

# **Perspectiva de género en convocatorias y apoyos del sector privado a organizaciones sociales en España**

**Desafíos, recomendaciones y buenas prácticas**



## Perspectiva de género en convocatorias y apoyos del sector privado a organizaciones sociales en España

2025

### **Autoría:**

Isabel Jiménez Duarte (Ágora Social)

### **Diseño y maquetación:**

Isabel Jiménez Duarte (Ágora Social)

### **Coordina:**



C/ Aragón, 424  
08013 – Barcelona

**Calala** es un fondo que promueve los derechos, el empoderamiento y el liderazgo de las mujeres en Centroamérica y España, mediante la entrega de recursos financieros, formación y acompañamiento para fortalecer a las organizaciones, redes y movimientos de mujeres y feministas.

[www.calala.org](http://www.calala.org) / [calala@calala.org](mailto:calala@calala.org)



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BYNC-ND 4.0). Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente compartir -copiar y re-distribuir el material en cualquier medio o formato siempre que se reconozca la autoría. No puede utilizar el material para una finalidad comercial, si se remezcla, transforma o crea a partir del material, no puede difundir el material modificado, no puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinja realizar aquello que la licencia permite.

Licencia completa: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

# Sumario

<b>Saludo de Calala Fondo de Mujeres .....</b>	4
<b>1. Introducción .....</b>	5
<b>2. Desarrollo metodológico .....</b>	7
2.1.    Enfoque general	
2.2.    Enfoque analítico aplicado	
<b>3. Principales hallazgos .....</b>	9
3.1.    Hallazgos comparativos	
3.2.    Desafíos, oportunidades y buenas prácticas	
<b>4. Orientaciones para las organizaciones financieradoras .....</b>	20
4.1.    Recomendaciones	
4.2.    Elementos que facilitan la integración de la perspectiva de género	



# Saludo de Calala Fondo de Mujeres

Queridas aliadas,

Sabemos que las empresas y organizaciones del sector privado sois fundamentales para la transformación social, sois agentes clave para construir un mundo más igualitario, inclusivo y diverso. Por eso, queremos estar cerca de vosotras. Porque compartimos un objetivo común en el que sumamos perspectivas, experiencia, conocimiento y recursos.

En Calala llevamos más de 16 años apoyando a cientos de organizaciones de mujeres y del colectivo LBTIQ+ en España y Centroamérica con financiación, acompañamiento y espacios de encuentro. Estas organizaciones hacen un trabajo fundamental por los derechos humanos y la democracia de nuestra sociedad. También sabemos que vosotras hacéis grandes esfuerzos por generar impacto social a través de estrategias de Sostenibilidad y de otras acciones de responsabilidad social.

Esta sinergia ha hecho que durante los últimos años nos hayamos encontrado para conversar, hallar valores comunes, aprender mutuamente y crear proyectos colaborativos. Uno de los frutos de este acercamiento es este análisis sobre la perspectiva de género en las convocatorias e iniciativas de acción social, una mirada necesaria para garantizar que los apoyos que ofrecéis sean accesibles para todas las personas. Este contenido no es una evaluación ni una prueba de calificación. Se trata de un trabajo conjunto con organizaciones privadas como la vuestra en el que encontramos buenas prácticas, aprendizajes y desafíos que merece la pena compartir y hacer visibles. Nos encantaría inspirar a otras organizaciones a seguir creando mecanismos de colaboración justos y democráticos.

En momentos de tensiones mundiales por la situación política, social y económica que estamos viviendo se hace más necesario que nunca seguir construyendo puentes para crear alianzas fuertes y duraderas, para lograr juntas un escenario real de igualdad y diversidad.

Esperamos que os sea útil y que recordéis que contáis con nosotras para soñar y trabajar por un futuro mejor.

**Alejandra Morales Sánchez**  
Responsable de Comunicación y Alianzas Estratégicas



# 1.

## Introducción



Las organizaciones de mujeres y del colectivo LBTIQ+ han tenido un papel clave en el reconocimiento de derechos y en el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. En España su trabajo ha permitido avanzar en políticas de igualdad, producir cambios sociales y culturales y generar transformaciones en las vidas de muchas personas. Logros con los que ahora contamos como el derecho al voto, al divorcio, al aborto, a tener una cuenta bancaria, el acceso al mercado de trabajo, a la conciliación, la corresponsabilidad, entre otros.

Estos avances han sido posibles gracias al trabajo constante del movimiento feminista y de organizaciones y colectivos con formatos muy diversos: desde organizaciones de largo recorrido y con una estructura sólida, hasta asociaciones y colectivos de base, con más o menos estructura. Entre ellas, destacan las lideradas por mujeres migrantes, trabajadoras del hogar y de los cuidados, mujeres lesbianas, bisexuales y personas trans, mujeres racializadas, mujeres jóvenes y mujeres rurales, entre otras<sup>1</sup>.

Sin embargo, **diversos estudios y diagnósticos recientes evidencian que estas organizaciones no están siendo financiadas por el sector público ni privado**. En 2025 el contexto político y económico global ha cambiado drásticamente, aumentando más la brecha de financiación. Varios países como Francia o Suecia anunciaron recortes en su presupuesto de cooperación social, mientras que algunas fundaciones privadas están cerrando o cambiando de estrategia. El apoyo de global de USAID en Estados Unidos también ha empeorado las cosas. La congelación de recursos provoca consecuencias para la promoción de los derechos humanos, el desarrollo y la transformación social. Según la Human Rights Funders Network, se espera que se pierdan hasta mil millones de dólares al año en 2028. Para muchas organizaciones y los

---

<sup>1</sup> Calala Fondo de Mujeres (2023). Investigación “Yo soy porque las otras están”. Consultar [aquí](#).

movimientos feministas y LGBTQI+, las implicaciones podrían ser existenciales<sup>2</sup>.

Entre estas razones, también encontramos que **los modelos de financiación privada predominantes se basan en requisitos administrativos complejos, exigencias de solvencia, cofinanciación, experiencia previa o capacidad técnica elevada, que tienden a favorecer a entidades grandes y profesionalizadas, reproduciendo sesgos estructurales que dificultan el acceso a los recursos**. Muchas veces, el diseño de convocatorias, criterios de evaluación y sistemas de seguimiento no incorporan de forma sistemática la perspectiva de género ni tienen en cuenta las desventajas estructurales del ecosistema social.

En este contexto, **repensar cómo se diseña, canaliza y evalúa la financiación privada** se convierte en una oportunidad estratégica para las empresas y fundaciones privadas, no solo para reforzar la coherencia entre sus valores y su acción social, sino también para **aumentar el impacto real de su inversión social** y contribuir a una redistribución más equitativa de recursos y poder dentro del ecosistema social.

Con este punto de partida, se ha desarrollado este trabajo con el objetivo de **analizar cómo las empresas y las fundaciones privadas incorporan (o no) la perspectiva de género en sus modelos de financiación y colaboración**, identificar las barreras que limitan el acceso de las organizaciones de mujeres a los fondos privados y extraer aprendizajes que permitan avanzar hacia **modelos de financiación más inclusivos, equitativos y transformadores**, alineados con las evidencias disponibles.

Este análisis presenta los principales hallazgos del proceso y formula recomendaciones dirigidas específicamente a las organizaciones financieras. Su objetivo último es **contribuir a una acción social empresarial más coherente, más eficaz y más alineada con estándares contemporáneos de igualdad de género, interseccionalidad y justicia social**, promoviendo modelos de colaboración que amplíen el impacto real de la inversión privada en la vida de mujeres, niñas y colectivos en situación de desigualdad.

---

<sup>2</sup> Awid (2025). Where is the Money for Feminist Organizing?. Consultar [aquí](#).

## 2.

# Desarrollo metodológico



## 2.1. Enfoque general

El estudio se ha desarrollado siguiendo un **enfoque cualitativo estructurado** orientado a analizar cómo las empresas y las fundaciones privadas incorporan, o no, la perspectiva de género en sus **modelos de financiación y colaboración para la acción social desde el sector privado** y qué efectos tienen estas decisiones en el acceso de las organizaciones sociales a los recursos.

### Dimensions analizadas

- \* Compromiso explícito con la igualdad de género.
- \* Requisitos formales de género en bases/colaboraciones.
- \* Criterios de evaluación sensibles al género.
- \* Seguimiento, monitoreo y evaluación con perspectiva de género.
- \* Gobernanza y prácticas internas.
- \* Principios transversales: interseccionalidad, equidad, no discriminación, participación significativa.

La información se ha recogido a partir de un análisis en profundidad de nueve empresas y fundaciones privadas, mediante entrevistas con personas decisoras de responsabilidad social y acción social y la revisión sistemática de información pública y documentación institucional. Este enfoque permite comprender no solo **qué hacen las empresas y fundaciones privadas**, sino **cómo y por qué sus modelos de financiación facilitan más o menos la integración efectiva de la perspectiva de género**.

## 2.2. Enfoque analítico aplicado

Todas las empresas y fundaciones privadas analizadas se han estudiado utilizando el **mismo marco analítico**, lo que garantiza la **comparabilidad de los resultados** y la identificación de patrones comunes, brechas estructurales y niveles diferenciados de madurez.

## Áreas centrales del análisis

- \* Los modelos de financiación y colaboración con entidades sociales.
- \* Los mecanismos internos que influyen en la incorporación de la perspectiva de género.
- \* Las prácticas que destacan como especialmente relevantes por su potencial transformador.

Se ha realizado un análisis individual en profundidad de organizaciones privadas, seguido de un **análisis comparado**, que ha permitido identificar tendencias compartidas y diferencias significativas. Este análisis se ha complementado con una revisión de prácticas de otras organizaciones del sector para **contextualizar los hallazgos en un marco empresarial más amplio**.

Los resultados se han sintetizado en herramientas comparativas que facilitan una **lectura clara de las diferencias y similitudes entre las prácticas de las organizaciones empresariales analizadas, así como de las principales brechas identificadas**, con el objetivo de ofrecer a las organizaciones financieradoras aprendizajes prácticos y orientaciones accionables.

### 3.

## Principales hallazgos



### 3.1. Hallazgos comparativos

#### 1. Compromiso explícito con la igualdad de género

En el conjunto de las organizaciones privadas analizadas y en las entidades observadas a través de fuentes públicas del sector, se observa que:

- a. **El compromiso con la igualdad se formula principalmente desde marcos de diversidad e inclusión.** En muchas empresas y fundaciones, la igualdad de género forma parte de políticas consolidadas de diversidad, equidad e inclusión, con especial énfasis en el ámbito interno y organizativo. Estas políticas incluyen medidas claras recogidas en planes de igualdad, políticas de conciliación o compromisos en diversidad, equidad e inclusión.

Sin embargo, cuando este marco se traslada a la acción social, **el género tiende a aparecer de forma implícita o integrada dentro de enfoques** sin consolidarse como un eje específico con criterios, objetivos o herramientas propias aplicadas de manera sistemática a los modelos de financiación o colaboración con organizaciones sociales.

- b. **Coexisten modelos temáticos específicos junto a otros más neutros.** Desde el sector empresarial se observa la coexistencia o el apoyo a **programas centrados en mujeres** (por ejemplo, en ámbitos como la violencia de género, la salud, la ciencia o la investigación) junto a otras líneas de intervención donde la igualdad de género se aborda de manera más genérica o implícita.

Estas apuestas temáticas muestran un compromiso claro con determinadas necesidades o colectivos de mujeres, pero no siempre se traducen en una **transversalización del enfoque de género** en el conjunto de la acción social desarrollada.

- c. **La igualdad de género y diversidad no se ha consolidado aún como un estándar operativo en la acción social.** Aunque existen compromisos explícitos con la igualdad y experiencias

temáticas relevantes, estos avances **no se traducen de forma sistemática en estándares operativos** aplicables a convocatorias, alianzas, criterios de financiación, evaluación o seguimiento de proyectos.

La perspectiva de género no actúa todavía como un criterio estructural que oriente de manera homogénea la toma de decisiones en la acción social impulsada por empresas y fundaciones privadas.

**Existe un compromiso discursivo significativo y algunas apuestas temáticas fuertes, pero sigue faltando que la perspectiva de género se convierta en un estándar operativo de la acción social que apoyan las empresas y las fundaciones privadas.**

## 2. Requisitos formales de género en bases y modelos de colaboración

- a. **Escasa exigencia de diagnósticos u objetivos de género en los procesos de acceso a financiación.** En la selección de organizaciones sociales para la financiación de proyectos de acción social y en las bases de convocatorias de financiación, **rara vez se exigen diagnósticos de género, objetivos específicos de igualdad o compromisos organizacionales explícitos** en esta materia.

Predominan requisitos centrados en la población destinataria, el impacto social general y la solvencia técnica o económica, sin que la igualdad de género actúe como criterio estructural de acceso.

- b. **Los requisitos técnicos y administrativos siguen siendo una barrera para organizaciones sociales pequeñas, feministas o de base.** La complejidad de la documentación requerida, la exigencia de experiencia previa en ejecución de proyectos similares, la cofinanciación o la capacidad de gestión de fondos de gran volumen generan barreras de acceso que favorecen a entidades grandes y tecnificadas. De manera indirecta, estos

modelos dificultan la participación de organizaciones pequeñas, comunitarias o feministas de base, reproduciendo dinámicas de concentración de recursos.

- c. **Pocas empresas o fundaciones privadas utilizan criterios de valoración objetivos sobre igualdad para la selección de organizaciones sociales con la que establecer alianzas para la acción social.** Las bases de las convocatorias y los modelos de colaboración podrían funcionar como una palanca clave para impulsar la igualdad, por ejemplo, mediante la exigencia de mínimos de compromiso organizacional, la incentivación de diagnósticos de género o la creación de líneas específicas para organizaciones de mujeres. Sin embargo, estos mecanismos apenas se utilizan, y los requisitos actuales tienden a reproducir la inercia del sistema en lugar de compensar desigualdades estructurales.

**Los requisitos actuales mayoritariamente no incorporan la perspectiva de género como criterio de acceso a la financiación y tienden a reproducir la inercia del sistema, en lugar de compensarla.**

### 3. Criterios de evaluación sensibles al género

- a. **La perspectiva de género rara vez tiene peso en la decisión.** Las decisiones de financiación se basan en criterios técnicos, de impacto general o de alineación estratégica. Cuando el género aparece, **no suele contar con una ponderación explícita ni con criterios diferenciados**, lo que limita su influencia real en la selección de proyectos.
- b. **Escasa disponibilidad de herramientas para evaluar la calidad de la perspectiva de género.** A diferencia de otros ámbitos (medioambiente, impacto social, innovación), no se suelen consolidar fichas, rúbricas o matrices específicas que permitan valorar si un proyecto incorpora realmente un enfoque de igualdad o de diversidad robusto.

No se identifica la existencia de herramientas específicas (como guías, criterios homogéneos o sistemas de valoración) que

permitan evaluar de manera consistente la calidad del enfoque de género de los proyectos.

- d. **Ausencia de análisis sistemático de riesgos e impactos diferenciados.** El análisis de riesgos de género y del impacto diferenciado de las intervenciones (por ejemplo, en términos de refuerzo de estereotipos, sobrecarga de cuidados o exclusión de determinados grupos de mujeres) no forma parte habitual de los procesos de evaluación de los proyectos de acción social impulsados.

En consecuencia, el género no actúa como un criterio de decisión estructural y homogéneo, incluso en contextos donde existen discursos o programas avanzados en igualdad.

**El género no suele ser un criterio de decisión uniforme y estructural en los procesos de evaluación, incluso cuando las organizaciones sociales tienen programas o discursos muy avanzados en igualdad.**

#### 4. Seguimiento, datos e impacto con perspectiva de género

- a. **Sistemas de seguimiento y evaluación de la acción sin indicadores de género.** Los sistemas de seguimiento se centran habitualmente en variables como número de participantes, inserciones laborales, satisfacción o continuidad de proyectos. Aunque en algunos casos se incorporan datos desagregados por sexo, **no se miden de forma sistemática variables clave de igualdad**, como las condiciones del empleo, la autonomía económica, el poder de decisión o la redistribución de cuidados.
- b. **Desagregación por sexo parcial y poco sistemática.** La producción de datos desagregados por sexo aparece en estudios, informes u observatorios de las organizaciones empresariales con carácter general, sin embargo, esto **no se traslada de manera consistente al seguimiento de los proyectos financiados**, lo que limita su utilidad para la toma de decisiones.

c. **Evaluación excepcional del impacto diferenciado por género.**

Son muy escasos los casos en los que se analiza de forma sistemática cómo las intervenciones afectan de manera distinta a mujeres y hombres o a distintos grupos de mujeres. Sin indicadores ni desagregación sistemática, la contribución real de la acción social a la igualdad de género permanece en gran medida invisible.

**Sin indicadores de género ni desagregación sistemática, la contribución real de la acción social a la igualdad de género sigue siendo invisible e imposible de demostrar.**

## 5. Gobernanza y prácticas internas

- a. **Escasa consideración de las prácticas internas de igualdad de las organizaciones financiadas.** Salvo excepciones puntuales, no se solicita ni valora información sobre planes de igualdad, protocolos frente a violencias, composición de equipos directivos o medidas de corresponsabilidad de las organizaciones sociales que reciben financiación.
- b. **Desarrollo interno de la igualdad sin extensión a la cadena de valor social.** Las prácticas de igualdad suelen estar más desarrolladas en el ámbito interno de las empresas y fundaciones financiadoras que en su relación con las organizaciones sociales con las que colaboran. La igualdad no siempre actúa como criterio explícito en la selección o acompañamiento de las organizaciones sociales financiadas o las entidades socias.
- c. **Gobernanza centralizada y baja participación de actores feministas, organizaciones de base y de intervención comunitaria o profesionales expertas externas.** Los procesos de toma de decisiones en la acción social del sector privado se concentran mayoritariamente en equipos internos o comités técnicos, sin mecanismos de participación sistemática de organizaciones feministas, de base, comunitarias o expertas externas. Esto limita la incorporación de miradas diversas y reduce la capacidad del ecosistema de organizaciones sociales para influir en prioridades, líneas de trabajo o criterios de calidad.

**No se garantiza que la gobernanza de las organizaciones financiadas y de las entidades colaboradoras de los proyectos de acción social estén alineadas con estándares de igualdad de género y diversidad.**

## **6. Principios transversales: interseccionalidad, poder y justicia social**

- a. **La interseccionalidad se reconoce en el discurso, pero rara vez se operacionaliza.** En informes y contenidos públicos se reconocen desigualdades vinculadas al género, la pobreza, la discapacidad, la ruralidad o el origen, pero este enfoque interseccional rara vez se traduce en criterios explícitos para seleccionar, evaluar o hacer seguimiento de los proyectos.
- b. **Predominio de enfoques asistenciales frente a enfoques transformadores.** Muchos programas (por ejemplo, de inclusión laboral juvenil o de apoyo a la infancia vulnerable) buscan resultados valiosos de empleo, refuerzo educativo, etc., pero no siempre cuestionan las relaciones de poder que sostienen las desigualdades en esos contextos de intervención.
- c. **La articulación con organizaciones de mujeres, feministas, LBTIQ+ o migrantes sigue siendo marginal.** La colaboración con organizaciones feministas, de mujeres, LBTIQ+ o migrantes es todavía limitada y poco sistemática en el conjunto del sector, lo que reduce la capacidad de la acción social para incorporar enfoques transformadores, comunitarios y anclados en los territorios.

**El sector se mueve hacia enfoques más integrales de sostenibilidad y derechos, pero la interseccionalidad y la redistribución de poder aún no son el eje principal de diseño y evaluación de la acción social.**

## 3.2. Desafíos, oportunidades y buenas prácticas

El análisis transversal de las seis dimensiones revela una serie de desafíos comunes que limitan la incorporación plena de la perspectiva de género, así como oportunidades estratégicas que pueden orientar la acción social hacia modelos más transformadores.

### 1. Desafíos

- a. **Invisibilización del impacto de género por falta de datos, indicadores y criterios de perspectiva de género.** La ausencia de requisitos sobre perspectiva de género, la falta de criterios, escalas o matrices y de sistemas de seguimiento desagregados dificulta evaluar si los proyectos financiados reducen o reproducen desigualdades de género.
- b. **Reproducción no planificada de sesgos en el acceso a la financiación.** Los modelos de acceso basados en solvencia técnica, experiencia administrativa o alianzas históricas tienden a favorecer a grandes organizaciones sociales y dejar fuera al tejido asociativo de base, incluso cuando el discurso corporativo habla de inclusión.
- c. **Brecha entre compromisos internos de igualdad y acción social financiada.** Muchas entidades cuentan con políticas internas de diversidad e igualdad, pero estas no se trasladan a sus modelos de colaboración, criterios de evaluación o sistemas de seguimiento, produciendo una brecha entre narrativa interna y práctica externa.
- d. **Uso temático del género sin transversalidad.** Aunque existen iniciativas destacadas (violencia de género, mujeres con discapacidad, mujeres y entorno laboral), el género se sigue abordando como ámbito temático específico y no como perspectiva estructural en todas las líneas de acción social.
- e. **Gobernanza poco permeable y escasa participación de actores sociales externos.** Los procesos de toma de decisiones permanecen altamente centralizados y con poca participación de organizaciones sociales y feministas de base, lo que limita la diversidad de voces y perpetúa dinámicas de poder desiguales.

- f. **Predominio de enfoques asistenciales frente a enfoques transformadores.** Muchas líneas de acción social priorizan respuestas a necesidades inmediatas sin abordar las causas estructurales de las desigualdades de género, lo cual reduce el potencial transformador de la acción social.
- g. **Percepción del enfoque de género como una cuestión política y no como un enfoque de justicia social.** En algunos contextos, las cuestiones de género pueden percibirse como posicionamientos ideológicos o políticos, lo que genera cautela en determinadas organizaciones financieradoras. Esta percepción puede favorecer precisamente los enfoques más asistenciales o neutros, orientados a evitar controversias, en lugar de abordar las causas estructurales de las desigualdades. Sin embargo, la igualdad de género constituye un principio ampliamente reconocido en marcos internacionales de derechos humanos y justicia social y su integración no debe responder a una agenda partidista, sino a criterios de equidad, eficacia e impacto.

## 2. Oportunidades

- a. **Alta predisposición al cambio y apertura a incorporar metodologías con perspectiva de género.** Las empresas y fundaciones privadas financieradoras muestran interés en avanzar en igualdad si disponen de herramientas accesibles, acompañamiento técnico y criterios claros.
- b. **Existencia de buenas prácticas que pueden funcionar como referentes.** Se identifican experiencias avanzadas en algunas empresas y fundaciones privadas que ya incorporan elementos del enfoque de género en sus modelos de financiación o evaluación, así como programas temáticos consolidados dirigidos a mujeres en ámbitos como la autonomía económica, la investigación científica o la prevención de violencias. Estas prácticas incluyen, por ejemplo, la introducción de criterios de igualdad en sistemas de evaluación, la financiación sostenida de organizaciones de mujeres o el desarrollo de líneas específicas orientadas a reducir brechas de género (prevención de violencias machistas, atención a mujeres con discapacidad o acompañamiento en procesos de emancipación de mujeres jóvenes).
- c. **Potencial para integrar la perspectiva de género en sistemas ya existentes.** Las organizaciones financieradoras cuentan con arquitecturas evaluativas, equipos profesionales y sistemas de seguimiento suficientemente robustos para integrar la

perspectiva de género sin necesidad de crear estructuras nuevas.

- d. Espacio para alianzas estables con organizaciones expertas en género.** La disposición a las alianzas y la búsqueda de diversidad de agentes abren oportunidades para fortalecer la articulación con organizaciones de mujeres con perspectiva feminista (también LTBIQ+, de personas migrantes, etc.).
- e. Creciente atención del sector privado a la igualdad e interseccionalidad.** Se está incrementando el interés en integrar desigualdades de género y diversidad en sus agendas, lo que crea un contexto favorable para avanzar hacia modelos más transformadores.
- f. Oportunidad para desarrollar herramientas para la perspectiva de género replicables y escalables.** La limitada disponibilidad de herramientas prácticas para transversalizar la perspectiva de género muestra un espacio potencial de mejora para el conjunto del sector, que podría beneficiarse de la adopción o adaptación de instrumentos más claros para orientar diagnósticos, evaluación y seguimiento con perspectiva de género.

### 3. Buenas prácticas

A partir del análisis comparado de las organizaciones empresariales entrevistadas, de las fuentes públicas consultadas y del marco metodológico utilizado, se identifican un conjunto de buenas prácticas emergentes que ilustran avances parciales del sector hacia la integración de la perspectiva de género. Estas prácticas no constituyen aún estándares sectoriales, pero representan puntos de partida relevantes que pueden orientar el trabajo posterior.

- a. Integración de la perspectiva de género en los criterios y herramientas de evaluación ya utilizadas por algunas organizaciones privadas**

En el sector empiezan a aparecer ejemplos de empresas y fundaciones privadas que han desarrollado herramientas específicas para incorporar la igualdad en la evaluación de proyectos, como matrices de valoración de la igualdad, guías para evaluar la perspectiva de género o protocolos que ayudan a homogeneizar el análisis. Estas herramientas permiten valorar de manera más sistemática cuestiones como el liderazgo de mujeres, la incorporación de los cuidados, la participación equilibrada o el impacto diferencial en mujeres y hombres.

**b. Desarrollo de líneas temáticas específicas dirigidas a mujeres**

Existen programas consolidados en ámbitos como la violencia de género, mujeres con discapacidad o inserción laboral y emprendimiento de mujeres, que han demostrado continuidad, legitimidad y capacidad de movilizar recursos.

En uno de los casos estudiados, mediante la convocatoria periódica de financiación de proyectos de prevención de la violencia de género, se ha generado una red estable de colaboración con entidades especializadas en este ámbito. Este trabajo constituye una experiencia valiosa para comprender cómo el sector empresarial contribuye a apoyar a grupos específicos de mujeres desde la acción social.

**c. Articulación puntual con organizaciones de mujeres y expertas externas**

Determinadas iniciativas (ya sea en procesos de creación colectiva, acompañamiento territorial o sensibilización interna) incorporan la colaboración con organizaciones de mujeres y feministas. Aunque esta articulación no es sistemática, estas experiencias muestran puertas de entrada para integrar voces expertas en procesos de toma de decisiones.

En un caso concreto analizado, por ejemplo, la organización financiadora invitó a expertas externas en igualdad a participar en sesiones de revisión estratégica de sus líneas de acción social, lo que permitió introducir ajustes conceptuales en los marcos de intervención.

**d. Comunicación pública sobre igualdad y brechas de género**

Muchas organizaciones financieras realizan una comunicación clara y consistente sobre las desigualdades de género en sus canales institucionales.

Algunas publican campañas específicas sobre brecha salarial, liderazgo femenino o mujeres en ciencia, acompañadas de datos propios o sectoriales, lo que contribuye a visibilizar brechas estructurales y a posicionar la igualdad como un eje relevante en su narrativa institucional.

**e. Producción de estudios, observatorios o análisis sectoriales**

Diversas empresas y fundaciones privadas elaboran o difunden estudios, diagnósticos y análisis temáticos que incorporan datos desagregados por sexo, lo cual les permite visibilizar brechas

estructurales en ámbitos como el empleo, la discapacidad, la ciencia, la juventud o la salud. Estos análisis, junto con los posicionamientos públicos que generan, contribuyen a construir marcos de referencia informados y a fundamentar su discurso institucional en materia de igualdad.

Aunque este conocimiento no siempre se traslada de forma directa a los procesos de financiación o gestión de proyectos, representa un recurso técnico valioso y una buena práctica consolidada que puede facilitar la adopción de enfoques más robustos de género en el futuro.

**f. Enfoques temáticos con potencial para evolucionar hacia modelos con perspectiva de género transversales**

Algunas líneas de acción social (por ejemplo, las que abordan la violencia de género, el empleo, la autonomía de mujeres con discapacidad o la promoción de mujeres en STEM) ya integran elementos significativos de igualdad en su diseño o narrativa.

Un ejemplo es la incorporación explícita de la autonomía económica de mujeres como objetivo central en programas de inserción laboral, incluyendo medidas de acompañamiento y formación adaptadas a situaciones de vulnerabilidad específicas. Estas prácticas muestran cómo el sector puede avanzar cuando existe un marco temático claro.

**g. Movilización de recursos significativos para iniciativas dirigidas a mujeres**

Se observan prácticas de financiación que destinan recursos económicos importantes a iniciativas que mejoran la autonomía, la participación o las oportunidades de mujeres y niñas en distintos ámbitos.

**En algunos programas analizados, las líneas dirigidas a mujeres concentran una parte sustancial del presupuesto anual de acción social**, reflejando una apuesta clara por apoyar proyectos con incidencia directa en la igualdad.

**h. Existencia de equipos técnicos y procesos de evaluación profesionalizados**

Algunas organizaciones financieras cuentan con equipos especializados, metodologías de evaluación claras y procedimientos de seguimiento bien definidos, lo que garantiza rigor técnico en la selección y acompañamiento de proyectos sociales.

## 4.

# Orientaciones para las organizaciones financiadoras



## 4.1. Recomendaciones

A partir del análisis comparado se observa que las organizaciones empresariales ya han construido bases sólidas en materia de acción social y que cuentan con marcos, capacidades y experiencias valiosas que pueden facilitar la integración más plena de la perspectiva de género. Las siguientes recomendaciones se plantean como ajustes estratégicos y realistas, que permiten dar un paso hacia adelante sin necesidad de reinventar modelos ni estructuras.

### a. **Incorporar la perspectiva de género desde el diseño de convocatorias y en los modelos de colaboración**

Muchas empresas y fundaciones privadas ya formulan con claridad los problemas sociales que desean abordar y definen criterios técnicos consistentes. Un paso natural consiste en integrar elementos de género en esta fase inicial, incorporando preguntas orientadoras, objetivos específicos o requisitos sencillos que inviten a las entidades a reflexionar sobre cómo sus intervenciones afectan de manera diferenciada a mujeres y hombres.

Esto no implica bases de las convocatorias o matrices de valoración más complejas, sino alinear los criterios con los valores que las empresas y fundaciones privadas ya expresan públicamente, facilitando que los proyectos financiados avancen en igualdad. Las buenas prácticas demuestran que pequeñas modificaciones en los formularios (dos o tres preguntas clave) generan mejoras significativas sin aumentar la carga administrativa.

### b. **Establecer criterios de evaluación que reconozcan la calidad de la perspectiva de género**

Las empresas y fundaciones privadas ya disponen de procesos evaluativos profesionales y rigurosos para la selección de las

organizaciones sociales a las que financian, lo que facilita incorporar criterios de género sin necesidad de crear sistemas nuevos.

Incluir variables como compromiso institucional con la igualdad, datos desagregados en el diagnóstico de los proyectos de acción social, la participación equilibrada, evaluación con indicadores de género, el liderazgo de mujeres o de grupos de mujeres infrarrepresentados, atención a los cuidados, etc., permite que los equipos evaluadores tomen decisiones mejor informadas y que la perspectiva de género forme parte natural de la valoración. No se trata de transformar la evaluación, sino de dar visibilidad a aspectos que ya están presentes de forma implícita en muchas de las intervenciones financiadas.

**c. Avanzar hacia sistemas de seguimiento con perspectiva de género que incluyan datos desagregados e indicadores de género**

Muchas empresas y fundaciones privadas elaboran informes de gran calidad y manejan sistemas de seguimiento consolidados. Esto crea una excelente base para incorporar indicadores desagregados por género e indicadores de género y facilitar una lectura más precisa del impacto de sus programas.

Incluir datos desagregados no aumenta la carga de trabajo de las entidades, pero sí permite identificar quién accede, quién se beneficia y cómo se distribuyen los resultados. Este ajuste puede potenciar la transparencia y mejorar la capacidad de comunicar logros con un enfoque más inclusivo y basado en evidencia.

**d. Revisar los modelos de acceso a la financiación para facilitar la participación de organizaciones sociales diversas**

La capacidad técnica, la solvencia administrativa y la experiencia previa son criterios razonables y comprensibles. Sin embargo, pequeñas adaptaciones (como formularios simplificados, tutorías técnicas o convocatorias o modelos de financiación paralelos de menor escala) pueden abrir la puerta a organizaciones de mujeres, de base o comunitarias que trabajan directamente con grupos sociales en situación de vulnerabilidad.

Esta mirada puede extenderse también a los procesos de justificación y seguimiento, incorporando mecanismos más proporcionados, sencillos y adaptados a la dimensión real de los proyectos financiados. Avanzar hacia modelos de apoyo basados en la confianza, el acompañamiento y la corresponsabilidad (más que exclusivamente en el control administrativo) puede fortalecer la relación con las entidades

socias y facilitar la participación de actores diversos sin comprometer la transparencia ni el rigor.

No se trata de rebajar la calidad, sino de acompañar a quienes ya están generando impacto en el territorio y enriquecer el ecosistema de entidades con las que colaboran las financiadoras.

#### **e. Potenciar la participación de expertas y organizaciones de mujeres como aliadas estratégicas**

Las organizaciones ya colaboran con múltiples actores sociales. Integrar en estos procesos a organizaciones de mujeres, expertas en igualdad o equipos especializados puede aportar nuevas perspectivas, fortalecer diagnósticos y enriquecer la toma de decisiones.

La experiencia muestra que la participación de organizaciones sociales y feministas facilita la identificación de sesgos y añade criterios cualitativos que complementan la mirada técnica para mejorar el impacto. Incorporarlas como asesoras puntuales, colaboradoras territoriales o parte de espacios consultivos aporta diversidad, legitimidad y conocimiento especializado.

Además, los fondos de mujeres como organizaciones especializadas en la movilización y canalización de recursos hacia iniciativas lideradas por mujeres y colectivos feministas, pueden desempeñar un papel estratégico como intermediarios especializados, facilitando la conexión entre empresas financieras y organizaciones de base.

Estos fondos cuentan con conocimiento territorial, experiencia en evaluación con enfoque de género y redes consolidadas que permiten canalizar recursos hacia actores que, por su dimensión o grado de formalización, no siempre acceden directamente a convocatorias de financiación.

La colaboración con fondos de mujeres puede constituir una vía eficaz para ampliar el alcance de la financiación, fortalecer la coherencia en igualdad y diversificar el ecosistema de organizaciones apoyadas, sin que las empresas tengan que asumir directamente la complejidad de identificar y acompañar a estos actores.

#### **f. Alinear la comunicación externa con los criterios de financiación**

Muchas empresas y fundaciones ya realizan una comunicación pública sólida sobre desigualdades, elaboran informes temáticos y producen contenido que visibiliza brechas estructurales. Alinear esta comunicación con sus decisiones de financiación permite reforzar la

coherencia institucional y proyectar un liderazgo claro en materia de igualdad.

Cuando la narrativa externa y los criterios de financiación se refuerzan mutuamente, la empresa gana credibilidad, coherencia y capacidad de inspirar a otros actores del sector.

#### **g. Consolidar la perspectiva de género como una dimensión transversal de calidad de la acción social**

Muchas organizaciones ya cuentan con marcos sólidos, equipos técnicos rigurosos y una larga trayectoria en proyectos de impacto. Integrar de manera gradual la perspectiva de género en estos procesos no solo es posible, sino que mejora la calidad, la pertinencia y la eficacia de las intervenciones.

En este sentido, reforzar la formación interna de los equipos técnicos y de las personas responsables de evaluación y toma de decisiones puede facilitar la incorporación sistemática del enfoque de género en el diseño, la valoración y el seguimiento de los proyectos. La capacitación específica permite traducir los compromisos en herramientas prácticas y criterios aplicables en el día a día.

La perspectiva de género ayuda a comprender mejor los problemas, identificar beneficiarias que suelen quedar invisibilizadas, diseñar soluciones más efectivas y aumentar el potencial transformador de la acción social.

Lejos de ser un añadido complejo, funciona como un elemento de calidad y de innovación social, totalmente alineado con los valores que muchas organizaciones empresariales ya expresan.

Consolidar esta dimensión implica también asumir que la responsabilidad de integrar la perspectiva de género no puede recaer exclusivamente en las organizaciones solicitantes. Si bien es razonable valorar el compromiso en igualdad de las entidades financiadas, la exigencia de documentación formal —como planes de igualdad o protocolos específicos— debe aplicarse de forma proporcional y contextualizada, evitando que se convierta en una barrera adicional para organizaciones pequeñas o de base. La calidad en igualdad no depende únicamente de la formalización documental, sino también de prácticas efectivas, acompañamiento y coherencia en los propios modelos de financiación.

#### **h. Avanzar hacia modalidades de financiación más estructurales de apoyo a organizaciones y no solo a proyectos concretos**

La financiación por proyectos ha sido el modelo predominante, lo que permite delimitar objetivos y resultados concretos. No obstante, avanzar progresivamente hacia modalidades que incluyan apoyo estructural o financiación flexible a las organizaciones sociales puede contribuir a fortalecer de manera más sostenible a las organizaciones de base o con enfoque transformador.

El apoyo institucional, aunque sea parcial o combinado con financiación por proyectos, permite a las organizaciones invertir en fortalecimiento interno, sostenibilidad, mejora de capacidades y consolidación de equipos, aspectos que inciden directamente en la calidad y el impacto de las intervenciones.

Además, este modelo se basa en la confianza y en la correspondencia, tiende a reducir la carga administrativa, favorece relaciones más horizontales y permite que las entidades sociales se concentren en su misión y en el trabajo con las comunidades.

Este tipo de financiación resulta especialmente transformador, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones de incidencia, innovación y sostenibilidad a medio plazo.

## **4.2. Elementos que facilitan la integración de la perspectiva de género**

El análisis realizado muestra que las organizaciones empresariales cuentan con **valores, estructuras y dinámicas internas que facilitan el avance hacia un modelo más sensible a la igualdad de género**.

### **1. Factores habilitadores presentes en las organizaciones empresariales**

#### **a. Capacidades técnicas ya consolidadas**

Algunas de las organizaciones financieras disponen, en general, de equipos técnicos con conocimientos y experiencia en género, evaluación, seguimiento e impacto social. Esta capacidad técnica

permite integrar la igualdad de género sin necesidad de crear estructuras nuevas, adaptando herramientas ya existentes.

**b. Marcos internos de diversidad, equidad e inclusión**

Muchas organizaciones empresariales cuentan con políticas internas sólidas en materia de diversidad e igualdad. Estos marcos constituyen un punto de apoyo relevante para extender la perspectiva de género al ámbito de la acción social, reforzando la coherencia entre valores internos y prácticas externas.

**c. Disponibilidad de evidencia y conocimiento sectorial**

El sector privado produce y difunde de forma creciente estudios, diagnósticos y análisis con datos desagregados por sexo, en ámbitos como empleo, discapacidad, ciencia, violencia de género, entre muchos otros. Este conocimiento representa un recurso técnico ya disponible para fundamentar decisiones de financiación más sensibles a la igualdad de género.

**d. Experiencia previa en líneas temáticas dirigidas a mujeres**

La existencia de programas consolidados centrados en mujeres (violencia de género, mujeres con discapacidad, mujeres en ciencia, autonomía económica, etc.) demuestra que el sector ya tiene experiencia práctica en la incorporación de la igualdad cuando existe un marco temático claro.

**e. Clima organizacional favorable al aprendizaje**

A lo largo del análisis se ha identificado una alta disposición al aprendizaje, a la mejora continua y a la colaboración con expertas externas, lo que facilita la adopción gradual de enfoques más robustos de género en la práctica.

**f. Capacidad de movilizar recursos y trabajar con aliadas diversas**

Algunas organizaciones tienen experiencia en inversión social, alianzas con entidades especializadas y colaboración con organizaciones sociales del territorio. Esta capacidad también facilita integrar voces diversas y expertas en los procesos y el avance en la incorporación de la perspectiva de género.

## 2. Microacciones de alto impacto

Pequeños ajustes pueden generar grandes avances sin aumentar la carga de trabajo.

**a. Incluir una pregunta breve sobre impacto de género en las matrices de valoración para la selección de entidades financiadas**

Por ejemplo: ¿Cómo afecta esta intervención a mujeres y hombres? Esta simple pregunta activa reflexión y mejora la calidad de los proyectos.

**b. Solicitar datos desagregados por género**

Introducir la desagregación por género en los informes o seguimientos permite comenzar a construir evidencia.

**c. Reservar un apartado mínimo para analizar las relaciones de poder o de participación**

Incluso una mención breve ayuda a identificar brechas y oportunidades.

**d. Invitar a organizaciones feministas como asesoras puntuales**

Una participación ligera pero estratégica puede mejorar notablemente la pertinencia de los proyectos financiados.

**e. Comunicación externa que sitúa las desigualdades en la agenda pública**

La visibilización de datos, causas y efectos de inequidades de género contribuye a consolidar un **marco institucional comprometido con la igualdad**.

**Las organizaciones cuentan con un terreno fértil para seguir progresando, reforzando un mensaje central: el sector no parte de cero, al contrario, tiene una base sólida para avanzar con pasos realistas, graduales y sostenidos.**



[www.calala.org](http://www.calala.org)  
[calala@calala.org](mailto:calala@calala.org)