

más mujeres
más democracia

Aprendizajes clave para una cooperación internacional feminista exitosa



más mujeres
más democracia



Promoviendo derechos
para la igualdad de género



FUNDACIÓN
Siglo21
desarrollo social, ciudadanía y género



FunDheg
FUNDACIÓN DESARROLLO HUMANO Y GÉNERO



cooperación
española

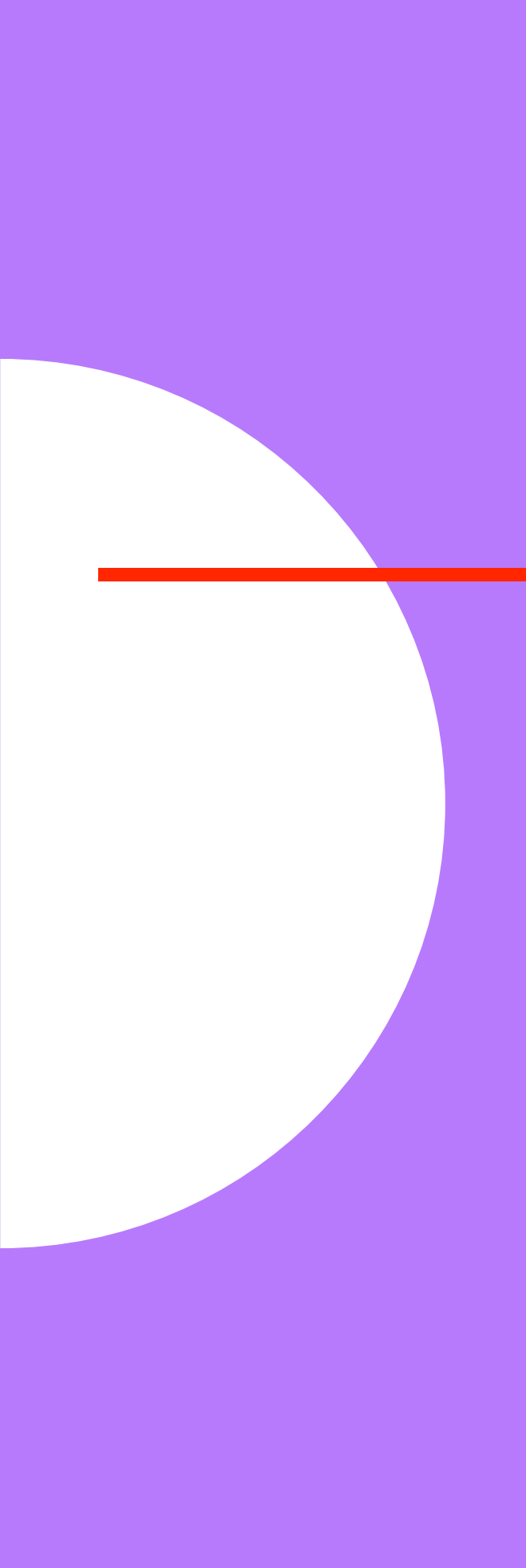
ELA (2026). Aprendizajes clave para una cooperación internacional feminista exitosa.

Este documento fue realizado en el marco del proyecto "Más mujeres, Más Democracia" que cuenta con el financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y está coordinado por el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) junto a las organizaciones socias FunDheg de la Provincia de Corrientes y la Fundación Siglo 21 de la Provincia de Jujuy.

Su contenido es responsabilidad exclusiva de ELA.

Autoría:

Natalia Gherardi, Agustina Rossi, Delfina Schenone Sienra y Ximena Cardoso Ramírez - ELA.



Para que la cooperación internacional logre transformar de manera positiva la vida de las personas es indispensable trabajar con organizaciones locales que conocen el territorio, construyen dentro de la comunidad y tienen la capacidad de tejer alianzas para sostener los cambios que se buscan.

Compartimos nuestros aprendizajes y nuestra propuesta para mejorar el alcance y la sostenibilidad de la cooperación feminista en su trabajo con organizaciones territoriales.



Las organizaciones feministas territoriales son un actor clave para la construcción de democracias más fuertes y justas: producen diagnósticos situados, articulan respuestas comunitarias y disputan sentidos frente a un contexto adverso. Es en el trabajo articulado con las comunidades locales que se logra fortalecer los pilares de la cooperación internacional feminista: derechos, representación, recursos y alianzas, en el marco de un compromiso fuerte con la defensa de la igualdad de género y la transformación de las estructuras de poder que sostienen la discriminación, priorizando la igualdad, el empoderamiento y la erradicación de la violencia contra mujeres y niñas¹.

Sin embargo, a pesar de la centralidad de los actores locales, a nivel global reciben menos del 1% de la Ayuda Oficial al Desarrollo destinada a igualdad de género², mientras los movimientos que promueven discursos contrarios a la igualdad de género construyen infraestructuras financieras de enorme escala. Fortalecer institucionalmente a estas organizaciones no es un componente accesorio de la cooperación: es una estrategia de defensa democrática.

Nuestra organización, el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, nació en 2003 en la ciudad de Buenos Aires con un mandato preciso: cambiar la realidad de las mujeres usando las herramientas del derecho y la evidencia. En más de dos décadas hemos construido la capacidad de discutir políticas públicas, legislaciones y decisiones judiciales con datos y evidencia que relevamos y hacemos pública en campañas, litigios estratégicos y acciones de incidencia. No lo hacemos solas: trabajamos construyendo puentes con agrupaciones diversas en los territorios donde actuamos. Por eso, sabemos que contar con organizaciones feministas territoriales es una parte importante del proceso de implementar proyectos que busquen transformar la realidad de las mujeres, mejorar sus condiciones de vida y las de la comunidad.

Este documento sintetiza los principales aprendizajes de nuestro recorrido y su traducción en recomendaciones concretas para agentes de la cooperación internacional, organismos internacionales y fundaciones privadas que quieren contribuir a fortalecer una democracia más justa e inclusiva.

-
1. Estrategia de Cooperación Feminista de la Cooperación Española (2025). Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.
 2. Belen, K.M. (2026), Feminist Coalition Building for Ending Violence Against Women (EVAW): The Context, Challenges, Opportunities and Emerging Best Practices. Situation Analysis for UNTF ACT Programme—Advocacy, Coalition Building, and Transformative Feminist Action. United Nations Trust Fund to End Violence against Women.



Tres aprendizajes clave

Para fortalecer la democracia y promover sociedades más justas en las que la defensa de la igualdad de género y la transformación de las estructuras de poder que sostienen la discriminación sea una prioridad, es indispensable trabajar con organizaciones territoriales fuertes y resilientes. Invertir en ellas es fundamental. Tres aprendizajes clave marcaron nuestros años de trabajo en esa línea:

Aprendizaje #1

La confianza es la base, no un extra

El fortalecimiento de las organizaciones territoriales no funciona sin vínculos de confianza previos entre quien gestiona los recursos y quienes los reciben. Las destinatarias no son 'beneficiarias' sino protagonistas de la gestión de una iniciativa que las apoya, las sostiene y las empodera. Construir esa relación toma tiempo: los cambios más significativos en autonomía y sostenibilidad requieren horizontes de largo plazo, con un primer período dedicado prioritariamente a consolidar el vínculo. Cuando ese proceso no se contempla, muchas dificultades de articulación y eficacia permanecen invisibles y pueden hasta comprometer los resultados.

Aprendizaje #2

Las organizaciones territoriales están atravesadas por las mismas desigualdades que combaten

Quienes sostienen estas organizaciones —muchas veces de forma voluntaria o con remuneraciones insuficientes— lo hacen en el marco de sus propios contextos: muchas enfrentan pobreza, informalidad, tareas de cuidado y, en muchos casos, trayectorias marcadas por la vulneración de derechos. Estas condiciones generan vaivenes en la participación que suelen leerse erróneamente como debilidad organizativa, cuando en realidad son expresión de desigualdades estructurales mucho más amplias que, no obstante, pueden ser abordadas de manera estratégica desde una cooperación internacional feminista cuando es consciente de los desafíos existentes, y está dispuesta a reconocerlos y trabajar sobre ellos.

Frente a estos obstáculos, la cooperación internacional tiene oportunidades de incorporar pequeñas modificaciones que pueden significar un enorme cambio positivo y facilitar la sostenibilidad de las organizaciones:

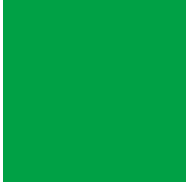
- **Circuitos administrativos más accesibles**, sin resignar transparencia.
- **Cuidar el bienestar general de quienes se comprometen a diario con las tareas voluntarias**, contemplando cronogramas realistas, y/o facilitando recursos para acciones de apoyo y contención psicosocial.
- **Reconocimiento de que "menos es más"**, entendiendo que exigir muchas actividades diluye recursos y agota equipos, a contramano del objetivo de fortalecerlos y maximizar su capacidad de incidencia sostenida en el tiempo.

Aprendizaje #3

La interseccionalidad transforma la participación, no solo la representación

Sabemos que la democracia se fortalece cuando la participación en diferentes espacios es plural e inclusiva, promoviendo la diversidad de voces, trayectorias e intereses. Para que esa participación sea sustantiva, no alcanza con incluir organizaciones diversas: hay que remover las barreras que les impiden participar en igualdad de condiciones. La accesibilidad y la inclusión son responsabilidad del diseño institucional del proyecto, no de cada organización. La experiencia de ELA particularmente con organizaciones de personas con discapacidad muestra que este enfoque exige revisar críticamente las propias metodologías de trabajo, destinar recursos, tiempo y planificación específica a la accesibilidad desde el diseño de los proyectos, y garantizar que las organizaciones puedan incidir con voz propia y no solo ocupar un lugar de consulta.





De los aprendizajes a la práctica: una metodología en cuatro pasos

ELA traduce estos aprendizajes en cuatro pasos para un acompañamiento técnico sostenido y adaptado a cada organización, con el objetivo de construir puentes sólidos entre comunidades, organizaciones y decisores, conectando las experiencias locales con transformaciones políticas y estructurales.

Los procesos de acompañamiento técnico sostenido y adaptados a las organizaciones deben partir del reconocimiento de la historia, los objetivos, las capacidades y las necesidades específicas de cada organización. Y este proceso involucra dimensiones diversas e interdependientes a considerar al momento de iniciar el acompañamiento.

Identificamos 3 dimensiones claves que deben ser atendidas durante el proceso de acompañamiento ya que de lo contrario el trabajo será incompleto con el riesgo de no lograr el fortalecimiento deseado en las organizaciones. En ocasiones, un acompañamiento fallido puede profundizar el agotamiento de las organizaciones y sus recursos.

- **Dimensión humana y vincular:** antes de definir qué tipo de acompañamiento ofrecer a una organización territorial, es necesario conocer quiénes la integran, qué vínculos las unen, cómo se construyeron esos vínculos y qué efectos tienen sobre la manera en que la organización trabaja y toma decisiones. Una organización creada por mujeres que atravesaron violencia de género y se acompañaron entre sí tiene una fortaleza distinta (sentido de pertenencia, conocimiento situado) y también desafíos distintos (límites entre lo personal y lo institucional) que una organización nacida de una causa común entre personas sin vínculo previo.
- **Dimensión estratégica e identitaria:** “fortalecer” no significa llevar a todas las organizaciones hacia un mismo modelo de crecimiento o profesionalización. Significa acompañar a cada organización a construir mayor claridad sobre quiénes son, qué quieren transformar y qué capacidades necesitan para hacerlo, incluso cuando esas preguntas conduzcan a revisar o redefinir aspectos de su identidad. El punto de partida, por lo tanto, no es evaluar cuánto se parecen a una organización “ideal”, sino comprender dónde están, hacia dónde quieren ir y qué herramientas necesitan para avanzar en esa dirección.
- **Dimensión técnico-organizativa:** vinculada con las capacidades necesarias para convertir la visión en acción. La planificación, la gestión de recursos, la administración de proyectos, la rendición de cuentas, la evaluación de resultados y la medición de impactos son herramientas esenciales para sostener y ampliar el trabajo organizacional.



Todas estas dimensiones se encuentran atravesadas por condiciones materiales, culturales y simbólicas específicas. Las organizaciones no operan en el vacío. Desarrollan su trabajo en contextos territoriales determinados, con recursos desiguales, distintos niveles de acceso a oportunidades y capacidades instaladas muy heterogéneas. Este marco evita un error común: tratar a todas las organizaciones como si necesitaran el mismo tipo de apoyo.

A partir del reconocimiento de estas dimensiones, ELA desarrolló una metodología de acompañamiento técnico especializado, sostenido y adaptado a la trayectoria, necesidades y objetivos de cada organización. **Entendemos esta metodología como una forma de construir capacidades y acompañar procesos de transformación organizacional, presentando un conjunto de principios, herramientas y modalidades de trabajo orientadas a fortalecer la autonomía, la sostenibilidad y la capacidad de incidencia de las organizaciones en sus territorios.**

Nuestra propuesta combina espacios de reflexión estratégica, formación, intercambio de experiencias, incorporación de herramientas y oportunidades concretas para poner en práctica lo aprendido. Más que transferir conocimientos o replicar modelos organizativos, buscamos generar procesos que permitan a cada organización pensarse a sí misma, consolidar su identidad, fortalecer sus capacidades y ampliar sus posibilidades de acción e impacto en el tiempo.

A continuación, presentamos los cuatro pasos que configuran nuestra metodología, introduciendo algunos ejemplos y resultados observados:

1. Planificación estratégica: contemplar espacios de reflexión colectiva para que las organizaciones territoriales puedan definir identidad, prioridades y hoja de ruta institucional.

A lo largo de varios meses, se trabaja muy cercanamente con los equipos de las organizaciones territoriales para que identifiquen fortalezas, desafíos, oportunidades y prioridades institucionales; se revisan sus formas de organización, redefinen objetivos estratégicos y se da inicio a la construcción de las herramientas que les permitirán concretarlos.

El valor de este proceso no reside únicamente en las herramientas de planificación, sino también en la forma en que se construyen. La escucha atenta, la generación de vínculos de confianza, el reconocimiento de las emociones que atraviesan el trabajo colectivo y la creación de espacios donde las organizaciones puedan expresar tanto sus fortalezas como sus incertidumbres resultan condiciones indispensables para que la planificación sea realmente transformadora.

El resultado de este proceso no es un documento estático ni un producto cerrado. **La planificación estratégica debe entenderse como una herramienta viva:** una guía que orienta la toma de decisiones y ayuda a priorizar esfuerzos, pero que al mismo tiempo permanece abierta a ser revisada frente a cambios institucionales, transformaciones del contexto o nuevas oportunidades y desafíos.

2. Fortalecimiento de capacidades a medida de las necesidades: cada institución tiene sus particularidades por lo cual los espacios de formación deben responder a las experiencias de cada organización.

A la planificación estratégica se le suman instancias de formación diseñadas a medida. Estas son pensadas a partir de observar los resultados que arrojó la planificación y las prioridades que establecen luego de ese proceso las organizaciones, y están orientadas a construir las herramientas y capacidades necesarias para dar vida a la misión de la organización.

Los procesos formativos que encaramos procuran cumplir con ciertos principios: no ser unidireccionales y promover el empoderamiento; partir de las experiencias y reconocer la potencialidad de las organizaciones; ofrecer instancias de práctica, aplicación y revisión de los aprendizajes. De este modo, el proceso de formación no constituye una actividad complementaria del proyecto, sino una herramienta estratégica del acompañamiento institucional. Es un puente entre la reflexión organizacional y la capacidad efectiva de transformar esa reflexión en acción.

- 3. Construcción de alianzas y redes:** el trabajo en el territorio puede ser solitario y enfrentar contextos adversos, por lo que la creación de espacios colectivos contribuye a reducir el aislamiento y ampliar la capacidad de incidencia.

Nuestro propósito no es solo acompañar a organizaciones territoriales sino contribuir a la consolidación de entramados feministas, federales e interseccionales capaces de sostener intercambios, promover alianzas y construir respuestas colectivas frente a desafíos compartidos.

La construcción de redes constituye una de las estrategias más efectivas para visibilizar a las organizaciones en sus territorios, ser más competitivas a la hora de solicitar recursos y maximizar el alcance de sus acciones e incidencia. Asimismo, el aislamiento en tiempos de retraimiento del espacio cívico y de fuertes ataques a la agenda de género y sus defensoras las hace sumamente vulnerables.

- 4. La gestión de un proyecto propio:** muchos aprendizajes se consolidan con la experiencia y promover el diseño e implementación de su propia iniciativa, con acompañamiento técnico, contribuye al fortalecimiento institucional.

La experiencia de ELA mostró que, además del acompañamiento técnico orientado a la planificación estratégica, resulta especialmente valioso generar oportunidades para que las organizaciones territoriales diseñen e implementen sus propias iniciativas de incidencia y pongan en práctica lo desarrollado en el proceso de planificación. A través de pequeñas líneas de financiamiento, las organizaciones pueden formular propuestas vinculadas a sus prioridades y agendas de trabajo, definiendo objetivos, destinatarias, actividades, cronogramas, presupuestos y resultados esperados, al tiempo que reciben acompañamiento técnico para fortalecer el diseño de sus proyectos.

La posibilidad de diseñar iniciativas propias permite, también, que las organizaciones orienten los recursos hacia problemáticas identificadas desde su experiencia territorial y su trabajo cotidiano con las comunidades. Las propuestas surgen de diagnósticos contruidos localmente, a partir del conocimiento directo de las necesidades, demandas y de-

safíos que enfrentan las personas con las que trabajan. Asimismo, el hecho de que las iniciativas nazcan de las propias organizaciones favorece una mayor apropiación de los procesos y de los resultados alcanzados.

La puesta en marcha de este ejercicio tiene un doble impacto. Por un lado, fortalece las capacidades institucionales de las organizaciones al permitirles diseñar, gestionar e implementar proyectos propios. Por otro lado, genera beneficios tangibles para las comunidades en las que esas organizaciones desarrollan su trabajo, ampliando el acceso a información, derechos, espacios de participación, servicios o mecanismos de acompañamiento. De este modo, el fortalecimiento institucional y el impacto territorial se potencian mutuamente.

Los cuatro pasos son secuenciales pero también acumulativos: cada instancia de planificación estratégica orienta las prioridades de la formación, que a su vez se nutre y sostiene con la red de alianzas, hasta desembocar en un proyecto propio donde la organización pone en práctica todo lo construido, con autonomía real sobre sus propias decisiones. El paso a la gestión de un proyecto propio es donde ese fortalecimiento se traduce en beneficios concretos para las comunidades: mayor acceso a información, derechos, espacios de participación y mecanismos de acompañamiento.

El proceso completo contribuye a generar transformaciones sostenibles en las organizaciones:

- **Mayor autonomía en la toma de decisiones;**
- **Reconocimiento de las organizaciones como protagonistas de sus propios procesos de fortalecimiento;**
- **Legitimación de los saberes construidos desde la experiencia territorial;**
- **Reducción del aislamiento y el agotamiento;**
- **Mayor visibilidad y capacidad de incidencia.**

Una inversión en la resiliencia democrática

Fortalecer organizaciones feministas territoriales es invertir en liderazgos comunitarios, en la producción de conocimiento situado y en la construcción de agendas públicas más diversas e inclusivas. No es un proceso automático ni se reduce a la transferencia de recursos: requiere tiempo, confianza y una comprensión profunda de las condiciones en las que cada organización trabaja. Cuando la cooperación internacional adopta esta mirada, sus efectos se expanden mucho más allá de cada organización individual: fortalecen redes, amplían la incidencia colectiva y profundizan las agendas de igualdad y derechos en los territorios.

Recomendaciones para la cooperación internacional

- **Financiar procesos de largo plazo (3+ años), no solo proyectos puntuales.**
- **Destinar tiempo y recursos explícitos a construir vínculos de confianza, especialmente al inicio.**
- **Simplificar y flexibilizar los requisitos administrativos sin bajar los estándares de rendición de cuentas.**
- **Presupuestar el cuidado de quienes sostienen las organizaciones (tiempos razonables, contención, logística).**
- **Incorporar accesibilidad y apoyos a la participación desde el diseño de cada proyecto.**
- **Invertir en la implementación de las capacidades desarrolladas, no solo en la formación.**
- **Apoyar la construcción de redes y alianzas como estrategia, no como resultado accesorio.**



más mujeres
más democracia