas y los sistemas de rendición de cuentas, reflejan el hecho que las organizaciones tienen que adaptarse a rígidos criterios externos. Sin embargo, los mismos criterios rara vez se ajustan al contexto, la escala o la cosmovisión de las organizaciones, como se señaló anteriormente. En particular, sólo 29 por ciento de reportó tener personal dedicado a la recaudación de fondos y un escaso 10 por ciento busca activamente diversificar sus fuentes de financiamiento. El anterior hallazgo sugiere la existencia de limitaciones estructurales para profesionalizar la movilización de recursos y un espacio limitado para influir en la selección de socios financieros alineados con las prioridades políticas y culturales de cada organización.

En conjunto, dichos hallazgos demuestran no sólo los desafíos enfrentados por las organizaciones de WiGSA, sino también su notable resiliencia y creatividad estratégica. A pesar de operar dentro de un sistema de financiamiento que a menudo no se ajusta a sus realidades, las organizaciones generan influencia, fortalecen alianzas y afirman su liderazgo en el panorama de financiamiento global, al tiempo de contribuir al avance de los compromisos globales en materia de cambio climático y conservación.

Con prácticas como el establecimiento de alianzas, la participación en políticas y el desarrollo de capacidad interna, las organizaciones se adaptan a los marcos externos al tiempo de transformarse desde su interior. Tal transformación demuestra un cambio prometedor mediante el cual las modalidades de financiamiento se pueden permear cada día más de los sólidos conocimientos, las prioridades y las formas organizativas que aportan los movimientos de mujeres. En vez de ser moldeadas por los requisitos de los donantes, definen los términos de su participación bajo sus propias condiciones y abren así la puerta a sistemas de financiación más justos y más inclusivos y apropiados al contexto.

Gráfica 5.3. Estrategias y mejores prácticas de recaudación de fondos de las organizaciones de WiGSA



De las entrevistas y el grupo focal, surgió con claridad evidente la urgente necesidad de fortalecer las redes, mejorar la visibilidad del trabajo de las mujeres en áreas como los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad, así como la importancia de capacitar en la redacción de propuestas y de participar en convocatorias conjuntas.

Asimismo, resultan de gran interés las reflexiones de las organizaciones sobre la necesidad de un cambio de mentalidad tanto a nivel individual como institucional para lograr una verdadera equidad de género. *“En muchas ocasiones y por la falta de alternativas, las mujeres realizan trabajo voluntario a cambio de recibir fondos pequeños (por ejemplo, de \$5000 a \$30 mil e incluso de \$1000 a \$10 mil), mismos que no bastan para alcanzar los objetivos deseados. A diferencia de las organizaciones dirigidas por hombres, las organizaciones de mujeres a menudo y por necesidad aceptan recibir pequeñas cantidades de dinero”.* La práctica de aceptar fondos insuficientes y trabajo voluntario contribuye a perpetuar un círculo vicioso de financiación deficiente; se señala que, si las mujeres exigieran más, podrían obtener financiamiento más adecuado. **La necesidad de participar en trabajo voluntario y que las mujeres accedan a recibir una pequeña remuneración por su trabajo también refleja las persistentes desigualdades económicas globales, basadas en el género, que han convertido a las mujeres en sujetos de trabajo no remunerado.** Preocupa también que con la intensificación de los impactos del cambio climático y de la pérdida de diversidad biológica, los esfuerzos de las mujeres por atender dichos impactos terminen sin ser reconocidos. Con todo, las mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales continúan subsidiando trabajos esenciales a nivel territorial.

Los estudios de caso brindan ejemplos concretos de las buenas prácticas antes descritas, que incluyen consistentemente un cambio que implica dejar las estructuras de financiamiento transaccionales y basadas en el control (donde los donantes definen qué hacer con los fondos, es decir, desde cómo presentar informes financieros hasta monitorear muy de cerca cómo se erogan los gastos) para adoptar enfoques relacionales, basados en la confianza y diseñados conjuntamente, como se describe a continuación:

- FCI: Aunque inflexible en sus inicios, la relación de largo plazo con uno de sus donantes se convirtió en un lazo de confianza que permitió la incorporación en un proyecto de cinco años de otras actividades cruciales, no planificadas, incluida la elaboración de un documento que simplifica las leyes sobre el derecho de las mujeres a la tierra. Lo anterior demuestra que la financiación a largo plazo, aunada a la flexibilidad, permite la evolución de los proyectos hacia una mayor efectividad. Un esfuerzo de colaboración con el donante ejemplifica las ventajas del diseño en conjunto: el donante trabajó con FCI desde la fase inicial para garantizar la centralidad de las consideraciones

de género. Asimismo, una visita de campo llevó al donante a modificar su política interna para prestar mayor atención a los costos de personal —acto de confianza y adaptación que trasciende la lógica contractual.

- PEREMPUAN AMAN: Las relaciones establecidas con algunos de sus donantes son ejemplos emblemáticos de financiación institucional (esencial) flexible y plurianual. El acceso a los fondos se produjo gracias a una conversación informal y una relación personal, con una propuesta de una sola página, desembolso total de los fondos por adelantado y sin requerir una narrativa formal ni informes financieros. Los donantes dependen del diálogo continuo y de los sistemas internos de la organización. En este caso, los donantes actúan como aliados estratégicos que ofrecen apoyo además de dinero, como, por ejemplo, ayuda para cumplir con procesos administrativos y jurídicos.
- Red MAAD: Se relacionan con uno de sus donantes con base en el diálogo y el acompañamiento más que en la supervisión. Sus reuniones periódicas les permiten compartir prioridades y expectativas mutuas. La honestidad en la comunicación resultó fundamental para gestionar la cancelación inesperada de su situación jurídica en el país donde se encontraba su sede al responder con flexibilidad y ofrecer recomendaciones. Un factor decisivo fue que la empleada de la donante encargada de supervisar las subvenciones era Afrodescendiente, quien por su familiaridad con los movimientos Afrodescendientes facilitó el diálogo y la integración de las perspectivas de género y raza. Un sencillo proceso de consulta facilitó los ajustes presupuestarios y las transferencias de saldos, hecho que demuestra flexibilidad en la gestión.

Las buenas prácticas antes descritas representan un cambio fundamental, de una lógica de control y cumplimiento a una de confianza, flexibilidad y colaboración genuina. Asimismo, dejan al descubierto una contradicción con los modelos rígidos prevalecientes y sugieren que las relaciones de financiamiento más efectivas reflejan la naturaleza relacional y fundamentada en la confianza de la propia organización de base. **Todo ello implica que un cambio sistémico requiere que los donantes reconsideren esencialmente sus paradigmas operativos y abandonen su papel de auditores para convertirse en aliados estratégicos.** Los Cuadros 5.1 y 5.2 muestran cómo perciben las tres organizaciones los modelos de financiamiento flexibles comparados con los rígidos.

Cuadro 5.1. Comparación entre modelos de financiamiento flexibles y rígidos

Características del financiamiento	Modelos flexibles y fundamentados en la confianza	Modelos más rígidos
Tipo de financiación	Financiamiento esencial, flexible, plurianual (3-5 años o más)	Financiamiento de proyectos; restringido, anual o a corto plazo (18-24 meses)
Accesibilidad	Basado en relaciones, invitaciones y propuestas simplificadas de una sola página, por ejemplo	Convocatorias abiertas, propuestas largas y complejas, alta carga burocrática
Rendición de cuentas	Conversacional, fundamentado en la confianza, en el aprendizaje y en la aceptación de los sistemas internos de la organización	Plantillas rígidas, centradas en indicadores cuantitativos y estricto cumplimiento financiero (por ejemplo, recibos)
Naturaleza de la relación	Alianza estratégica, colaboración, aprendizaje mutuo; el donante es facilitador y socio	Transaccionales, contractuales; el donante es auditor o supervisor
Impacto en la autonomía	Fortalece la autonomía, permite definir una agenda propia y dar respuesta a necesidades emergentes	Limita la autonomía, impone una agenda externa y desvía recursos para cumplimiento administrativo
Impacto en la visión	Cambio sistémico y cualitativo (por ejemplo, confianza, poder de decisión, cambio de narrativas, transformación de las relaciones de poder)	Resultados cuantitativos y tangibles (por ejemplo, número de personas en capacitación, hectáreas mapeadas, influencia en políticas)

Cuadro 5.2. Diferencias en financiamiento según requisitos de los donantes y capacidad organizativa

Puntos centrales del financiamiento	Requerimientos típicos de los donantes	Realidad / Capacidad / Necesidad	Consecuencias
Diseño y flexibilidad de la propuesta	Proyectos con resultados y actividades predefinidos y rígidos; financiamiento estrictamente para programas	Necesidad de flexibilidad para responder a las dinámicas comunitarias emergentes (por ejemplo, cooperativas, casos de violencia sexual y de género); necesidad de apoyo holístico	Se pierden oportunidades de impacto; la capacidad de respuesta y la relevancia de la intervención son limitadas; la organización no puede abordar las necesidades de manera integral
Sustentabilidad y capacidad institucional	Renuencia a financiar costos esenciales (por ejemplo, fortalecimiento institucional y de capacidad, salarios no vinculados a actividades)	Estructura de gestión reducida y necesidad urgente de invertir en la profesionalización de la recaudación de fondos y en la capacidad del personal para reducir la vulnerabilidad	Liderazgo sobrecargado de trabajo, elevado riesgo institucional y perpetuación de un ciclo de vulnerabilidad financiera; incapacidad para planificar a largo plazo
Elegibilidad y acceso	Requisitos como exigir varios años de auditorías financieras o convocatorias complejas en plataformas centralizadas y con plazos de entrega insuficientes	Capacidad administrativa limitada para cumplir con auditorías costosas; dificultades para acceder a la información oportunamente y para navegar por sistemas complejos	Exclusión sistemática de convocatorias importantes; ventaja estructural para las ONG internacionales de mayor tamaño
Monitoreo y evaluación	Informes narrativos y financieros extensos y complejos en inglés y con formatos inflexibles	Equipo pequeño y con numerosas responsabilidades; se necesitan formatos simplificados para los informes y adaptados a los contextos locales (por ejemplo, idiomas locales, informes orales)	Desvío de recursos humanos y de valioso tiempo de trabajo relacionado con la misión para cumplir con cuestiones administrativas; aumento de la carga de trabajo y de estrés organizacional
Enfoque de género	Mención formal y superficial del género como componente a ser integrado o considerado	Misión centrada en la transformación de las relaciones de poder de género; se necesita financiamiento que atienda sesgos y causas estructurales	El financiamiento no apoya una agenda transformadora y refuerza prejuicios que favorecen a organizaciones dirigidas por hombres; brecha entre el discurso y la inversión real

La información presentada en esta sección revela que las organizaciones de la red de WiGSA enfrentan importantes obstáculos externos e internos para asegurar financiamiento, pero han desarrollado enfoques estratégicos para sortearlos.

A pesar de los desafíos sistémicos, las organizaciones de WiGSA utilizan varias estrategias, entre las cuales la más frecuente es participar en coaliciones y redes internacionales. Asimismo, forman parte de diálogos sobre políticas nacionales e internacionales para influir en las prioridades de financiación y emprender el fortalecimiento de la capacidad interna para la elaboración de propuestas y los sistemas de rendición de cuentas. Dichas estrategias y el impulso a modelos de financiamiento flexibles y basados en la confianza destacan su resiliencia y compromiso para transformar el panorama de financiamiento para que se adapte mejor a las realidades y necesidades de las organizaciones de mujeres de base.



Parte superior: Integrantes de WiGSA posando durante su segunda reunión estratégica en Katmandú, Nepal.
Fotografía de Sandesh Chaudhary para la Iniciativa para los Derechos y los Recursos, 2024.
Parte inferior: Una mujer Maasai en Kenia sonríe mientras lleva un jarrón de agua a la espalda.
Fotografía de Bartosz Hadyniak para iStock.



Integrantes de WiGSA participan en la segunda reunión estratégica de la red en Katmandú, Nepal.
Fotografía de Sandesh Chaudhary para la Iniciativa para los Derechos y los Recursos, 2024.

6. Estudios de caso

Los estudios de caso buscaron obtener un conocimiento más profundo en la identificación de las barreras estructurales que enfrentan las organizaciones para acceder al financiamiento internacional, incorporando en este análisis una contextualización de las estructuras, estrategias y características que facilitan o dificultan el acceso a los fondos. Se seleccionaron tres organizaciones, una por región, cada una representando diferentes tipos de organización: PEREMPUAN AMAN, de Indonesia; Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora (Red MAAD), y Foundation for Community Initiatives (Fundación para Iniciativas Comunitarias, FCI) de Liberia.

Las entrevistas produjeron valiosa información para entender características, dinámicas, necesidades y realidades actuales de las organizaciones. Además, su situación específica también refleja la de muchas otras agrupaciones.

Esta sección ofrece una descripción detallada de los temas emergentes y los resultados de cada uno de los estudios de caso.



PEREMPUAN AMAN

PEREMPUAN AMAN es un movimiento de mujeres Indígenas en Indonesia que tiene como objetivo promover una profunda transformación política y social del territorio. Su misión se centra en cambiar narrativas, construir conciencia política y, fundamentalmente, alterar las relaciones de poder de género que subyacen

a la exclusión y la violencia, tanto dentro de sus comunidades como en su interacción con el Estado y otros actores.

Frente a este propósito, los mecanismos de financiamiento convencionales suelen crear barreras para lograr un apoyo que el movimiento valore. La arquitectura estándar de la cooperación internacional está diseñada para ONGs de servicios o de incidencia política tradicional, que operan con una lógica de proyecto: lineal, predecible y con hitos cuantificables. Estos mecanismos priorizan el control del riesgo, la estandarización y la rendición de cuentas a través de indicadores numéricos, como por ejemplo el número de políticas influenciadas o las hectáreas de territorio mapeadas. Este enfoque no es del todo compatible con la naturaleza emergente, basada en los procesos y cualitativa del cambio social que busca un movimiento como PEREMPUAN AMAN. Al describir una experiencia con un donante que exigía este tipo de métricas, explicó la persona entrevistada que ese enfoque estaba completamente alejado de su trabajo, ya que los cambios que promueven son sociales y culturales y no siempre perceptibles o evidenciables a través de números.¹⁵

El problema, por lo tanto, no reside en una supuesta falta de capacidad de la organización o en la voluntad de los donantes. Lo que el caso de PEREMPUAN AMAN revela es un choque fundamental de paradigmas operativos. Por un lado, una lógica de gestión de proyectos busca resultados predecibles y medibles. Por otro lado, una lógica de construcción de movimiento que opera de manera orgánica y relacional, y sus resultados más significativos —como la confianza, la conciencia política o la democratización de las relaciones familiares— suelen ser intangibles y emergentes. El desajuste no es un simple problema de comunicación o de falta de flexibilidad; es una incompatibilidad estructural entre la herramienta de financiamiento (el grant de proyecto) y la naturaleza del propósito que se pretende apoyar.

Identidad, estructura y propósito

La identidad de PEREMPUAN AMAN está atravesada por la lucha por su reconocimiento y la autonomía como organización de mujeres Indígenas. Durante 12 años, desde 1999 hasta 2012, las mujeres Indígenas dentro de la Alianza de Pueblos Indígenas del Archipiélago (AMAN) lucharon para integrar la perspectiva de género y tener un espacio propio en la toma de decisiones dentro del movimiento liderado por varones. La creación de PEREMPUAN AMAN en 2012 como una organización autónoma, con su propia membresía, asamblea, prioridades y agenda, es la prueba fundamental de su identidad política y de la necesidad de las voces de las mujeres y un poder de decisión propios.

Su estructura organizativa refleja su naturaleza de movimiento. No es una ONG centralizada, sino una red compuesta por una pequeña secretaría nacional conformada por 13 personas que sirve de soporte a un movimiento de base de más de 4,600 mujeres Indígenas, organizadas como miembros individuales en 113 capítulos locales a lo largo de Indonesia. Su misión se basa en fortalecer la identidad política de las mujeres Indígenas, su confianza y su capacidad para defenderse por sí mismas y abogar por sus derechos.

La metodología de trabajo de la organización es un claro ejemplo de su enfoque procesual y cualitativo. Una de sus herramientas clave es el mapeo participativo con perspectiva de género (*engendering participatory mapping*). Este método no tiene como único fin la recolección de datos sobre el uso de los territorios. Su objetivo principal es ser una herramienta para la reflexión profunda de las propias mujeres sobre sus roles, sus conocimientos y su contribución a la comunidad. Es un proceso para construir conciencia política y cambiar la narrativa sobre el lugar de la mujer Indígena, transformando lo que se consideraba un “destino” o una tarea doméstica en un acto político con una posición política. Este enfoque demuestra que para PEREMPUAN AMAN, el proceso es el resultado.

¹⁵ Los extractos, citas y testimonios de esta sección proceden de las entrevistas realizadas el 30 de abril y el 22 de mayo de 2025.

Las principales líneas de trabajo incluyen:

- Documentación de la realidad de las mujeres Indígenas, utilizando metodologías con perspectiva de género para mostrar su rol en la gestión de los territorios y recursos naturales.
- Construcción de la identidad política y fortalecimiento de la confianza de las mujeres Indígenas para participar en la toma de decisiones a nivel comunitario y gubernamental.
- Actividades de educación y empoderamiento, potenciando su autonomía mediante el desarrollo de capacidades y la participación activa en la vida comunitaria.

Presupuesto y tipo de financiamiento

PEREMPUAN AMAN ha demostrado un crecimiento constante en su capacidad financiera a lo largo de los años, de acuerdo a los datos recabados a través de la encuesta y la información corroborada en las entrevistas.

Sin embargo, es importante destacar que la organización aún está alejada del monto ideal que el movimiento requiere para poder llevar adelante su trabajo de manera adecuada.

En cuanto a las fuentes y tipos de financiamiento, PEREMPUAN AMAN se apoya en una diversidad de actores, incluyendo fundaciones privadas, fondos de mujeres y ONGs internacionales. Dos donantes filantrópicos son sus principales donantes.

Respecto al tipo de financiamiento, la organización obtiene sus recursos a través de una combinación de fondos institucionales y fondos para proyectos, siendo que el financiamiento institucional (financiación básica) representa el 30 por ciento del presupuesto total. Como será analizado a lo largo del documento y ha sido

“La financiación institucional es crucial porque permite a la organización asignar los recursos donde más se necesitan, ya sea para cubrir costos operativos de la secretaría, fortalecer las capacidades institucionales o responder a las necesidades emergentes de sus miembros en las secciones locales, en lugar de estar vinculada a actividades predefinidas en una propuesta de proyecto”.

enfaticado por las personas entrevistadas, *“este tipo de financiamiento es crucial, ya que permite a la organización cubrir costos operativos, fortalecer estructuras internas e invertir en iniciativas a largo plazo, como las pasantías para jóvenes de capítulos locales”*.

El financiamiento de proyectos representa el 70 por ciento del presupuesto total. Esto indica que una parte significativa de los recursos de la organización está ligada a resultados y actividades específicas.

La duración típica de las subvenciones que recibe PEREMPUAN AMAN se sitúa entre 18 y 24 meses, lo que proporciona un período de planificación y ejecución que sus propias integrantes valoran como razonable para sus proyectos.

A pesar de estas situaciones financieras, PEREMPUAN AMAN opera con un colchón financiero limitado, pudiendo cubrir sus operaciones con ahorros por un periodo de entre tres a seis meses. Esto resalta la importancia de un financiamiento flexible y predecible.

Por último, entre 2023 y 2024, la organización presentó cuatro solicitudes de financiación en cada año, y recibió la aprobación de las cuatro solicitudes en ambos periodos, lo que demuestra una alta tasa de éxito en la obtención de recursos con un enfoque definido sobre qué solicitar.

Experiencias de financiamiento Buenas prácticas y desafíos vigentes

Las personas entrevistadas relataron distintas experiencias con donantes internacionales, dando algunos ejemplos prácticos sobre como las relaciones, las dinámicas de trabajo, los mecanismos de rendición de cuentas, y las evaluaciones operan.

Las relaciones con las fundaciones se citan como ejemplos de buenas prácticas que han sido fundamentales para el fortalecimiento del movimiento. La característica principal de estos apoyos es que se trata de financiamiento institucional (financiación básica), flexible y plurianual (por ejemplo, de cinco años). Como se mencionó en el marco de la entrevista *“este tipo de financiamiento es crucial porque permite a la organización asignar los recursos donde más se necesitan, ya sea para cubrir costos operativos de la secretaría, fortalecer las capacidades institucionales o responder a las necesidades emergentes de sus miembros en los capítulos locales, en lugar de estar atada a actividades predefinidas en una propuesta de proyecto”*.

Más allá de la flexibilidad, estas relaciones se basan en la confianza y las alianzas estratégica. El acceso al financiamiento no se dio a través de una convocatoria competitiva, sino a raíz de una conversación informal y una relación personal construida con el tiempo. Esta relación de alta confianza libera a la organización de una enorme carga administrativa y le permite centrarse en su misión.

“Es fundamental que los donantes se acerquen a las comunidades, comprendan sus realidades y adapten sus requisitos para apoyar verdaderamente a estas organizaciones vitales”.

“La propuesta solicitada fue de una página, el desembolso de la subvención (1.8 mil millones de rupias) se hizo en su totalidad y por adelantado, y, lo más notable, la fundación no exige reportes narrativos o financieros formales. Confían en el diálogo continuo y en los propios sistemas de la organización, que de todos modos realiza auditorías anuales por un principio de responsabilidad con el dinero público”

Además, dicho por ambas entrevistadas, estos donantes actúan como aliados estratégicos que ofrecen apoyo más allá del dinero. Por ejemplo, apoyaron a PEREMPUAN AMAN en la navegación de los complejos procesos administrativos y legales para poder registrarse y recibir fondos directamente desde Estados Unidos, reconociendo las barreras del idioma y la burocracia. Este tipo de apoyo, *“demuestra un rol de facilitador y socio, no de mero financiador”*.



Miembros de la comunidad Ipetí-Emberá de Panamá preparan el almuerzo con miembros de WiGSA.
Foto de Tova Katzman para la Iniciativa para los Derechos y los Recursos, 2023..

Por otro lado, ejemplos de prácticas que presentaron algunos desafíos para la organización se resaltaron a lo largo de las entrevistas. A pesar de una colaboración de casi siete años, la relación con un donante terminó, no por falta de resultados, sino por cuestiones administrativas. Este donante exigía un reporte basado en indicadores cuantitativos —cuántas hectáreas reclamadas, cuántas políticas intervenidas—, un enfoque que, según la propia organización, no toma en consideración el cambio sustantivo que el movimiento busca en las relaciones de poder y la democratización a nivel familiar y comunitario.

“Nos pedían reportes con indicadores numéricos, con muchos números. Y nosotras intentábamos explicarles que el cambio que queremos promover no era perceptible o evidenciable siempre a través de números. Son cambios sociales y culturales que tienen que ver con narrativas, con el lugar de la mujer, con el acceso a la autonomía financiera y que ese tipo de reportes que les pedían estaba completamente alejado del trabajo que nosotras hacemos”.

“Nosotras buscamos donantes que valoren los cambios cualitativos en las relaciones de poder y la construcción de la conciencia política de las mujeres Indígenas, más allá de los números.”

Además, se mencionó que la experiencia de recibir fondos de manera intermediada, también

muestra las limitaciones de los modelos rígidos. Este mecanismo requiere enviar planes de trabajo semestrales y reportes que limitan la flexibilidad y la capacidad de adaptación de la organización. Estas prácticas, centradas en el cumplimiento y el control, imponen una lógica externa que no se ajusta a la realidad dinámica y contextual del trabajo de PEREMPUAN AMAN.

“Es crucial que los donantes se acerquen a las comunidades, comprendan sus realidades y adapten sus requisitos para realmente apoyar a estas organizaciones vitales.”

Finalmente, la experiencia relatada por las personas de la organización demuestra que el acceso al financiamiento ha dependido casi exclusivamente del liderazgo de su presidente y las conexiones personales. La organización no cuenta con un área formal de recaudación de fondos; todo recae sobre los hombros del equipo directivo, lo que genera una alta dependencia en una sola persona y pone en riesgo la sostenibilidad del movimiento.

Esto revela una importante falla del sistema: el ecosistema de financiamiento actual no premia a las organizaciones principalmente por su impacto, sino por su capacidad para navegar una red de relaciones personales. Este modelo es inherentemente inequitativo y ejerce una presión muy fuerte sobre lideresas individuales. También revela cómo la falta de financiación para el fortalecimiento de la capacidad institucional para garantizar que se cuente con personal dedicado a la recaudación de fondos afecta directamente a las personas que ocupan puestos de liderazgo y aumenta el impacto en toda la organización.

Las barreras de la interseccionalidad: ser mujer e Indígena

A lo largo de las entrevistas ha sido recurrente la consideración sobre la doble discriminación que sufre PEREMPUAN AMAN como un movimiento de mujeres Indígenas. Por un lado, *“como mujeres, enfrentamos barreras de género profundamente arraigadas dentro de sus propias comunidades. Esto incluye la necesidad de pedir permiso dentro de nuestras familias o líderes comunitarios para participar en actividades o viajar, así como nos vemos expuestas a situaciones de celos y violencia cuando ganamos algo de visibilidad y autonomía”*. Por otro lado, *“enfrentamos sesgos de género fuera de nuestras comunidades, cuando interactuamos con donantes. He sido testigo de la necesidad de la presencia de un hombre para ser tomadas en serio, y de ver cómo donantes subestiman nuestro trabajo, viéndolo como “doméstico” y no como una agenda política relevante”*.

Como Indígenas, *“enfrentamos la incompreensión de los donantes hacia nuestros saberes, nuestras formas de organización comunitaria y nuestra cosmovisión, esperando en su lugar modelos de ONG occidentales que no se ajustan a su realidad”*. La intersección de estas dos identidades agrava las barreras, creando una situación en la que deben luchar por la legitimidad en múltiples frentes simultáneamente.

En este contexto, el financiamiento no solo es ineficaz, sino que puede ser activamente perjudicial. *“Por ejemplo, cuando un donante, aún con buenas intenciones, pero con desconocimiento del contexto, nos presiona para que nos centremos en temas tradicionalmente masculinos como las hectáreas y el control territorial, sin un trabajo paralelo de sensibilización con los hombres y las mujeres de la comunidad, el resultado puede ser un aumento de la tensión y la resistencia tanto de los líderes masculinos como de las mujeres que ocupan puestos de poder dentro de la comunidad. De este modo, un requisito de financiamiento puede, en la práctica, aumentar los riesgos para las mujeres en condiciones sociopolíticas vulnerables a nivel comunitario (las mujeres de clases más bajas, las que no ocupan puestos de liderazgo o las que no forman parte de los grupos de élite de la comunidad) y socavar el mismo proceso de empoderamiento que pretende apoyar.*



Fundación para Iniciativas Comunitarias

Características generales

Fundación para Iniciativas Comunitarias (FIC, por sus siglas en inglés) es una organización emblemática, una ONG nacional de mujeres, con un profundo arraigo en las comunidades rurales y una misión integral que abarca la gobernanza forestal, los derechos territoriales de las mujeres, la lucha contra la violencia de género

y el empoderamiento económico. Su oficina principal no se encuentra en la capital de Liberia, Monrovia, sino en el condado rural de Mangibi, una decisión estratégica que refleja su compromiso con la proximidad y la pertinencia comunitaria.

Identidad, propósito y estructura

Desde sus inicios, FCI se propuso trabajar directamente con las comunidades locales, reconociendo que las mujeres han estado históricamente marginadas de los procesos de toma de decisiones y del control sobre los recursos naturales. La organización identificó que, en el contexto liberiano, muchas mujeres dependen de la agricultura y del bosque para su subsistencia, pero no cuentan con derechos legales de propiedad ni con voz en la gestión de estos recursos. Esta realidad motivó a un grupo de mujeres líderes a conformar una estructura organizativa que pudiera acompañar, empoderar y visibilizar a las mujeres rurales, promoviendo su participación activa en la vida comunitaria y en la incidencia política.

A lo largo de su trayectoria, FCI ha ido consolidando una agenda propia, centrada en la defensa de los derechos de las mujeres locales sobre la tierra y los recursos naturales, y en la prevención y atención de la violencia de género.

La organización ha desarrollado capacidades institucionales para implementar programas de formación, mentoría y desarrollo de liderazgo, y documentar y sistematizar las experiencias y desafíos de las comunidades. Además, FCI ha apostado por la creación de redes y alianzas comunitarias, entendiendo que la transformación social requiere del trabajo colectivo y del fortalecimiento de los lazos entre mujeres y comunidades.

Entre las principales líneas de trabajo de FCI se encuentran la capacitación y mentoría de mujeres y lideresas comunitarias, la documentación de experiencias y problemáticas locales, y la creación de redes y alianzas comunitarias para fortalecer la incidencia colectiva. La organización también desarrolla programas de formación en liderazgo empresarial y acceso al crédito, e impulsa iniciativas para prevenir y atender la violencia sexual y de género.

La agenda de FCI abarca varios ejes estratégicos:

- **Gobernanza forestal y gestión sostenible de los recursos naturales:** FCI promueve la participación activa de las mujeres en la gestión y toma de decisiones sobre los bosques y otros recursos naturales. Funciona para asegurar que las mujeres no solo tengan acceso, sino también derechos legales de propiedad sobre la tierra, lo que implica incidir en marcos normativos y en la práctica comunitaria.
- **Derechos territoriales y tenencia de la tierra:** La organización impulsa el reconocimiento y la protección de los derechos legales de las comunidades locales—especialmente de las mujeres—sobre la tierra y los recursos. Este eje es clave en un contexto donde la agricultura y el uso del bosque son vitales para la subsistencia de las familias, pero donde las mujeres suelen enfrentar barreras legales y culturales para ejercer control sobre estos activos.
- **Lucha contra la violencia sexual y de género:** FCI aborda de manera integral la prevención y atención de la violencia sexual y de género en las comunidades rurales. Esto incluye acciones de sensibilización, acompañamiento a víctimas y promoción de entornos seguros y equitativos para mujeres y niñas.
- **Desarrollo de capacidades y empoderamiento económico:** La organización desarrolla programas de formación en liderazgo empresarial, mentoría y acceso al crédito para mujeres rurales. Estas iniciativas buscan fortalecer la autonomía económica de las mujeres y su capacidad para emprender y liderar proyectos productivos, principalmente en el sector agrícola, que es la principal fuente de ingresos en las comunidades donde intervienen.

En términos de estructura, FCI ha evolucionado desde un pequeño grupo de lideresas hasta conformar una organización con una junta directiva, un equipo de gestión profesional (compuesto por una dirección ejecutiva, una dirección de programa y una gerencia financiera) y una red de movilizadoras comunitarias contratadas localmente.

La junta directiva se encuentra en la cúspide de la estructura, responsable de la supervisión estratégica, la toma de decisiones clave y la garantía de la misión institucional. Esta junta acompaña la labor del equipo ejecutivo y asegura la transparencia y la rendición de cuentas.

“Por lo tanto, la ‘falta de capacidad’ que se percibe en las organizaciones locales o dirigidas por mujeres no es un fracaso interno, sino el resultado directo del diseño del sistema de financiación que nos mantiene en un estado de precariedad institucional crónica”.

El equipo de gestión está conformado por la dirección ejecutiva, la dirección de programa y la gerencia financiera. La dirección ejecutiva es la principal responsable de la dirección operativa y estratégica de la organización, la representación institucional y la búsqueda de financiamiento. La dirección de programa coordina la planificación de los proyectos, implementación y monitoreo, mientras que la gerencia financiera se encarga de la administración de los recursos y la elaboración de reportes financieros.

A nivel operativo, FCI cuenta con coordinadoras de programas y líderes de proyectos que supervisan la ejecución de las actividades en las distintas áreas temáticas, asegurando la calidad y el impacto de las intervenciones.

Estas coordinadoras trabajan en estrecha colaboración con las movilizadoras comunitarias, contratadas localmente en las comunidades donde se implementan los proyectos. Esta estrategia permite a FCI mantener una presencia constante en el terreno, fortalecer la apropiación local de los procesos y adaptar las acciones a las realidades específicas de cada contexto.

Para proyectos especializados o que requieren conocimientos técnicos particulares, FCI recurre a consultoras externas que aportan experiencia en áreas como la gestión forestal, la incidencia política o la atención a la violencia de género.

Presupuesto y tipo de financiamiento

El modelo de financiamiento de FCI depende en gran medida de los fondos por proyecto. De hecho, el 99 por ciento de los fondos que recibe la organización provienen de financiamiento por proyecto, mientras que solo el 1 por ciento corresponde a financiamiento flexible o institucional (financiación básica). Esta situación

implica que la totalidad de los fondos están atados a proyectos específicos con actividades y resultados rígidamente predefinidos.

FCI ha señalado que la organización nunca ha tenido acceso a financiamiento flexible.¹⁶

Aunque propone incluir fondos para el fortalecimiento institucional o salarios del personal, los donantes suelen rechazarlo, insistiendo en que los costos de personal deben cubrirse con las líneas de actividad y limitarse a un pequeño porcentaje (por ejemplo, el 25 por ciento) del presupuesto total, destinando la mayor parte (75 por ciento) a actividades directas. Esta falta de flexibilidad restringe la capacidad de FCI para apoyar adecuadamente a su personal y para responder a necesidades imprevistas en las comunidades locales, como el apoyo financiero para actividades de subsistencia de las mujeres o el seguimiento de casos de violencia de género.

Las principales fuentes de financiamiento de FCI incluyen donantes bilaterales, fundaciones privadas/filantrópicas y ONGs internacionales.

Experiencia de financiamiento

El modelo de financiamiento de FCI se basa principalmente en la obtención de fondos provenientes de donantes internacionales, aliados internacionales y agencias de cooperación que apoyan proyectos vinculados a la gobernanza forestal, los derechos territoriales y la equidad de género en Liberia.

Actualmente, la directora ejecutiva desempeña el papel de persona focal para la búsqueda y gestión de fondos. Sin embargo, existe la intención de profesionalizar esta área mediante la contratación de un especialista en movilización de recursos que asuma la responsabilidad de la recaudación de fondos. Esta decisión responde a la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento y fortalecer la sostenibilidad institucional, dado que la dependencia de una sola persona para la captación de recursos puede representar un riesgo para la continuidad de los proyectos. Sin embargo, la intención de FCI de profesionalizar la recaudación de fondos choca con la rigidez de algunos de los modelos de financiamiento de los donantes. Como fuera señalado a lo largo de las entrevistas *“muchas veces los donantes no acceden a financiar el fortalecimiento institucional o la contratación de personal clave para la gestión, como por ejemplo un equipo de recaudación de fondos”*.

“La exigencia de presentar ‘cinco años de auditorías’ para una organización comunitaria es un ejemplo de un requisito que favorece sistemáticamente a las grandes ONG internacionales frente a nosotros como organización local”.

¹⁶ Los extractos, citas y testimonios de esta sección proceden de entrevistas realizadas el 15 de mayo de 2025.

Esto sugiere que la falta de capacidad percibida en FCI para la recaudación de fondos no es una deficiencia interna de planificación o habilidad, sino un resultado directo de un sistema de financiamiento que no accede a invertir en la capacidad institucional de sus socios locales.

Las barreras vinculadas al género

A lo largo de los años FCI ha enfrentado desafíos significativos, especialmente en relación con la falta de comprensión de los donantes respecto a la perspectiva de género y a la importancia de apoyar iniciativas lideradas por mujeres. El principal obstáculo identificado es que las propuestas de financiamiento tienden a incorporar una línea genérica sobre género, pero carecen de un análisis profundo sobre cómo las desigualdades interseccionales afectan a las mujeres en contextos específicos o de mecanismos concretos para asegurar que se beneficien realmente de los proyectos. FCI lo describe como *“un requisito formal, donde las convocatorias son generalizadas y a menudo solo incluyen una frase que indica que el género debe ser considerado”*.

Esta superficialidad se traduce en una brecha de confianza y reconocimiento con consecuencias financieras directas. Como lo ha señalado, *“a pesar de reconocer el papel clave de las mujeres en la gobernanza forestal, los donantes muestran una reticencia a movilizar fondos suficientes para nuestro trabajo”*.

Se identifica una tensión inherente entre la misión holística y transformadora de FCI y la naturaleza fragmentada y rígida del financiamiento por proyectos, que es la modalidad predominante de apoyo que recibe la organización. La misión de FCI, que abarca múltiples dimensiones interconectadas de la vida de las mujeres rurales, requiere una flexibilidad considerable para responder a necesidades emergentes y complejas que surgen del trabajo en terreno. Sin embargo, los modelos del financiamiento actuales a menudo encasillan a la organización en actividades rígidamente predefinidas, lo que limita su capacidad para lograr un impacto integral. Por ejemplo, como fuera mencionado *“hemos encontrado limitaciones para apoyar directamente a intervenciones para mejorar los medios de vida de las mujeres o para dar seguimiento a casos de violencia*

de género, simplemente porque no fue posible contemplar en el diseño original de los proyectos, debido al formato rígido del donante”.

Por su parte, las personas entrevistadas han afirmado que *“las organizaciones lideradas por hombres acceden a montos de financiamiento considerablemente mayores, perpetuando las desigualdades estructurales en el acceso a recursos”*.

“Este acto de confianza y adaptación, que trasciende la lógica puramente contractual, es la esencia de una colaboración eficaz”.

Esta dinámica obliga a FCI a adoptar estrategias de supervivencia que, si bien son pragmáticas, pueden comprometer su autonomía. La organización a menudo debe formar consorcios con ONGs internacionales o locales liderados por hombres para tener mayores posibilidades de acceder a financiamiento, posicionándose como socia en lugar de líder del proyecto.

De esta forma, como fuera señalado *“al aceptar un rol de socia menor encargada del componente de género, FCI corre el riesgo de ver su agenda transformadora diluida y de perpetuar la percepción de que*

las organizaciones masculinas son las gestoras principales y más confiables de los grandes fondos". Es una solución de supervivencia que puede solidificar un problema estructural, socavando el objetivo final de fortalecer un liderazgo femenino autónomo y plenamente financiado.

La importancia del financiamiento institucional y de largo plazo

El segundo gran obstáculo identificado por la organización es la abrumadora dominancia del financiamiento por proyectos. La totalidad de los fondos que recibe FCI están atados a proyectos específicos con actividades y resultados rígidamente predefinidos. La organización declara explícitamente que *"nunca hemos tenido acceso a financiamiento flexible o institucional (financiación básica)"*.

Esta rigidez tiene consecuencias devastadoras para la salud institucional y la eficacia programática. Primero, sofoca la sostenibilidad y el desarrollo organizacional. Segundo, en lugar de ser vistos como una inversión esencial, los costos de personal se tratan como un gasto a minimizar, con topes arbitrarios (por ejemplo, 25 por ciento para personal y 75 por ciento para actividades) y la exigencia de que los salarios se justifiquen dentro de líneas de actividad específicas. Esta lógica impide a FCI invertir en su propia estructura, como la contratación de un equipo de recaudación de fondos.

Se crea así un ciclo vicioso de capacidad y vulnerabilidad. Los donantes exigen una alta capacidad administrativa y fiduciaria como condición para otorgar fondos, pero simultáneamente se niegan a financiar el desarrollo de esa capacidad. *"La 'falta de capacidad' percibida en organizaciones locales o dirigidas por mujeres como FCI no es, por tanto, una falla interna, sino un resultado directo del diseño del sistema de financiamiento que nos mantiene en un estado de precariedad institucional crónica"*.

La rigidez del financiamiento por proyecto se manifiesta claramente en la experiencia de FCI con un proyecto financiado por cinco años, centrado en la gobernanza forestal sostenible. Durante la implementación, el trabajo de FCI en las comunidades sacó a la luz necesidades críticas que, aunque directamente relacionadas con el bienestar y el empoderamiento de las mujeres, no estaban contempladas en el diseño original del proyecto.

Por un lado, surgieron oportunidades para fortalecer la autonomía económica de las mujeres a través de cooperativas agrícolas. *"Estas mujeres, cuya subsistencia depende de la tierra, necesitaban capital inicial para poner en marcha sus iniciativas. Sin embargo, el presupuesto del proyecto no permitía destinar fondos para este fin, limitando la intervención a capacitaciones teóricas sin el apoyo financiero necesario para su aplicación práctica"*. Por otro lado, el trabajo de FCI también identificó casos de violencia sexual y de género que requerían una respuesta y seguimiento. Nuevamente, *"la estructura del financiamiento no contemplaba recursos para abordar estas situaciones, y nos quedamos sin la capacidad de ofrecer un apoyo integral a las víctimas"*.

Este ejemplo es paradigmático ya que un proyecto exitoso en sus propios términos (gobernanza forestal) puede, al mismo tiempo, ser inadecuado para el propósito de un desarrollo holístico y centrado en las personas. La rigidez del financiamiento impidió a FCI capitalizar las oportunidades y responder a las vulnerabilidades que su propia intervención había ayudado a identificar, limitando así su impacto transformador.

Asimismo, el modelo de financiamiento actual genera una alta fragilidad en los socios locales al priorizar proyectos a corto plazo y descuidar la inversión en las capacidades institucionales. La situación descrita para FCI, donde la función crítica de recaudación de fondos recae sobre una Directora Ejecutiva es un claro indicador de riesgo institucional. Si esta figura clave se ve imposibilitada de continuar, la organización entera enfrenta una amenaza existencial.

Al no proporcionar financiamiento de base, flexible y a largo plazo, el sistema de cooperación internacional está creando un ciclo de dependencia y vulnerabilidad que contradice el objetivo deseado de fomentar la apropiación y el liderazgo local.

Las sobre exigencias administrativas

El tercer obstáculo señalado radica en la enorme carga administrativa que imponen los donantes. Como fuera mencionado por el equipo de gestión de FCI *“tenemos que atender múltiples funciones operativas y estratégicas y eso nos enfrenta a dificultades para cumplir con los exigentes requisitos administrativos y de reporte”*. Esta carga consume tiempo y recursos valiosos que podrían dedicarse a la misión, y actúa como una barrera de entrada al sistema de financiamiento.

Los obstáculos comienzan incluso antes de la solicitud. FCI reporta que el acceso a las convocatorias es un desafío en sí mismo, citando plataformas en línea complejas (como el sistema PADOR de la Unión Europea o Portales de la ONU), plazos de solicitud insuficientes y canales de información que no llegan a las organizaciones locales a tiempo.

Además, los criterios de elegibilidad a menudo son inadecuados y excluyentes para las organizaciones de base. *“La exigencia de presentar “cinco años de auditorías” para una organización comunitaria es un ejemplo de un requisito que favorece sistémicamente a las grandes ONGs internacionales sobre nosotras como organización local”*.

Los mecanismos de rendición de cuentas de ciertos donantes bilaterales son descritos como particularmente inflexibles, con plantillas y procesos muy difíciles y rígidos. Esta complejidad burocrática refleja una concepción del riesgo centrada exclusivamente en el donante y en su temor a que los fondos no se gasten exactamente como se presupuestó.

Sin embargo, *“el verdadero peligro no es que FCI utilice los fondos de manera ligeramente diferente a lo planeado, sino que el financiamiento, debido a su propia rigidez, no logre los resultados de desarrollo deseados, desempodere a los actores locales y se vuelva irrelevante para el contexto que pretende transformar”*.

Buenas prácticas

FCI también ha experimentado relaciones de financiamiento que son altamente efectivas. Estas buenas prácticas se basan en la confianza, la flexibilidad y el co-diseño.

La relación con algunos aliados internacionales es ilustrativa. A pesar de la rigidez inicial, la duración del proyecto (cinco años) y una relación de confianza permitieron un diálogo constructivo. A mitad del proyecto, FCI pudo abogar exitosamente por la inclusión de actividades adicionales no planificadas, como la creación de un documento que simplifica las leyes sobre derechos de la tierra para las mujeres de las comunidades.



Arriba: Una mujer afrodescendiente visita la comunidad Ipetí-Emberá de Panamá en la maloka principal del Territorio Colectivo Alto Bayano, Panamá.

Foto de Tova Katzman para la Iniciativa para los Derechos y los Recursos, 2023.

Abajo: Mujeres se reúnen para preparar comida fuera de Tebat Pulau, Sumatra, Indonesia.

Foto de Jacob Maentz para la Iniciativa para los Derechos y los Recursos, 2022.

Como fuera señalado en las entrevistas *“este producto, definido por la necesidad local y no por el donante, se convirtió en una herramienta valiosa para todo el consorcio. Esta experiencia demuestra que el financiamiento a largo plazo, combinado con una apertura a la adaptación y a la flexibilidad, permite que los proyectos evolucionen para ser más efectivos”*.

Más aún, una colaboración con uno de sus donantes ejemplifica el poder del co-diseño. El donante trabajó con FCI y otros socios desde la fase de desarrollo de la propuesta para asegurar que las consideraciones de género fueran un eje central y no una cuestión secundaria y general.

“Se aseguró que las organizaciones socias trabajaran directamente con las mujeres en las comunidades, integrando el enfoque de género de manera intencional desde el principio. Esto contrasta fuertemente con el enfoque más común de añadir el género a un proyecto ya diseñado”.

Finalmente, la experiencia con un donante en relación con los costos de personal es un caso paradigmático de una relación basada en el aprendizaje mutuo. Tras una visita de campo a Liberia, el personal del donante comprendió directamente los desafíos que enfrentaba el equipo de FCI, incluyendo los riesgos personales asumidos para llegar a comunidades remotas. Como resultado, el donante revisó su política interna y comunicó a FCI que ahora podían prestar más atención a los costos de personal como una forma de motivación y retención. *“Este acto de confianza y adaptación, que trasciende la lógica puramente contractual, es la esencia de una asociación apto para su propósito”*.



Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora

Identidad, propósito y agenda

La Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora (Red MAAD) es un movimiento social. Su propósito central, sintetizado en su teoría de cambio de 2021, es fomentar liderazgos potentes, posicionadas frente a la lucha contra el patriarcado, el racismo, toda forma de discriminación, múltiples violencias y vulnerabilidad de las mujeres afrodescendientes. Red MAAD es una red transnacional que articula a 283 organizaciones de base y 567 miembras individuales a lo largo de 10 países de América Latina y el Caribe.

La mayoría de las organizaciones miembro son de mujeres negras, constituyendo el 69.6 por ciento del total, aunque también hay algunas mixtas, conformadas por mujeres y hombres Afrodescendientes. Un aspecto notable es la antigüedad de muchas de estas organizaciones, con más del 60 por ciento teniendo más de 10 años de existencia, algunas incluso desde los años 80. La mayoría de ellas están legalmente constituidas y poseen cuentas bancarias. La gran cantidad de organizaciones y miembros individuales y la trayectoria y formalidad de muchas de las organizaciones de base, revela una profunda raíz comunitaria y una vasta experiencia acumulada en el movimiento afrodescendiente.

La red se dedica a visibilizar la realidad de discriminación y violación de derechos humanos que enfrentan las mujeres afrodescendientes en ámbitos socioeconómicos, políticos y culturales a través de acciones que van desde la incidencia política hasta la formación y el acompañamiento. La Red MAAD busca incidir en instancias gubernamentales e intergubernamentales para la formulación e implementación de políticas públicas que reconozcan y respeten las identidades étnicas, raciales y de género. También luchan por el cumplimiento de convenios y acuerdos internacionales que afirman los derechos de las mujeres afrocaribeñas, afrolatinoamericanas y de la diáspora.

Entre sus principales agendas se incluye la lucha contra la violencia de género y racial, incluyendo desapariciones y feminicidios. Como lo señalan integrantes de la red, han logrado cambiar la comprensión de la violencia con perspectiva intercultural, interseccional, abarcando violencia policial, violencia hacia defensores de derechos humanos y desarrollando protocolos de atención y prácticas de autocuidado. Uno de los entrevistados señaló *“este es el tema para el cual les resulta más simple conseguir financiamientos. La capacidad de la Red MAAD para obtener fondos más fácilmente para temas de violencia es una adaptación que hacemos de manera estratégica a las prioridades de los donantes”*.¹⁷

A su vez, la lucha contra el racismo estructural y cotidiano es un pilar central de la agenda de la Red MAAD. Sin embargo, este es un tema para el cual como lo señala su Coordinadora *“no hay fondos específicos dirigidos a trabajar temas de discriminación racial y justicia racial. La principal barrera para el financiamiento es la invisibilidad absoluta del racismo estructural que los donantes no perciben”*.

La red también aborda temas de pobreza, exclusión social y acceso desigual a derechos en los territorios. A pesar de la importancia de estos temas, *“el financiamiento para cuestiones medioambientales y territoriales es muy difícil de conseguir de manera continua, resultando en iniciativas muy dispersas”*.

La Red MAAD promueve la presencia y el liderazgo de mujeres Afrodescendientes en espacios de toma de decisión. Esto incluye la participación oportuna en la toma de decisiones dentro de la propia red que tiene procesos altamente colectivos. También se enfoca en la formación política para la incidencia en espacios internacionales.

Entre las actividades clave que abarcan se encuentran la formación y capacitación a través de su [Escuela Afrofeminista Almarí Coriolan](#), talleres y eventos. Red MAAD también se dedican a la incidencia y observación, destacando su [Observatorio de Mujeres Afrodescendientes](#) para monitorear la violencia y el racismo, además de la incidencia política en foros nacionales e internacionales. Además, brindan apoyo y acompañamiento territorial, incluyendo programas de atención a la violencia y el fortalecimiento de organizaciones locales mediante la movilización de recursos. Complementariamente, la red se desarrolla campañas digitales para la acción colectiva y la disputa narrativa, e implementan prácticas de autocuidado para sus integrantes, reconociendo la importancia del bienestar en el activismo.

Estructura organizativa

La Red MAAD opera con una estructura de gobernanza establecida en sus estatutos, liderada por un Comité Coordinador. El comité, actualmente compuesto por nueve personas: dos coordinadoras para países andinos, dos para el istmo centroamericano, una para el Caribe, una para el Cono Sur, una para la diáspora y dos para Brasil. Los miembros del comité se reúnen una vez al mes y su función es dirigir la organización, operativizar el plan estratégico, dar orientaciones políticas y tomar decisiones.

Las grandes decisiones de la red se toman en asamblea, lo que refleja - como fuera señalado por todas las personas entrevistadas - un esquema de trabajo *“muy horizontal, muy colectivo, de mucha democratización de la toma de decisiones”*. En la asamblea, todas las organizaciones tienen igualdad de voz y voto, aunque para las elecciones se asigna un voto por país para nivelar la representación y asegurar el equilibrio entre países con diferente número de organizaciones miembro.

Esta estructura le confiere una legitimidad y un arraigo territorial invaluable, aunque por momentos, como fuera señalado en el marco de las entrevistas, *“choca con la cultura de los donantes, que a menudo esperan interlocutores con jerarquías claras y procesos de decisión ágiles y centralizados”*.

La Red se encuentra atravesando un momento particular en su estructura jurídica, administrativa y fiscal, ya que durante el 2024 sufrió la cancelación de su personería jurídica en Nicaragua — descrita como un

17 Los extractos, citas y testimonios de esta sección proceden de entrevistas realizadas los días 7 y 8 de mayo de 2025.

acto de persecución política que es un riesgo inherente al trabajo de defensa de derechos humanos en la región¹⁸— que obligó a la organización a un traslado forzoso y a operar actualmente bajo el paraguas fiscal de una organización miembro aliada en Panamá.



Afro-descendant woman works in a field, Colombia.
Photo by Darwin Torres for Proceso de Comunicades Negras (PCN), 2023.

En el marco de esta situación de mucha inestabilidad e incertidumbre, Red MAAD logró rápidamente soluciones muy creativas, que implicaron su mudanza a la Ciudad de Panamá, el alquiler de una oficina en el distrito financiero y la formación de un nuevo equipo administrativo. La decisión de alquilar una oficina amoblada en un edificio del distrito financiero de la Ciudad responde a una medida de prudencia, ya que no pueden arriesgarse a invertir en la compra y equipamiento de una oficina propia porque *“no sabemos en qué momento se corta el financiamiento y hay que levantar y cada una volver a trabajar de su casa”*.

Aunque la personería jurídica de la red se trasladó de Nicaragua a Panamá, la Red MAAD aún mantiene personal en Nicaragua.

Como se observa, la estructura del empleo de la Red MAAD es mixta, combinando voluntariado y personal contratado. El trabajo de las integrantes del Comité Coordinador, que dirige la organización, es voluntario y no recibe remuneración. Muchas de estas activistas tienen otros trabajos remunerados y dedican solo un porcentaje de su tiempo al activismo.

Presupuesto y tipo de financiamiento

Los datos muestran una dependencia significativa del financiamiento por proyectos, que constituye el 80 por ciento de los ingresos de la organización, mientras que el financiamiento institucional representa solo el 20 por ciento. La duración típica de las subvenciones oscila entre 18 y 24 meses.

En ese sentido, como se observa y ha sido ratificado en el marco de las entrevistas, *“la red prácticamente carece de fondos de apoyo institucional, dependiendo exclusivamente de financiamiento por proyectos. Esta modalidad de financiación, con una duración promedio de dos años, genera una considerable incertidumbre y obstaculiza la sostenibilidad a largo plazo de la red”*.

Coexiste así en la red una aparente estabilidad financiera a corto plazo con un sentimiento generalizado de incertidumbre a mediano y largo plazo.

“La verdadera sostenibilidad no es simplemente una cuestión de tener fondos en la cuenta bancaria. Es,

18 Los extractos, citas y testimonios de esta sección proceden de entrevistas realizadas el 7 de mayo de 2025.

fundamentalmente, una cuestión de previsibilidad. La capacidad de planificar estratégicamente, de invertir en el desarrollo de capacidades a largo plazo, de retener talento y de asumir riesgos calculados depende de la certeza de que la organización seguirá existiendo y contando con recursos más allá del ciclo de 18 o 24 meses de un proyecto”.

Por otro lado, es importante comprender la situación financiera de las organizaciones que componen la red. La debilidad institucional de muchas de ellas revela la brecha abismal entre las realidades de las bases y las expectativas de los donantes internacionales. Los datos de una encuesta interna realizada por la Red MAAD son elocuentes: el 61.9 por ciento de las organizaciones se financian principalmente por autogestión; el 64 por ciento manejó un presupuesto total inferior a USD \$5,000 en los últimos dos años; y el 37 por ciento no tiene una sede propia, operando desde las casas de sus miembros.

Experiencias de financiamiento

Red MAAD obtiene financiamiento principalmente a través de contactos personales y la participación en convocatorias compartidas por otras organizaciones y redes. La Coordinadora General es la principal responsable de la captación de fondos, y su trabajo depende en gran medida de sus conexiones personales.

La fuerte dependencia de la Red MAAD en las relaciones personales y la red de contactos de su Coordinadora General para la captación de fondos, en lugar de mecanismos institucionalizados y diversificados, despierta una señal de preocupación porque a pesar de ser muy efectiva actualmente, este método no es escalable o sostenible y genera un alto grado de inestabilidad e incertidumbre. *“La mayor parte de mi tiempo está dedicada a buscar plata en lugar de a la administración de proyectos”.* Y en esa línea, identifica como una debilidad clave la dificultad de las organizaciones para *“vender su proyecto”* en los cinco minutos de atención que un donante concede, por eso remarca como una recomendación muy importante poder ayudarlas a desarrollar la capacidad de expresar de manera clara *“quiénes son, qué hacen, qué quieren hacer y qué piden”.*

La ausencia de financiamiento a la agenda racial

A lo largo de la indagación se logró identificar con mucha claridad que el desajuste más profundo y determinante entre el financiamiento internacional y el propósito de la Red MAAD no radica en cuestiones de capacidad administrativa o estructura de gobernanza, sino que la brecha central está vinculada a lo que la propia red define como *“la ceguera del ecosistema de donantes ante el racismo estructural, al menos en Latinoamérica”.*

Los testimonios de las lideresas de la red son contundentes. Este patrocinador fiscal afirma que el *“100 por ciento del obstáculo tiene que ver con el tema del racismo y la discriminación por ser afrodescendientes. El problema no es tanto ser mujeres, sino ser mujeres negras”.* Esta perspectiva es corroborada por otros miembros de la organización quien identifica la falta de fondos para la justicia racial como el *“gran déficit del sistema”.*

El problema se manifiesta como una invisibilidad absoluta del racismo a nivel estructural por parte de los donantes. Estos actores, en su mayoría, no han incorporado el racismo como un eje transversal de análisis en sus estrategias de financiamiento. Como resultado, no existen líneas de financiamiento dedicadas específicamente a la justicia racial y *“no es una prioridad para nadie”.* El financiamiento que existe, además de escaso, está *“muy alejado de los contextos, de las realidades, de los territorios y de lo que implica el racismo transversal en la vida de las mujeres afrodescendientes”.*

El propósito explícito de la Red MAAD es para luchar por la justicia racial y de género, ya para dismantelar de sistemas de opresión interconectados. Sin embargo, el propósito implícito del financiamiento disponible es, en el mejor de los casos, la promoción de una igualdad de género genérica y a menudo desracializada. Esta distancia obliga a la red a un gran esfuerzo y a una constante traducción y adaptación, donde su agenda política central debe ser encajada en marcos que no fueron diseñados para contenerla. De esta manera, la

mayoría de los fondos a los que la Red MAAD logra acceder están catalogados bajo la etiqueta genérica de igualdad de género. Si bien esta temática es central para la red, la generalidad del marco obliga a la organización a ese constante ejercicio de traducción de su agenda.

Temas tan específicos y cruciales como la violencia contra las mujeres negras, los derechos sexuales y reproductivos desde una perspectiva afrofeminista o la lucha contra el racismo en los sistemas de justicia deben ser adaptados y enmarcados dentro de los objetivos más amplios y a menudo descontextualizados de los donantes. En la práctica, no existen fondos creados con el propósito explícito de abordar la intersección de raza y género como su eje central.

La importancia del financiamiento institucional y de largo plazo

El financiamiento de la red se concentra casi exclusivamente en fondos por proyecto, con duraciones notablemente cortas, que promedian los dos años. Es decir, la red no cuenta prácticamente con fondos institucionales o flexibles, que le permitan cubrir sus costos operativos, salarios, infraestructura y fortalecimiento de capacidades según sus propias prioridades estratégicas.

La Red MAAD financia su estructura central armonizando pequeños porcentajes de costos indirectos permitidos en diferentes proyectos.

Como lo demuestra la experiencia de su equipo, los salarios del personal clave provienen de distintos donantes, uno cubre a dos personas, otro donante financia a otro grupo de personal y otro donante financia una parte de los costos salariales del resto del personal. Esta fragmentación no solo genera una enorme carga administrativa para el equipo contable, sino que institucionaliza una precariedad que repercute negativamente en la capacidad de planificación a largo plazo y salarios personales.

Las exigencias administrativas y las barreras del idioma

El equipo contable de la red señaló que *“la carga administrativa varía drásticamente entre donantes”*. Así, por ejemplo, la experiencia de la Red MAAD con un donante filantrópico es descrita como *“ágil y sencilla, y con procesos de rendición de cuentas amigables”*.

Por otro lado, trabajar con sistemas como los de Naciones Unidas se califica como una *“carga más tediosa”*. Una contadora confirma que los procesos con los donantes actuales son manejables, pero admite que su equipo es relativamente nuevo en la gestión centralizada desde Panamá y aún no ha enfrentado los ciclos de reporte más complejos de todos los proyectos en curso.

A esto se suma la barrera del idioma. Como lo explica una contadora, *“una parte significativa de la documentación, incluyendo los formatos de reporte contable, llega en inglés, lo que exige a la red un esfuerzo adicional y recursos para la traducción”*.

Buenas prácticas

La relación de la Red MAAD con su donante filantrópico a largo plazo ha sido identificada como una experiencia positiva fundada en tres pilares:

- 1. El valor del diálogo y la confianza:** La interacción con el donante no se percibe como una relación de supervisión y control, sino como un diálogo y acompañamiento. Se realizan reuniones periódicas para monitorear el avance y para que la fundación comparta sus propias prioridades y la red pueda tener un panorama claro de las expectativas mutuas. Esta comunicación honesta y transparente fue el factor clave que permitió a ambas partes navegar la compleja crisis de la cancelación de la personería jurídica en Nicaragua. La Red MAAD informó proactivamente a sus donantes del riesgo, y estos, en lugar de retirarse, respondieron con flexibilidad y ofrecieron recomendaciones para encontrar una solución, como el uso de un patrocinador fiscal.
- 2. La importancia de la representación:** El liderazgo de la red señalado explícitamente el factor decisivo de contar con un miembro de ascendencia africana entre el personal del donante. Su familiaridad con los procesos organizativos de los movimientos afrodescendientes y su comprensión de la intersección entre género y raza facilitó mucho el diálogo. Esto aseguró que el diseño del proyecto fuera genuinamente inclusivo y sensible al contexto.

- 3. Flexibilidad en la gestión:** Aunque el financiamiento otorgado por el donante era para un proyecto específico, la gestión del mismo demostró una notable flexibilidad. Se permitió a la red realizar ajustes presupuestarios y trasladar saldos no ejecutados de un año a otro con un simple proceso de consulta y confirmación. Esta práctica, que puede parecer menor, es un indicador de una relación basada en la confianza y orientada a la consecución de resultados, en lugar de al cumplimiento rígido de la burocracia.



Participantes bailan en la cena inaugural del Foro de Mujeres Indígenas y de Comunidades Locales —el primero en su tipo—, en Brazzaville, República del Congo. Fotografía de Victoire Douniama para la Iniciativa para los Derechos y los Recursos, 2023.

7. Recomendaciones

Observaciones finales

Los datos y análisis aquí presentados muestran que, si bien han aumentado el reconocimiento y la visibilidad de las mujeres indígenas, afrodescendientes y de comunidades locales como actores clave en la lucha contra el cambio climático y la conservación, todavía persisten arraigadas barreras estructurales, encontradas frecuentemente y en particular al intentar acceder y gestionar el financiamiento. El importante déficit de fondos flexibles y de largo plazo, aunado a la rigidez de los mecanismos tradicionales de donación, limita la sostenibilidad organizativa y la autonomía de dichas mujeres y sus movimientos, además de perpetuar un ciclo en el cual no sólo enfrentan desafíos para acceder a los recursos, sino que también luchan por fortalecer la capacidad interna y transformar las dinámicas de poder. Por lo tanto, se demuestra que la falta de inversión adecuada en financiamiento además de constituir un déficit económico representa un obstáculo para la justicia racial y de género en el sector ambiental.

A pesar de las mencionadas barreras sistémicas, las organizaciones de WiGSA han demostrado una notable capacidad de gestión y resiliencia que debería resaltar y fortalecer el próximo Compromiso. Este informe muestra que las organizaciones, con su amplia presencia en más de 60 países, operan con estructuras organizativas sólidas y una diversidad de agendas que van desde los derechos a la tierra hasta la lucha contra la violencia de género. Su capacidad para forjar alianzas estratégicas y desarrollar estrategias innovadoras de movilización de recursos, incluso con presupuestos limitados y un mínimo de personal dedicado a la recaudación de fondos, es testimonio de su fuerza y liderazgo. La evidencia de los estudios de caso indica que cuando se les proporciona financiamiento institucional y flexible, las organizaciones

no sólo cumplen sus objetivos, sino que también pueden adaptarse a las necesidades emergentes de las comunidades y responder de manera más integral a las crisis. Por lo tanto, **el nuevo Compromiso debe adoptar un enfoque que celebre y mejore dichas capacidades, se comprometa a invertir directamente en el fortalecimiento institucional de las organizaciones dirigidas por mujeres y confíe en su experticia para movilizar fondos de manera autónoma y estratégica.**

Asimismo, los datos destacan la urgencia de reconfigurar los sistemas de financiamiento para poder responder realmente a prioridades y agendas fundamentadas en derechos, definidas por mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales. Para ello, se debe remplazar una lógica de control por una de confianza, con mecanismos de financiamiento flexibles, a largo plazo, diseñados conjuntamente y que reconozcan a las organizaciones de mujeres como socias estratégicas y no sólo como ejecutoras de proyectos predefinidos. En ese contexto, **el Compromiso representa una oportunidad crucial para revolucionar la forma de asignar y administrar los fondos para que respondan a las prioridades y los métodos de las mujeres en la práctica. Reconocer y mejorar su capacidad de gestión de recursos y aplicar un enfoque de financiamiento basado en la confianza, la flexibilidad y la sostenibilidad garantizará que datos y experiencias relevantes no se traspapelen dentro de los informes burocráticos**, sino fortalezcan a los movimientos locales para producir un impacto real y duradero. Ampliar la financiación con una perspectiva comunitaria y fundamentada en los derechos ayuda a cerrar las brechas históricas y fomenta también la autonomía política y la resiliencia de las mujeres como líderes en acciones climáticas y en la conservación.

Para lograr una verdadera equidad de género en la financiación mundial, los donantes deben cambiar las prácticas que perpetúan el círculo vicioso generado por el financiamiento insuficiente otorgado a las organizaciones de mujeres porque, en última instancia, las obliga a realizar trabajo voluntario y reproduce la noción de que las mujeres son sujetos de trabajo no remunerado. Todo ello en detrimento de los esfuerzos de las mujeres por combatir los efectos del cambio climático y la pérdida de la diversidad biológica.

Recomendaciones

Las experiencias y desafíos de las organizaciones de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales del Sur Global revelan la urgente necesidad de un cambio sistémico en las prácticas de financiamiento internacional. Las siguientes recomendaciones prácticas y estratégicas, pensadas para donantes, oficiales responsables de la formulación de políticas y organizaciones, buscan fomentar un impacto más profundo y sostenible al alinear el financiamiento con las realidades y propósitos de los movimientos encabezados por dichas mujeres.

Rediseñar los mecanismos de financiamiento con miras a establecer apoyo financiero flexible, institucional y de largo plazo

El predominio de subvenciones rígidas y a corto plazo para proyectos se considera el principal impedimento para desarrollar sostenibilidad y capacidad de respuesta en organizaciones como las que integran WiGSA, quienes, para contrarrestarlo, recomiendan:

- **Establecer líneas de apoyo financiero específicas para las organizaciones de mujeres y definir porcentajes para las estrategias de género en los temas de financiación y en las estructuras de concesión de subvenciones.** Con ello, se ayudará a cerrar la brecha en el financiamiento directo de las organizaciones de mujeres que lidian con cuestiones prácticas del día con día y se garantizará que las organizaciones mixtas que reciben fondos se comprometan a dedicar parte de ellos a apoyar las actividades de sus grupos de mujeres.
- **Establecer fondos dedicados para el fortalecimiento institucional.** Crear líneas de financiamiento específicas no dependientes de resultados programáticos, sino exclusivas para fortalecer a las organizaciones. Deben cubrir costos operativos esenciales (salarios, alquiler, servicios), desarrollo de

capacidades (como profesionalizar la recaudación de fondos o mejorar los sistemas financieros) y la posibilidad de invertir en el bienestar del personal.

- **Priorizar el financiamiento a mediano y largo plazo.** Hacer del financiamiento de tres a cinco años la norma y no la excepción. Como lo demuestran las experiencias de algunas de las organizaciones entrevistadas, con dichos plazos, se genera la estabilidad necesaria para la planificación estratégica, la retención de talento y la creación de relaciones de confianza con las comunidades.
- **Utilizar y ampliar fondos mancomunados.** Tales mecanismos, que reúnen contribuciones de múltiples donantes, pueden distribuir los recursos de manera más ágil y a menor costo de transacción para los socios locales. Así, los donantes pueden compartir riesgos y se reducen las cargas administrativas individuales.

Transformar la relación: Abandonar el control para convertirla en una colaboración estratégica y de confianza

La actual dinámica de poder, donde el donante controla y el socio cumple, se debe reemplazar por una verdadera asociación basada en la confianza, el aprendizaje mutuo y la creación conjunta de soluciones.

- **Simplificar los procesos de solicitud y presentación de informes.** Reducir la carga burocrática al abreviar formularios, aceptar propuestas e informes en formatos más sencillos y en idiomas locales y explorar alternativas como informes orales o visitas de campo conversacionales. Las experiencias de organizaciones que presentaron propuestas de una sola página y responsabilidad conversacional son modelos para expandirse.
- **Implementar modelos de “convocatorias inversas de propuestas”.** En lugar de que los donantes predefinan las prioridades, dichos modelos invitan a organizaciones como las integrantes de la red de WiGSA a presentar sus propias agendas y necesidades estratégicas al cambiar la dinámica de poder y asegurar que la financiación responda genuinamente a prioridades locales.
- **Invertir en la capacidad de los donantes para escuchar y adaptarse.** El personal de los donantes debe tener tiempo, recursos e incentivos para comprender cabalmente el contexto donde trabajan. Lo anterior significa financiar visitas de campo periódicas (como las descritas en los estudios de caso), establecer mecanismos de retroalimentación anónimos de las socias y capacitar al personal en análisis contextual y escucha activa.
- **Mejorar la visibilidad y la creación de redes.** Aumentar la visibilidad del trabajo de las mujeres en las comunidades, en especial en cuestiones como recursos naturales, conservación de la diversidad biológica y mitigación del cambio climático, esfuerzo crucial para atraer más recursos y que, por ende, debe formar parte de las alianzas de colaboración entre donantes y organizaciones.
- **Mantener conversaciones abiertas y directas con los donantes.** Participar en eventos y foros para abordar problemas y necesidades de las organizaciones sin temor a ser penalizadas o excluidas de las oportunidades de financiamiento.

Inclusión de enfoques de género interseccionales y transformadores

El enfoque actual de la integración del género ha demostrado ser insuficiente y a menudo superficial. Se necesita un cambio hacia inversiones intencionales y transformadoras que aborden las causas subyacentes y las barreras estructurales de la desigualdad de género. Se debe reconocer que las mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales de otras latitudes también sufren exclusión y discriminación por su identidad étnica, origen, nivel educativo y estrato socioeconómico, entre otras razones.

- **Diseñar los proyectos conjuntamente con las organizaciones de mujeres desde el principio.** La

práctica de los donantes de garantizar que las consideraciones de género constituyan un eje central del desarrollo de propuestas debe ser la norma y no la excepción. Involucrar a las organizaciones de mujeres desde la concepción de una idea asegura que la teoría de cambio y las actividades generen verdaderas transformaciones y se alineen a sus prioridades.

- **Ser intencionales y específicos en el apoyo al trabajo en materia de género.** Los donantes deben evitar propuestas generalizadas y, en cambio, diseñar programas que contemplen tanto mecanismos concretos para garantizar que las mujeres sean beneficiarias reales como un análisis profundo de cómo las desigualdades afectan a mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales en contextos específicos.
- **Establecer financiamiento directo para las organizaciones de mujeres.** Los donantes deben comprometerse a asignar un porcentaje específico de sus fondos directamente a las organizaciones dirigidas por mujeres, en especial a aquéllas que abordan la interseccionalidad del género y la raza. Tal medida puede ayudar a corregir la desigualdad estructural en el acceso a los recursos, pues las organizaciones dirigidas por hombres a menudo reciben cantidades considerablemente mayores.
- **Abogar por un cambio de mentalidad:** Valorar el trabajo de las mujeres y proporcionar una financiación adecuada; reconocer que con frecuencia realizan trabajo voluntario y aceptan pequeños fondos por falta de alternativas. Los donantes deben ampliar su percepción de las capacidades de las mujeres y del alcance de su trabajo, además de reconocer y financiar activamente su participación en áreas tradicionalmente dominadas por hombres, como los derechos a la tierra, y así desafiar los prejuicios existentes y empoderar a las mujeres en diversos sectores.
- **Establecer un vínculo entre los fondos para derechos humanos, derechos de las mujeres y clima y conservación.** La discriminación por motivos de género o raza y la exclusión socioeconómica se interconectan y afectan el posicionamiento de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales en la arquitectura de financiamiento de cuestiones climáticas y de conservación. El logro de los objetivos mundiales de cambio climático y conservación debe ir de la mano de la eliminación de patrones discriminatorios contra las mujeres. Las entidades financiadoras de cuestiones de derechos humanos, derechos de las mujeres y acciones relacionadas con el clima y la conservación deberían colaborar para atender los factores interseccionales que afectan el acceso de las mujeres al financiamiento.

La urgencia de financiar la justicia racial para las mujeres Afrodescendientes

Las organizaciones de mujeres Afrodescendientes de América Latina y el Caribe han expuesto la alarmante falta de financiamiento específico para iniciativas que aborden la justicia racial y la discriminación y los derechos de los Pueblos Afrodescendientes, especialmente de sus mujeres. Tal ausencia limita severamente el impacto y la sostenibilidad de su trabajo y perpetúa desigualdades históricas y estructurales. Un cambio urgente es esencial para visibilizar la justicia racial y posicionarla como una prioridad central en las agendas de donantes de la región.

- **Reconocer a la justicia racial como una prioridad explícita y vencer la “ceguera” del ecosistema de donantes.** La justicia racial debe ser reconocida y financiada como prioridad explícita, no como tema complementario o transversal.
- **Diseñar proyectos conjuntamente con organizaciones de mujeres Afrodescendientes desde el principio.** Se considera fundamental que los donantes integren a dichas organizaciones desde la fase de diseño de un proyecto, a fin de garantizar que las propuestas respondan a las realidades, prioridades y conocimientos de las comunidades.

Replantear las mediciones de impacto: desde los informes cuantitativos hasta la evaluación del cambio sistémico

Los donantes deben ajustar las plantillas estandarizadas de presentación de informes y trabajar con sus

socias para diseñar conjuntamente sistemas que capturen los cambios sustantivos valorados por las propias organizaciones.

- **Diseñar conjuntamente sistemas de monitoreo y evaluación.** Para ello, se requiere la incorporación de indicadores cualitativos que midan los cambios en confianza, participación política, narrativas dominantes y relaciones de poder a nivel familiar y comunitario.
- **Adoptar nuevas metodologías.** Utilizar y financiar metodologías de evaluación más adecuadas para capturar resultados complejos, no lineales y emergentes, incluido el mapeo de resultados o el relato de historias sobre los cambios más significativos.
- **Financiar el aprendizaje, no sólo la presentación de informes.** Las subvenciones deberían incluir recursos específicos para que las organizaciones lleven a cabo sus propios procesos de reflexión, aprendizaje y adaptación estratégica. Los “informes” a donantes deben ir más allá de ser ejercicios de cumplimiento para convertirse en espacios de diálogo estratégico sobre desafíos y aprendizajes.

Necesidad de invertir en el fortalecimiento del ecosistema local

El fortalecimiento de organizaciones de mujeres Indígenas, Afrodescendientes y de comunidades locales no puede depender únicamente de su capacidad interna para adaptarse a un sistema rígido. Los donantes deben invertir en un ecosistema de apoyo a dichas organizaciones que les permita prosperar.

- **Crear fondos específicos para el desarrollo de capacidades.** Tales fondos deben ser administrados por las propias organizaciones y redes para financiar las prioridades identificadas por ellas mismas, entre ellas adquirir software de contabilidad, capacitar en comunicaciones estratégicas, contratar servicios jurídicos de apoyo para formalizar su situación legal y pagar salarios justos al personal administrativo y de recaudación de fondos.
- **Superar las barreras de acceso.** Modificar los requisitos de exclusión, tales como exigir fondos de contrapartida o auditorías previas para organizaciones de mujeres que operan con recursos mínimos. Facilitar el acceso a información sobre oportunidades de financiamiento, sortear las barreras lingüísticas y abordar la asimetría de la información.
- **Fortalecer redes y coaliciones internacionales.** Facilitar la participación de las mujeres en redes y coaliciones internacionales les posibilita obtener información, involucrarse en campañas a favor de los derechos de las mujeres y acceder a oportunidades de debate a nivel nacional, regional y mundial.

