

ESCUCHANDO A LÍDERES DE LA COMUNIDAD:  
**NUEVOS DATOS PARA LA  
FILANTROPÍA DE LA  
EQUIDAD DE GÉNERO**

CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN  
EXTERNA DE RISE UP DEL 2022



## RESUMEN

**Rise Up es una organización a nivel mundial sin fines de lucro que trabaja con mujeres, niñas y aliados que están transformando sus comunidades y países como parte de un movimiento mundial por la justicia e equidad.** Rise Up se encarga de desarrollar poder con líderes comunitarios locales ("Líderes") - defensores innovadores y decididos con gran experiencia en el apoyo a sus comunidades y en la organización de cambios para avanzar en la equidad de género con temas como la salud, educación y oportunidades económicas.

**Rise Up se asoció con Dalberg Advisors -una consultora estratégica centrada en el fortalecimiento de la inclusión y sostenibilidad a nivel mundial- con el fin de dirigir una evaluación externa del trabajo de Rise Up entre el 2017 y 2022. La evaluación se centró en la pregunta: "¿Cómo podemos apoyar eficazmente a líderes de comunidades locales para que puedan alcanzar sus objetivos en materia de políticas de equidad de género y cambio de normas sociales?"** Durante cuatro meses, el equipo de Dalberg organizó grupos de discusión, entrevistas y encuestas con miembros de la red de Rise Up, formada por más de 750 líderes comunitarios de 14 países.

**La investigación de Dalberg Advisors y Rise Up generó nueva evidencia y recomendaciones para el movimiento de justicia de género, los esfuerzos de descolonización y la filantropía, además de producir aprendizajes concretos para Rise Up. Las principales conclusiones incluyen:**

- 1** Líderes de Rise Up señalan que ningún apoyo individual es suficiente para su trabajo. Piden a los financiadores filantrópicos que les proporcionen un paquete de (i) capacitación en incidencia política (advocacy), especialmente en las mejores prácticas mundiales aplicadas al contexto específico de su país, (ii) asistencia técnica y asesoramiento para lanzar sus campañas de forma eficaz y superar los contratiempos, y (iii) financiación completa, en forma de subvenciones que les permitan realizar su trabajo y aprovechar al máximo la capacitación y apoyo técnico.
- 2** Líderes en Rise Up afirman que quieren trabajar con otros líderes - de forma colectiva y cooperativa. Por esto, le piden a los financiadores que no vean los problemas individuales o las organizaciones en sistemas aislados, sino que se enfoquen en financiar las redes globales y el intercambio de información estratégica.

- 3** Los líderes informan de que conceder subvenciones pequeñas o medianas y periódicas (de entre \$10,000 y \$20,000 al año) a organizaciones locales, puede marcar una diferencia significativa en su capacidad para impulsar el cambio de políticas y normas en favor de la igualdad y justicia de género. Esto es particularmente cierto si estas subvenciones se vuelven compromisos sólidos de 3 a 5 años que se entreguen sin cambios repentinos en respuesta a la aparición de nuevas crisis. Los líderes locales piden a los financiadores a que concedan este tipo de subvenciones y destacan que, a menudo, incluso una adicional de tan solo \$3,000-\$5,000 puede marcar la diferencia en su trabajo.
- 4** Los líderes piden a los financiadores y a otros colaboradores externos que los apoyen cuando asuman riesgos calculados (por ejemplo, para poner a prueba ideas impulsadas por la comunidad) con el fin de aumentar el impacto. También afirman que asumir estos riesgos estratégicos los prepara para tomar las difíciles decisiones inherentes a la defensa de la equidad de género.
- 5** Los líderes aconsejan a los financiadores que inviertan en sistemas rigurosos de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEA) que los ayuden tanto a ellos como al líder a entender cuáles aspectos funcionan mejor. Por ejemplo, aconsejaron invertir en procesos de MEA que sean apropiados al contexto sistemas de presentación de informes verbales y no solo escritos), sofisticados (enfoques que analicen la naturaleza intrínsecamente no lineal y no atribuible del trabajo de defensa de la equidad de género) y bidireccionales (por ejemplo, encontrar formas para que el líder y su equipo aprendan junto con el financiador).

En estas cinco áreas, los líderes locales piden a los financiadores -y a todos los grupos de interés externos- que enfoquen su mirada hacia defensores y líderes de la comunidad. También exigen que se les trate como los estrategas y profesionales de mayor trayectoria que son, no como beneficiarios cuya capacidad hay que desarrollar.

Estas recomendaciones coinciden con la más amplia documentación sobre los enfoques de financiación feminista (promovida, por ejemplo, por organizaciones como AWID, Shake the Table y Gender Funder CoLab). Por su parte, Rise Up y el equipo de Dalberg esperan que esta contribución pueda informar y generar debate y acción para apoyar a líderes comunitarios comprometidos con el avance de la justicia de género y la creación de un mundo más justo.

## INTRODUCCIÓN DEL OBJETIVO

A pesar de los avances obtenidos en la lucha por la equidad de género, existen importantes barreras sistemáticas que impiden desarrollar todo el potencial de las mujeres, niñas y personas con identidades no-binarias. Alrededor de todo el mundo, millones de personas no pueden participar plenamente en el sistema económico, están infrarrepresentadas en el gobierno, educación y funciones directivas, y carecen de acceso a oportunidades económicas, educativas y servicios sanitarios esenciales que garanticen su autonomía y derechos reproductivos, entre otros.

**Líderes comunitarios locales y sus organizaciones desempeñan un papel esencial en la ampliación de derechos, desarrollo de capacidad de recuperación y fortalecimiento de los movimientos en favor de la equidad de género.** Desde garantizar el derecho a la educación de más de 7 millones de niñas en Kenia hasta proteger de la violencia doméstica a casi 4.5 millones de mujeres y niñas en Nigeria, pasando por garantizar la salud y la seguridad de 951,000 niños en la India, <sup>(1,2,3)</sup> los líderes locales de Rise Up (definidos como personas no electas con una visión y un plan para influir en el cambio de sus comunidades) están consiguiendo políticas y normas de equidad de género en sus comunidades y países. Estos líderes trabajan individualmente al frente de organizaciones y como parte de movimientos sociales más amplios. Sin embargo, a menudo no reciben el apoyo adecuado. Por ejemplo, a pesar de los éxitos alcanzados, solo el 1% de la ayuda oficial se destinó a organizaciones de derechos de las mujeres entre el 2017 y 2019.<sup>4</sup>

En base a más de una década de experiencia apoyando eficazmente a líderes locales, Rise Up está ampliando sus esfuerzos para contar con 540 nuevos líderes para el 2025, ampliando la red global de la organización para alcanzar un total de casi 1300 líderes. Rise Up se fundó en el 2009 con la convicción de que cada comunidad tiene las respuestas a sus problemas más difíciles e insolubles, y que líderes comunitarios locales tienen visiones de la equidad de género que, si pudieran contar con recursos y apoyo, podrían transformar positivamente a las personas, hogares, comunidades y sociedades. Hasta la fecha, Rise Up ha apoyado a más de 750 líderes y organizaciones para promover soluciones y resiliencia basadas en la comunidad, proporcionando capacitación en liderazgo y advocacy, subvenciones y conexión a una red global. El modelo ha demostrado ser muy exitoso, dando lugar a más de 120 leyes y políticas nuevas y mejoradas que afectan a 135 millones de personas a través del progreso legislativo. Por ejemplo, Hamedea Deedat, líder de Rise Up en Sudáfrica, abogó con éxito una política que protege a 1.2 millones de trabajadores sudafricanos frente al acoso y la violencia de género en el trabajo.<sup>1</sup>

**Rise Up se ha establecido una ambiciosa visión para ampliar su impacto. Se está preparando en un viaje de aprendizaje para profundizar su comprensión de lo que funciona mejor para apoyar a los líderes locales y organizaciones que impulsan el cambio mediante la modificación de políticas y normas con el fin de lograr una mayor equidad de género.** El primer paso de esta jornada se detalla en este documento: las principales conclusiones de una evaluación externa para identificar lo que funciona bien en el modelo de Rise Up y las posibles áreas de mejora.

1. Rise Up. [Reporte Anual del 2021](#), 2022

2. Rise Up. [Proyecto Alerta sobre la Violencia contra las Mujeres](#)

3. Rise Up. [Reporte Anual del 2020](#), 2021

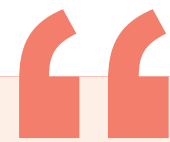
4. [AWID. Hacia un Ecosistema de Financiación Feminista](#), 2019

5. La equidad y la igualdad de género son fundamentales para Rise Up y el trabajo de sus Líderes. Sin embargo, se le prioriza a un marco de igualdad, en reconocimiento de los factores históricos y sistemáticos que ponen en desventaja a algunas personas y grupos frente a otros a la hora de lograr resultados similares.

## CONCLUSIONES SOBRE LAS EXPERIENCIAS Y NECESIDADES DE LÍDERES

A través de entrevistas, grupos de discusión y encuestas, líderes y lideresas de Rise Up explicaron cómo impulsan el impacto en la práctica y el papel que desempeñan los apoyos externos de Rise Up en ese proceso (véase la Figura 1)<sup>6</sup>. En concreto, las y los líderes explicaron que:

- **Hacer este trabajo no es fácil y requiere aprovechar y ampliar los activos intrínsecos que ninguna entidad externa puede conferir a un líder, como la experiencia vivida, resiliencia y la urgencia de tomar acciones.**
  - » Por ejemplo, **la experiencia vivida proporciona a líderes un profundo conocimiento contextual de su área temática**, que les permite identificar las raíces de los problemas o los puntos de partida para el cambio.
  - » Además, **la resiliencia es fundamental para el trabajo de advocacy**, ya que garantiza que líderes persistan en medio de los inevitables flujos de defensa de políticas y cambio de normas.
  - » Por último, la **urgencia de tomar acciones** obliga a líderes a desafiar normas sociales profundamente arraigadas.



Un líder contó cómo su experiencia ha influido en su enfoque, compartiendo, *"Como abogado, he visto que la ley falla cuando se trata de reflejar las realidades de las comunidades... a menudo la ley no pretende sanar las injusticias del pasado, sino que tiende a perpetuarlas aún más. Necesitamos utilizar un enfoque diferente."*

Otra persona también compartió que incluso en medio de probabilidades aparentemente insuperables, continúan en su trabajo, escribiendo, *"Unos pocos no pueden cambiar un sistema que está construido sobre raíces patriarcales y que se nutre de dinámicas de poder misóginas. Si necesitamos un cambio de sistema, entonces requiere movilización... Por muy descabellado que sea ese sueño, ayudar a conseguir el 1% de él sería un paso en la dirección correcta."*

- **El apoyo externo es fundamental para garantizar que líderes puedan aprovechar plenamente estos activos internos, y debe prestarse a través de un conjunto de apoyos estratégicos (por ejemplo, capacitación, asistencia técnica práctica, subvenciones flexibles y recurrentes, y fuertes redes locales y globales), que se ofrezcan de una manera orientada a la asociación y no a la transacción.** Al combinarlos, estos apoyos tienen un alto potencial, ya que la capacitación ayuda a desarrollar las habilidades de liderazgo y defensa, el apoyo técnico práctico les permite resolver los problemas que surjan, la financiación de subvenciones sirve para implementar sus proyectos y aplicar lo aprendido, y las redes permiten aprender unos de otros y crear un sentido de colaboración en todo el movimiento. El poderoso impacto de esta combinación puede apreciarse en el índice general de líderes sobre el modelo Rise Up, ya que **más del 80% de líderes encuestados afirman que Rise Up les ayudó a crecer como profesionales, aumentó su confianza a la hora de abogar por el cambio y reforzó su sentido de autonomía.**

A continuación, se incluyen más detalles sobre la importancia de estos apoyos.

- **A pesar de estas ventajas y apoyos internos y externos, este trabajo es duro, no lineal y se lleva a cabo frente a una oposición considerable y tenaz.** De los y las líderes encuestados, el 75% afirmó que su trabajo carece de recursos suficientes, más del 30% se enfrenta a la inestabilidad y falta de voluntad política, más del 25% se encuentra con prácticas y creencias nocivas arraigadas y al menos el 10% se enfrenta a amenazas de violencia. Por ejemplo, mencionaron la falta de financiación y de datos, los frecuentes cambios de régimen gubernamental, la resistencia de los funcionarios locales, la estigmatización y las amenazas de grupos fundamentalistas, entre otros obstáculos como retos significativos para llevar a cabo su trabajo.
- **Existen múltiples ejemplos de líderes que superan estas barreras y utilizan eficazmente estos apoyos externos para impulsar el impacto a escala.** Líderes de Rise Up han abogado por más de 120 políticas y leyes que afectan a 135 millones de personas desde 2009.<sup>7</sup> Entre ellos se encuentran los que han protegido los derechos de 4 millones de niñas en Malawi mediante la prohibición nacional del matrimonio infantil, han abogado por el aumento de la financiación gubernamental para proporcionar a 3.8 millones de mujeres y niñas acceso a la capacitación en competencias digitales y oportunidades de empleo en Nigeria, han aumentado el acceso a los servicios sanitarios para 1.8 millones de niñas en Guatemala, y muchos otros proyectos que afectan a millones de mujeres, niñas y personas que no se ajustan a las normas de género en África, América Latina, Asia Meridional y Estados Unidos.

6. Metodología: Los datos proceden de una encuesta realizada a 220 líderes de 14 países. Se realizó durante los meses de junio-julio del 2022 y se publicó en inglés, español e hindi. Entre los encuestados, las principales áreas de interés fueron la educación, erradicación de la violencia contra las mujeres y niñas, y liderazgo y participación de los jóvenes. El 90% trabajan en la defensa del cambio, y el 89% indica que lo hacen principalmente a través de su organización. Más de la mitad de los encuestados indican que realizan su trabajo a través de la participación con funcionarios del gobierno, la movilización de la comunidad, asociaciones y la capacitación de sus compañeros.

7. Rise Up. [Reporte de Evaluación Externa del 2019](#). 2020

# FIGURA 1: DE QUÉ MANERA APOYA RISE UP A LÍDERES A LO LARGO DE SU TRAYECTORIA

El siguiente gráfico muestra cómo el apoyo de Rise Up ayuda a líderes a aprovechar al máximo sus activos intrínsecos, ampliar sus herramientas y aumentar su impacto.



## CONCLUSIONES DE LA EFICIENCIA DEL MODELO DE RISE UP

La evaluación de Dalberg concluyó que el modelo de Rise Up es muy eficaz a la hora de apoyar a Líderes para impulsar el impacto según la Figura 1. Los líderes le dieron una puntuación de 8.5 (en una escala del 1 al 10, siendo este último "de máxima importancia") al valor del apoyo general de Rise Up para avanzar en sus objetivos. Además, casi el 40% de los más de 220 encuestados indicaron que no habrían podido avanzar en sus objetivos sin la ayuda de Rise Up. En general, estos resultados son válidos para participantes de distintos géneros, razas y edades, y para aquellos que reciben o no financiamiento, lo que sugiere que Rise Up les ofrece una experiencia de calidad. Por ejemplo, independientemente de la raza, género, edad y grupo, la mayoría de los líderes califican los cuatro aspectos clave del modelo como "muy útiles".

Para cada elemento del paquete de apoyo de Rise Up, los líderes calificaron su utilidad general y destacaron una serie de beneficios específicos:

1

CAPACITACIONES  
ALTAMENTE  
PERSONALIZADAS



Los líderes de Rise Up asisten a un Acelerador de Liderazgo y Advocacy que ofrece capacitación muy adaptada al contexto del país centrado en el liderazgo, cambio de normas y las formas de influir en las leyes y el cambio político a través de la incidencia. Los líderes destacaron estas capacitaciones como el aspecto más importante del apoyo de Rise Up, con **más del 90% de ellos considerándolo como muy útiles para su trabajo.** También destacaron que el plan de estudios tan sólido y la relevancia de la capacitación para su caso específico fueron especialmente útiles para desarrollar grandes capacidades de incidencia y liderazgo.

2

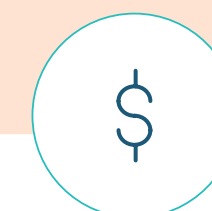
ASISTENCIA Y  
ACOMPAÑAMIENTO  
TÉCNICO



Después de asistir a la Acelerador de Rise Up, los Líderes reciben apoyo y acompañamiento personalizado de los Representantes Nacionales pertinentes, incluyendo apoyo técnico y entrenamiento en el desarrollo de propuestas, estrategias de recaudación de fondos, informes de proyectos, seguimiento y evaluación, implementación de estrategias y oratoria. **El 74% de líderes consideran que la asistencia técnica (AT) práctica muy útil para su trabajo.** También mencionaron específicamente que esta asistencia técnica continua les ayudó a poner en práctica lo aprendido y señalaron el papel fundamental que desempeña el personal de Rise Up en el país para ayudarlos a ejecutar sus proyectos, cambiar de estrategia y solucionar contratiempos imprevistos.

3

SUBVENCIONES



Después del Acelerador de Liderazgo y Advocacy de Rise Up, las y los líderes pueden solicitar un financiamiento. Aproximadamente un tercio de ellos reciben una financiación inicial de entre \$10,000 y \$80,000 para utilizarlo en el transcurso de un año. De estos líderes, **el 73% confirmó que las subvenciones son muy útiles para apoyar su trabajo.** El 40% de los beneficiarios de Rise Up señalaron que esta financiación representaba más de la mitad de los fondos totales de su proyecto y desempeñaba un papel esencial para llevarlo a cabo.

4

RED  
GLOBAL



A medida que líderes se inscriben en el Acelerador y avanzan en sus proyectos, se unen a la red global de Rise Up, que proporciona acceso a recursos y oportunidades continuas y forja conexiones entre líderes y redes más amplias. **El 76% de ellos afirman que formar parte de esta red es muy útil para avanzar en su trabajo.**

Los y las líderes también indicaron que la **eficiencia del modelo no radica únicamente en el apoyo que les brinda el equipo de Rise Up, sino en la manera en que lo hacen**. Destacaron repetidamente que los aspectos menos tangibles del modelo de defensa de Rise Up diferencian la experiencia, incluyendo la forma en que desarrolla un ambiente propicio para el aprendizaje y asunción riesgos, así como la paciencia, respeto y humildad del personal. Por ejemplo, líderes comentaron,

*"El espíritu de Rise Up es positivamente contagioso."*

*"El personal es increíblemente solidario... han sido de gran ayuda a la hora de apoyar y motivar el trabajo sobre el terreno."*

Muchos líderes también señalan que Rise Up es una experiencia transformadora,

*"El hecho de que creyeran en mí... Envié tantas propuestas y empecé a pensar que no tenía los medios, pero Rise Up me ayudó a mejorar mi confianza y por eso me quedé".*

Estos factores no materiales desempeñan un papel crucial en la sensación de poder, apoyo y gestión de líderes.

**En conjunto, la combinación de los apoyos de Rise Up -y la forma en que los ofrece- crea un modelo catalizador que equipa a líderes para luchar por el cambio de forma más eficiente.** El éxito del modelo depende de encontrar a líderes adecuados, equiparlos con herramientas y capacitación personalizada, dotarlos de recursos suficientes e integrarlos en una red de acción colectiva.

84%

de líderes afirman que Rise Up les ha ayudado a sentirse más seguros a la hora de incidir para el cambio.

79%

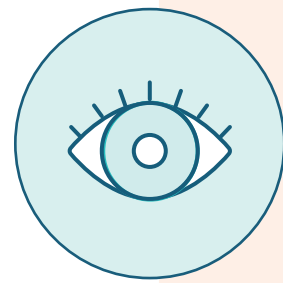
afirman que Rise Up les dio un mayor sentido de autonomía y poder en su trabajo

40%

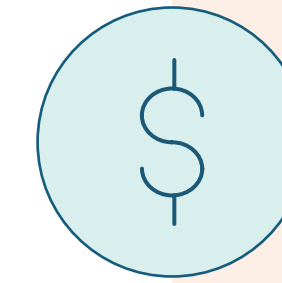
dicen que no podrían haber logrado sus objetivos sin el apoyo de Rise Up

Estos datos no sólo muestran la eficiencia del modelo de Rise Up, sino que también destacan la necesidad de proporcionar a líderes la combinación adecuada de apoyos para desenvolverse en sus entornos tan complejos. Los conocimientos, apoyos, financiamiento y redes adicionales pueden suponer una contribución inestimable a la capacidad de líderes para continuar su trabajo y lograr un impacto a gran escala.

Aunque en general el apoyo de Rise Up a los y las líderes es muy eficiente, la evaluación también puso de manifiesto algunas consideraciones para ayudar a garantizar que este apoyo siga evolucionando a la par de las necesidades de líderes. Estas áreas de oportunidad incluyen:



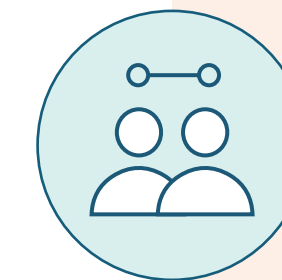
**Aumentar el enfoque y la sofisticación del apoyo a medida que líderes asumen retos nuevos y complejos:** Líderes se enfrentan a entornos políticos cada vez más difíciles y necesitan un apoyo externo más sofisticado.



**Subvenciones para financiar el costo real e íntegro de las obras:** El 75% de líderes afirmaron que la financiación adicional era un apoyo esencial. También compartieron que se beneficiarían de ciclos de financiamientos más largos, idealmente durante un período de 3 a 5 años, que cubrieran los costos reales y totales del trabajo, como el cuidado de los niños y asistencia de viajes.



**Asistencia y acompañamiento técnico y estratégico para superar contratiempos inesperados:** Líderes hicieron énfasis en que la colaboración y el intercambio de ideas eran esenciales para orientar las estrategias en respuesta a nuevos retos, como los cambios de régimen, falta de voluntad política y otras amenazas impredecibles.



**Redes que promueven la acción colectiva y contrarrestan la creciente coordinación de la oposición:** Líderes expresaron un deseo generalizado de reforzar su conexión entre Rise Up y el movimiento más grande de equidad de género.



## RECONOCIMIENTOS

Rise Up y Dalberg agradecen a los y las miembros de nuestro Consejo Asesor por guiar este trabajo y aprendizaje, entre ellos (enumerados por orden alfabético):

- **Alejandra Garcia Muñiz** – *Juntos, Líder de Rise Up*
- **Avril Schutte** – *Cummins Inc.*
- **Diakhoumba Gassama** – *William & Flora Hewlett Foundation*
- **Erin Ganju** – *Echidna Giving*
- **Jean Berchmans Uwimana** – *Medical Doctors for Choice, Líder de Rise Up*
- **Jennifer Okwudili** – *Bill & Melinda Gates Foundation*
- **Katharina Samara Wickrama** – *Oak Foundation*
- **Kavita Nandini Ramdas** – *KNR Sisters*
- **Lana Dakan** – *David & Lucile Packard Foundation*
- **Linda Weisert** – *Children's Investment Fund Foundation*
- **Noopur** – *Coalición Nacional por la Educación, Líder de Rise Up*
- **Nyaradzayi Gumbonzvanda** – *Embajador de Buena Voluntad de la Unión Africana*
- **Pascale de la Fregonniere** – *Cartier Philanthropy*
- **Shaune Zunzanyika** – *Tides Foundation*
- **Swatee Deepak** – *We Shake the Table*
- **Wale Adeleye** – *Sociedad Civil para la Planificación Familiar, Líder de Rise Up*



En base a lo aprendido, Rise Up compartirá públicamente información relevante para acelerar el aprendizaje y la acción entre socios y financiadores al servicio de líderes locales.



Agradecemos sus comentarios y colaboración en este trabajo. Si quiere colaborar con Rise Up en su Jornada de Aprendizaje, en la encuesta de Líder Anual o tiene alguna pregunta sobre este trabajo, póngase en contacto con la **Dra. Denise Raquel Dunning** ([ddunning@riseuptogether.org](mailto:ddunning@riseuptogether.org)) o **Josie Ramos** ([jramos@riseuptogether.org](mailto:jramos@riseuptogether.org)). Si desea hablar con el equipo de Dalberg que dirigió este trabajo, póngase en contacto con **Shruthi Jayaram** ([shruthi.jayaram@dalberg.com](mailto:shruthi.jayaram@dalberg.com)).