

“

Este es mi  
derecho

Un recorrido de aprendizaje  
participativo de la iniciativa  
Empoderando a Niñas  
Adolescentes en Centroamérica  
(ENA), 2018–2021

”



## Tabla de Contenidos

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>2</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
Objetivos del recorrido de aprendizaje .....	5
Metodología.....	5
<b>Hallazgos</b> .....	<b>8</b>
<b>1. ¿Consideran los socios que la Teoría del Cambio del GFC es efectiva para orientar la iniciativa?</b> .....	<b>8</b>
1.1 ¿Cómo ayuda la iniciativa a los socios a desarrollar su capacidad organizacional y técnica para ser más efectivos en su trabajo? .....	11
1.2. ¿En que medida tiene el fortalecimiento de las capacidades de los socios un impacto positivo para la equidad de género, los derechos y las oportunidades de las niñas adolescentes? .....	13
<b>2. ¿En qué medida contribuye la iniciativa a empoderar a las niñas adolescentes?.....</b>	<b>15</b>
2.1 ¿Consideran los socios que su participación en la iniciativa está contribuyendo a ampliar las oportunidades de las niñas adolescentes y a aumentar el respeto de sus derechos?.....	16
2.2. ¿Han observado los socios cambios en actitudes o comportamientos de las participantes y/o sus comunidades con respecto a la equidad de género como resultado de su participación en la iniciativa (ya sea directa o indirectamente)? En caso afirmativo, ¿cuáles son los cambios y son sostenibles?..	18
2.3. ¿En qué medida la iniciativa ha tenido éxito en apoyar a las niñas adolescentes para que lideren y se involucren en actividades de incidencia que les ayuden a reafirmar sus derechos? .....	19
<b>3. ¿Cuáles son las características particulares de la iniciativa que hasta ahora han marcado la diferencia?</b> .....	<b>22</b>
<b>4. ¿En qué medida han influido los factores externos (positivos y negativos) en la iniciativa en su conjunto y en el trabajo de los socios?</b> .....	<b>24</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>26</b>
<b>Reconocimientos</b> .....	<b>29</b>

## Resumen ejecutivo

El Fondo Global para la Niñez (*Global Fund for Children*, GFC, por sus siglas en inglés) ofrece subvenciones, desarrollo de capacidades y servicios de mentoría a organizaciones comunitarias (socios) en cuatro continentes para ayudar a niños, niñas y jóvenes a alcanzar su pleno potencial y promover sus derechos. Con el apoyo de *Dubai Cares*, como parte de las Iniciativas Globales de Mohammed bin Rashid Al Maktoum, la iniciativa Empoderando a Niñas Adolescentes (ENA) trabaja con 17 organizaciones comunitarias para promover la equidad de género y avanzar los derechos y oportunidades de las niñas adolescentes en Centroamérica. La iniciativa, que cuenta con financiamiento desde junio de 2018 hasta mayo de 2022, responde a la escasez de programas que satisfagan las necesidades de las niñas adolescentes, ya que ellas enfrentan numerosos desafíos en Centroamérica, incluyendo la violencia de género, la falta de acceso a la educación, la falta de acceso a la salud e información sexual y reproductiva y embarazos a temprana edad.

De junio a agosto de 2021, el equipo de las Américas del GFC, en colaboración con el equipo de Aprendizaje y Evaluación, llevó a cabo un recorrido de aprendizaje participativo de la iniciativa ENA. A través de este ejercicio, GFC buscó aprender sobre el impacto, la eficacia y la sostenibilidad de la iniciativa. En concreto, el recorrido de aprendizaje examinó cuatro preguntas en torno a las experiencias de los socios durante los tres primeros años de la iniciativa, su impacto directo en sus capacidades organizacionales y de programación de los socios, y su impacto indirecto en las niñas adolescentes y las comunidades a las que sirven los socios.

El GFC utilizó un enfoque de métodos mixtos para recopilar datos para el recorrido de aprendizaje, incluyendo la Cosecha de Resultados (*Outcome Harvesting*, u OH, por sus siglas en inglés), las Entrevistas con Informantes Clave (*Key Informant Interviews*, o KII por sus siglas en inglés) y un taller sobre la Teoría del Cambio. El equipo también analizó datos cuantitativos y cualitativos de los informes de los socios y otros documentos recopilados durante los tres primeros años del proyecto. Por último, con el apoyo de GFC, diez socios concluyeron proyectos de Investigación de Acción Participativa (IAP) y compartieron estudios de casos que exploran el impacto de su programación en niñas adolescentes y sus comunidades.

Basándose en los datos disponibles, el recorrido de aprendizaje encontró que la iniciativa ENA está abordando y avanzando significativamente sus objetivos establecidos. Los socios están utilizando el apoyo financiero y no financiero de GFC para desarrollar sus capacidades organizacionales y técnicas, así como para ampliar y fortalecer sus programas. Los socios informaron que habían observado muchos cambios en las vidas de las niñas adolescentes con las que trabajaban, detectando en las niñas un aumento significativo de su sentido de empoderamiento, liderazgo, solidaridad y acción colectiva. En cuanto a la contribución de la iniciativa ENA, los socios expresaron rotundamente que aprecian el abordaje de GFC que se basa en la confianza para establecer relaciones y brindar subvenciones. Además, el enfoque de financiamiento flexible de GFC permitió a los socios desarrollar las capacidades que más necesitaban y dedicar más tiempo a una programación significativa. Los socios también hicieron buen uso de las conexiones que estaban a su disposición a través de ENA, colaborando en proyectos y compartiendo información con otras organizaciones tanto dentro como fuera de la iniciativa. Por último, los socios valoraron en gran medida la variedad de tipos de apoyo proporcionados a través de la iniciativa, desde evaluaciones de la capacidad organizacional hasta subvenciones para emergencias y desarrollo organizacional.

A lo largo del próximo año, la iniciativa ENA cerrará su ciclo de financiamiento con *Dubai Cares*, proporcionando a los socios la oportunidad de realizar evaluaciones finales de su capacidad organizacional

y de recibir subvenciones para desarrollo organizacional por segunda vez. El GFC también reunirá a los socios en una reunión final y les proporcionará apoyo financiero flexible. El GFC seguirá apoyando a esta cohorte de socios mientras sea posible, con la esperanza de que se consiga financiamiento adicional para que la iniciativa continúe de manera formal más allá de 2022. Las lecciones aprendidas de este recorrido de aprendizaje proporcionan una miríada de ideas para el compromiso continuo y dinámico a nivel de base para empoderar a las niñas adolescentes en Centroamérica.

## Introducción

El Fondo Global para la Niñez (GFC) ofrece subvenciones, desarrollo de capacidades y servicios de mentoría a organizaciones comunitarias (socios) en cuatro continentes para ayudar a niñas, niños y jóvenes a alcanzar su pleno potencial y promover sus derechos. Con el apoyo de Dubai Cares (como parte de las Iniciativas Globales de Mohammed bin Rashid Al Maktoum), la iniciativa Empoderando a Niñas Adolescentes (ENA) trabaja con 17 organizaciones comunitarias en Guatemala, Honduras y Nicaragua para promover la equidad de género y avanzar los derechos y oportunidades de las niñas adolescentes. La iniciativa, que cuenta con financiamiento desde junio de 2018 hasta mayo de 2022, responde a la escasez de programas que satisfagan las necesidades de las niñas adolescentes, ya que ellas enfrentan numerosos desafíos en Centroamérica incluyendo la violencia de género, la falta de acceso a la educación, la falta de acceso a la salud e información sexual y reproductiva, y embarazos a temprana edad. Aunque estos retos son endémicos en toda la región, los riesgos y las oportunidades para las niñas dependen mucho del contexto, por lo que se requiere de programas específicos para cada lugar y cultura que aborden las necesidades específicas de las niñas. En los entornos urbanos, la seguridad de las niñas y evitar que sean explotadas por las pandillas son las principales preocupaciones, mientras que en las comunidades rurales el acceso a la educación secundaria es una prioridad importante, ya que las niñas suelen verse obligadas a abandonar la escuela y dedicarse al trabajo informal o a la vida doméstica como madres jóvenes. La intersección entre el género y la etnia -sobre todo en el caso de las comunidades indígenas de las zonas rurales de Guatemala y de los grupos afrodescendientes de la costa del Caribe- agrava la marginación de las niñas y diferencia aún más sus necesidades. Las enormes brechas en la atención a la salud de las niñas, ya sea por cultura, religión o la simple falta de inversión, las dejan desinformadas sobre sus propios cuerpos y mal preparadas para la edad adulta.

La iniciativa ENA empodera a las organizaciones de base que están abordando estos retos desde sus raíces, utilizando programas pertinentes y enfocados en la juventud para lograr un cambio transformador en la vida de las niñas. Para promover la equidad de género y avanzar los derechos y oportunidades de las niñas, la iniciativa busca fortalecer la capacidad local de las organizaciones de base para que actúen como vehículos de cambio social y, al mismo tiempo, empoderar a las niñas como líderes y agentes de sus propios destinos. Durante los últimos tres años, los socios de ENA han llevado a cabo actividades enfocadas en el avance de los derechos y las oportunidades de las niñas dentro de las cuatro áreas de interés del GFC: educación, empoderamiento juvenil, equidad de género y una vida libre de violencia y explotación. Los cuatro años de financiamiento dedicado específicamente a la iniciativa ENA están por concluir en mayo de 2022.

Desde agosto de 2020 hasta septiembre de 2021, GFC, junto con los socios de ENA, llevó a cabo un amplio recorrido de aprendizaje de los tres primeros años de la iniciativa. El equipo diseñó cuidadosamente el recorrido de aprendizaje consultando con los socios para que estuviera en consonancia con el plan de seguimiento, evaluación y aprendizaje de la iniciativa y con la Teoría del Cambio del GFC. El objetivo del recorrido de aprendizaje era examinar a fondo todo lo que la ENA había emprendido, para comprender qué era lo más significativo para los socios y qué impacto tenían sus actividades y programas individuales y colectivos en las niñas adolescentes y las comunidades a las que sirven.

Este informe presenta los hallazgos generales y las principales conclusiones del recorrido de aprendizaje, con la esperanza de que puedan orientar a GFC a la hora de seguir adelante con la iniciativa ENA y de dar forma a las asociaciones de GFC en todo el mundo, especialmente con las organizaciones que trabajan con niñas adolescentes.

## Objetivos del recorrido de aprendizaje

El objetivo general del recorrido de aprendizaje era evaluar la eficacia del modelo de la iniciativa durante sus tres primeros años, con el fin de fundamentar las estrategias programáticas para el futuro.

Específicamente, el recorrido de aprendizaje procuró:

1. Evaluar hasta qué punto el modelo de GFC está teniendo un impacto positivo en ayudar a los socios para promover los derechos y las oportunidades de las niñas adolescentes.
2. Entender qué factores externos han ayudado o dificultado el progreso hacia los resultados del programa.
3. Crear una experiencia de aprendizaje colaborativo con y para los socios.

Al diseñar el recorrido de aprendizaje, el equipo desarrolló las siguientes preguntas de aprendizaje para ayudar a guiar el proceso:

1. ¿Consideran los socios que la Teoría del Cambio del GFC es efectiva para orientar la iniciativa?
  - 1.1. ¿Cómo ayuda la iniciativa a los socios a desarrollar su capacidad organizacional y técnica para ser más efectivos en su trabajo?
  - 1.2. ¿En qué medida tiene el fortalecimiento de las capacidades de los socios un impacto positivo para la equidad de género, los derechos y las oportunidades para las niñas adolescentes?
2. ¿En qué medida contribuye la iniciativa a empoderar a las niñas adolescentes?
  - 2.1. ¿Consideran los socios que su participación en la iniciativa está contribuyendo a ampliar las oportunidades de las niñas adolescentes y a aumentar el respeto de sus derechos?
  - 2.2. ¿Han observado los socios cambios en las actitudes o comportamientos de las participantes o sus comunidades con respecto a la equidad de género como resultado de su participación en la iniciativa (ya sea directa o indirectamente)? En caso afirmativo, ¿cuáles son los cambios y son sostenibles?
  - 2.3. ¿En qué medida la iniciativa ha tenido éxito apoyando a las niñas adolescentes para que lideren y se involucren en actividades de incidencia que les ayuden a reafirmar sus derechos?
3. ¿Cuáles son las características particulares de la iniciativa que hasta ahora han marcado la diferencia?
4. ¿En qué medida han influido los factores externos (positivos y negativos) en la iniciativa en su totalidad y en el trabajo de los socios?

Para examinar las preguntas del recorrido de aprendizaje, el equipo diseñó una matriz de actividades de investigación y fuentes de datos, con varios componentes que contribuyen a cada pregunta.

## Metodología

El recorrido de aprendizaje utilizó un enfoque de métodos mixtos para recopilar y analizar los datos. Esto incluyó un estudio de los datos cualitativos y cuantitativos, Cosecha de Resultados, entrevistas a informantes clave, un taller participativo sobre la Teoría del Cambio, estudios de casos dirigidos por los socios y proyectos de Investigación de Acción Participativa dirigidos por los socios.

Al revisar los datos cualitativos y cuantitativos, el equipo de GFC analizó cuidadosamente la información pertinente de los informes de los socios, los planes de desarrollo organizacional y los resultados de tres

rondas de análisis de redes organizacionales. GFC utiliza el análisis de la red organizacional para evaluar el nivel de las conexiones de los socios dentro y fuera de la red de la iniciativa y para comprender hasta qué punto los espacios que GFC ha creado para que los socios se relacionen entre sí han producido nuevas conexiones significativas.

Entre enero y julio de 2021, la consultora externa Dana Preston apoyó al equipo de GFC llevando a cabo actividades de evaluación utilizando Cosecha de Resultados y entrevistas con informantes claves con los socios de ENA.

### Cosecha de Resultados

La Cosecha de Resultados es un enfoque de evaluación participativa que involucra a los actores para recolectar ("cosechar") resultados o cambios significativos en su trabajo y organizaciones ("resultados"). Para ello, se recopilan evidencias de cambio y luego se trabaja hacia atrás para evaluar las contribuciones a ese cambio, describiendo con precisión quiénes cambiaron, qué están haciendo de manera diferente, por qué es significativo y si una iniciativa contribuyó al resultado cosechado y cómo lo hizo. La Cosecha de Resultados no mide el progreso hacia objetivos o resultados predeterminados, más bien, permite a los actores, desde su punto de vista, señalar los resultados significativos. Es especialmente útil en contextos dinámicos, inciertos y complejos. La Cosecha de Resultados también fomenta la identificación de resultados negativos y/o inesperados, dejando espacio para un verdadero aprendizaje que puede orientar a la programación futura. La consultora desarrolló cuatro preguntas para cosechar resultados alineadas con las preguntas más amplias del recorrido de aprendizaje y realizó tres talleres a distancia con los socios en marzo de 2021. La participación de los socios durante los tres talleres de Cosecha de Resultados fue variada, pero la actividad, a través de las cuatro preguntas para cosechar resultados produjo 52 resultados de 16 de los 17 socios de ENA. La consultora preparó un análisis preliminar de los resultados cosechados y lo presentó a los socios. En la siguiente ronda de análisis se eliminaron los resultados incompletos o no pertinentes, con lo que se obtuvieron 43 resultados.

### Entrevistas con informantes claves

La consultora llevó a cabo entrevistas con informantes claves de siete socios de ENA por medio de Zoom en abril de 2021. La selección de estas organizaciones (una de Guatemala, tres de Honduras y tres de Nicaragua) buscó involucrar a socios que no estaban participando en otras actividades del recorrido de aprendizaje (es decir, estudios de casos y proyectos de Investigación de Acción Participativa). En consulta con el equipo de GFC, la consultora elaboró un protocolo de entrevistas con informantes claves que incluyó nueve preguntas relacionadas con las preguntas más amplias del recorrido de aprendizaje. El proceso de análisis de datos fue similar al de la Cosecha de Resultados; la consultora organizó la información en categorías generales y etiquetas para hablar de patrones entre las respuestas de las entrevistas con informantes claves.

### Taller sobre la Teoría del Cambio

Como parte de un encuentro virtual en marzo de 2021, el equipo del GFC llevó a cabo un taller sobre la Teoría del Cambio con los socios de ENA. Las personas representantes de cada socio participaron en tres sencillos juegos para examinar la Teoría del Cambio de GFC y proporcionar retroalimentación sobre su pertinencia para su asociación con GFC y el trabajo que realizan. En primer lugar, el grupo se dividió en cinco equipos, y cada uno recibió un juego de tarjetas virtuales con los diferentes elementos de la Teoría del Cambio de GFC. Se les pidió que las ordenaran en la secuencia lógica que consideraran

representaba mejor la forma en que GFC trabaja con sus organizaciones. A continuación, cada equipo hizo una breve presentación de su versión de la Teoría del Cambio, y un panel de invitados declaró ganador al equipo con la presentación general más convincente. A continuación, los participantes utilizaron calcomanías virtuales para indicar dónde veían representadas a las niñas (y niños) con los que trabajan en el resumen visual de una página de la Teoría del Cambio; dónde se veían representados ellos mismos como organizaciones; y dónde veían representado a GFC. Finalmente, se dividieron en tres equipos a los que se les encomendó la tarea de “encontrar el error” en una versión de la Teoría del Cambio que se les dio para revisar. De hecho, la Teoría del Cambio que revisaron no fue alterada de ninguna manera, por lo que las estimaciones de los equipos se registraron como retroalimentación, y los jueces invitados eligieron ganador al equipo con el argumento más convincente.

### Proyectos de investigación de acción participativa

En diciembre de 2020, GFC ofreció a sus organizaciones socias la oportunidad de solicitar una pequeña subvención para realizar un pequeño proyecto de investigación o el desarrollo de un estudio de caso en colaboración con GFC.

Se seleccionaron seis organizaciones para llevar a cabo proyectos de investigación, y este grupo decidió colectivamente utilizar principalmente metodologías de Investigación de Acción Participativa. Se les pidió que diseñaran actividades de Investigación de Acción Participativa que les permitieran responder una o dos de las preguntas clave de aprendizaje enfocadas en los impactos de sus programas en las niñas. El equipo de investigación de cada organización participó en sesiones de orientación y guía grupales e individuales con GFC y la mayoría también participó en talleres opcionales sobre metodologías participativas y análisis de datos cualitativos. Cada socio recibió US\$1.300 para cubrir los costos de la investigación, y cada uno elaboró un informe con sus metodologías y hallazgos.

Cuatro socios fueron seleccionados para desarrollar estudios de casos específicos sobre una niña o grupos de niñas que habían experimentado cambios significativos a raíz de su participación en los programas de los socios. Estos socios también recibieron sesiones de orientación y guía en grupo e individualmente y recibieron US\$800 para cubrir los costos del desarrollo de sus respectivos estudios de casos. Cada uno de ellos presentó un resumen del estudio de caso como su producto final.

## Hallazgos

Basándose en los datos de estas diversas metodologías, las siguientes secciones presentan las conclusiones del recorrido de aprendizaje para cada pregunta de aprendizaje que el equipo investigó. Además de analizar grandes volúmenes de datos, el equipo se apoyó en muchos ejemplos y citas directas que surgieron en las diversas actividades del recorrido de aprendizaje. Una iniciativa plurianual en la que participan 17 socios de tres países es difícil de condensar en 15 páginas de texto y, mediante un proceso iterativo, el equipo recopiló las conclusiones que le parecieron más importantes. Al responder a las preguntas de la investigación, los miembros del equipo constantemente consultaron entre sí para asegurarse de que su interpretación de los datos fuese correcta. Los resultados que se presentan a continuación reflejan más de un año de experimentación y aprendizaje colaborativo con los socios de GFC, que el equipo se complace en compartir.

### I. ¿Consideran los socios que la Teoría del Cambio del GFC es efectiva para orientar la iniciativa?

Al participar en una variedad de actividades y diálogos durante un taller sobre la Teoría del Cambio de GFC en marzo de 2021, los socios de ENA expresaron una comprensión entre moderada y fuerte de la Teoría del Cambio. También expresaron su reconocimiento por la efectividad de muchos aspectos de la Teoría del Cambio tal y como es implementada en la iniciativa ENA, especialmente el enfoque de financiamiento flexible. Varios socios comentaron que el objetivo a largo plazo de la Teoría del Cambio de la igualdad de oportunidades y derechos para las niñas adolescentes no era realista en el contexto de su trabajo, especialmente teniendo en cuenta la duración relativamente corta del programa ENA, la escala de la inversión y el hecho de que garantizar los derechos de los niños y los jóvenes es, en última instancia, responsabilidad del Estado. Además, varios socios señalaron que la versión en español de la Teoría del Cambio carecía de lenguaje inclusivo (refiriéndose sólo a “niños” en lugar de “niños y niñas”, ya que los sustantivos en español expresan el género), y consideraron que hacer que la Teoría del Cambio utilice un lenguaje inclusivo era particularmente pertinente para el trabajo que hacen para empoderar a las niñas adolescentes bajo la iniciativa ENA.

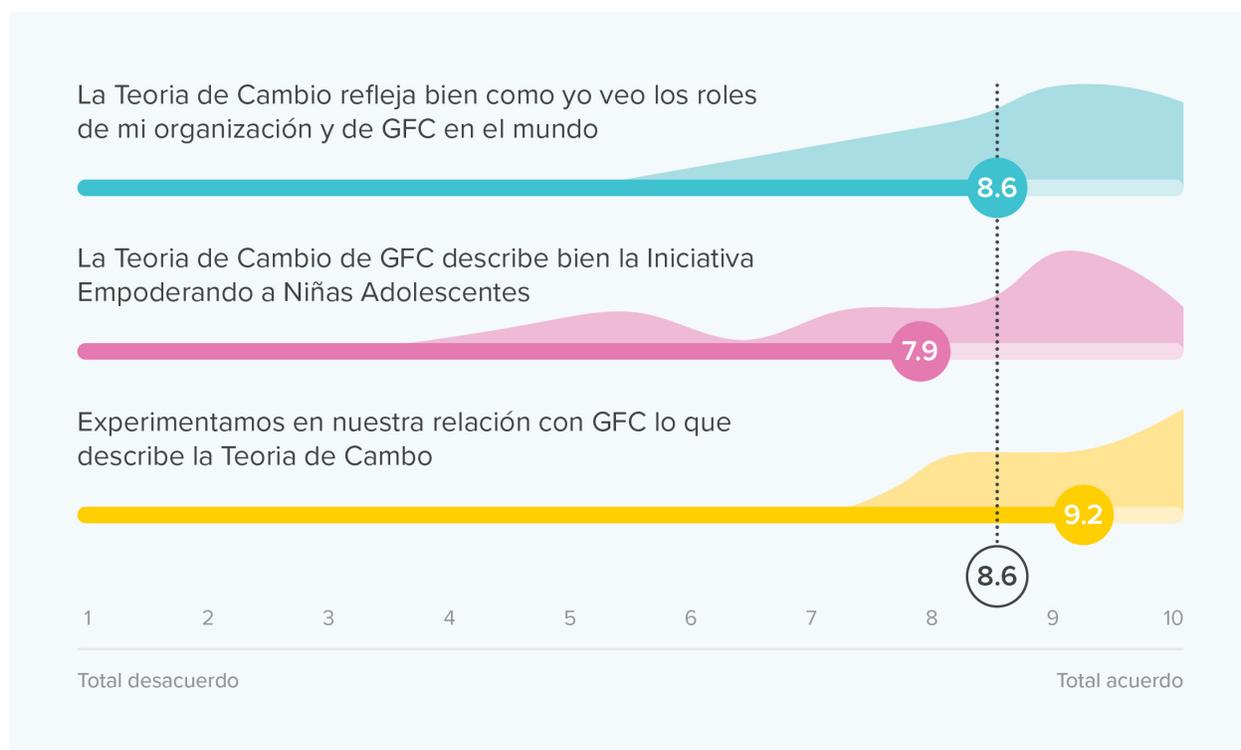
El taller inició con una actividad diseñada para conocer las percepciones de los socios sobre la Teoría del Cambio de GFC. Se dividió a los participantes en cinco grupos y se les pidió que tomaran unas notas adhesivas virtuales con extractos de la Teoría del Cambio de GFC y las organizaran en lo que a su parecer es la secuencia lógica de resultados, productos e insumos. En general, las interpretaciones de los cinco grupos sobre enfoque de GFC fueron muy similares entre sí y también a la versión diseñada por GFC (véase la figura 2). El área de mayor divergencia dentro del grupo fue en torno a los objetivos a largo plazo, ya que dos de los grupos identificaron como objetivos a largo plazo el empoderamiento de niños, niñas y jóvenes, el acceso a educación de calidad y los derechos equitativos para la juventud, mientras que algunos grupos consideraron que el desarrollo de la capacidad organizacional y técnica era el objetivo principal, y un grupo no incluyó objetivos a largo plazo. Es interesante señalar que más adelante en un diálogo durante el taller, varios socios afirmaron que los objetivos a largo plazo de garantizar una educación de alta calidad y la igualdad de derechos y oportunidades no eran su responsabilidad directa. Un socio mencionó que el Estado era la única entidad que podía garantizar estos derechos. Otro habló de que su organización sólo podía crear oportunidades y no podía controlar si las niñas adolescentes a las que atendía aprovechaban esas oportunidades. Un tercero afirmó que el papel de GFC era apoyar el

trabajo de los socios, y dio a entender que el enfoque de la Teoría del Cambio respecto a cambios a largo plazo en temas de equidad no es parte de ese campo.

En general, la mayoría de los socios entendieron y estuvieron de acuerdo con la mayor parte de la Teoría del Cambio. Como se ha señalado anteriormente, los objetivos a largo plazo de la Teoría del Cambio generaron bastante discusión, y fueron recibidos con alguna confusión y desacuerdo, ya que algunos socios se sorprendieron al ver en la Teoría del Cambio de GFC las actividades que sus propias organizaciones llevan a cabo y los resultados que obtienen. Teniendo en cuenta la diversidad de enfoques de los socios y la propia articulación de sus objetivos a largo plazo, esto no es sorprendente, y su franqueza habla de la confianza que han desarrollado con GFC. Al enfatizar el papel de su propio trabajo en la Teoría del Cambio de GFC, demostraron estar apropiados de su papel en la creación de un cambio para las niñas adolescentes.

**Figura 1: Respuestas de los socios a las preguntas sobre la pertinencia de la Teoría del Cambio de GFC**

A los representantes de cada socio que participó en el taller se les pidió que en una escala de 1 (completamente en desacuerdo) a 10 (completamente de acuerdo), calificaran su acuerdo con tres afirmaciones sobre la pertinencia de la Teoría del Cambio de GFC para ellos, la iniciativa ENA y su relación con GFC.

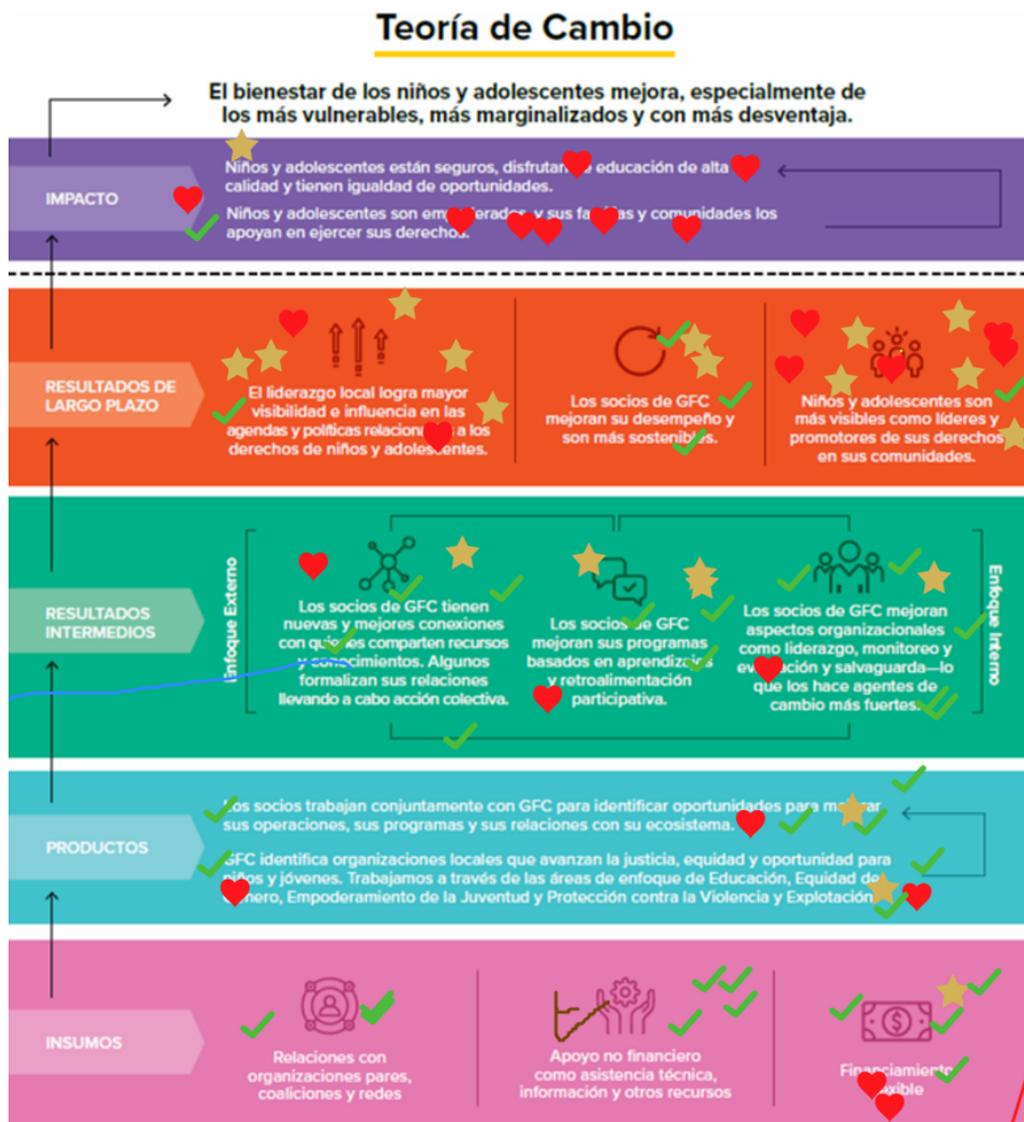


Una forma en que GFC puede utilizar esta información es comunicando la Teoría del Cambio más claramente al inicio de iniciativas futuras. Por ejemplo, GFC podría celebrar durante el primer año diálogos abiertos (similares al taller aquí mencionado) sobre cuáles puntos de la Teoría del Cambio consideran los socios que están más alineados con sus perspectivas y con la iniciativa en conjunto, y cuales no lo están. Empezar este proceso en una fase temprana puede crear oportunidades para que los socios se entiendan y trabajen entre sí a nivel estratégico, fortaleciendo potencialmente la cohesión dentro de la iniciativa y

ayudando al mismo tiempo a GFC a interactuar, comunicarse y elaborar estrategias con los socios y viceversa. Este taller fue una valiosa oportunidad para que algunos miembros del personal de GFC escucharan la retroalimentación de los socios sobre el enfoque de GFC. Esta oportunidad, así como la futura retroalimentación resultante de talleres similares en otras iniciativas, deberían compartirse con todo el personal de GFC en un debate facilitado para que puedan darle respuestas y actuar en consecuencia. Además, esta información podría ser útil para GFC en su actual proceso participativo para actualizar su Teoría del Cambio, así como para diseñar su estrategia para los próximos cinco años.

**Figura 2: Comprensión de los socios de la Teoría del Cambio del GFC**

Los socios utilizaron corazones para marcar dónde veían representados a niños, niñas y adolescentes, estrellas para dónde veían representadas a sus organizaciones y cheques para dónde veían representado a GFC. (La Teoría del Cambio puede verse en <https://globalfundforchildren.org/theory-of-change>.)

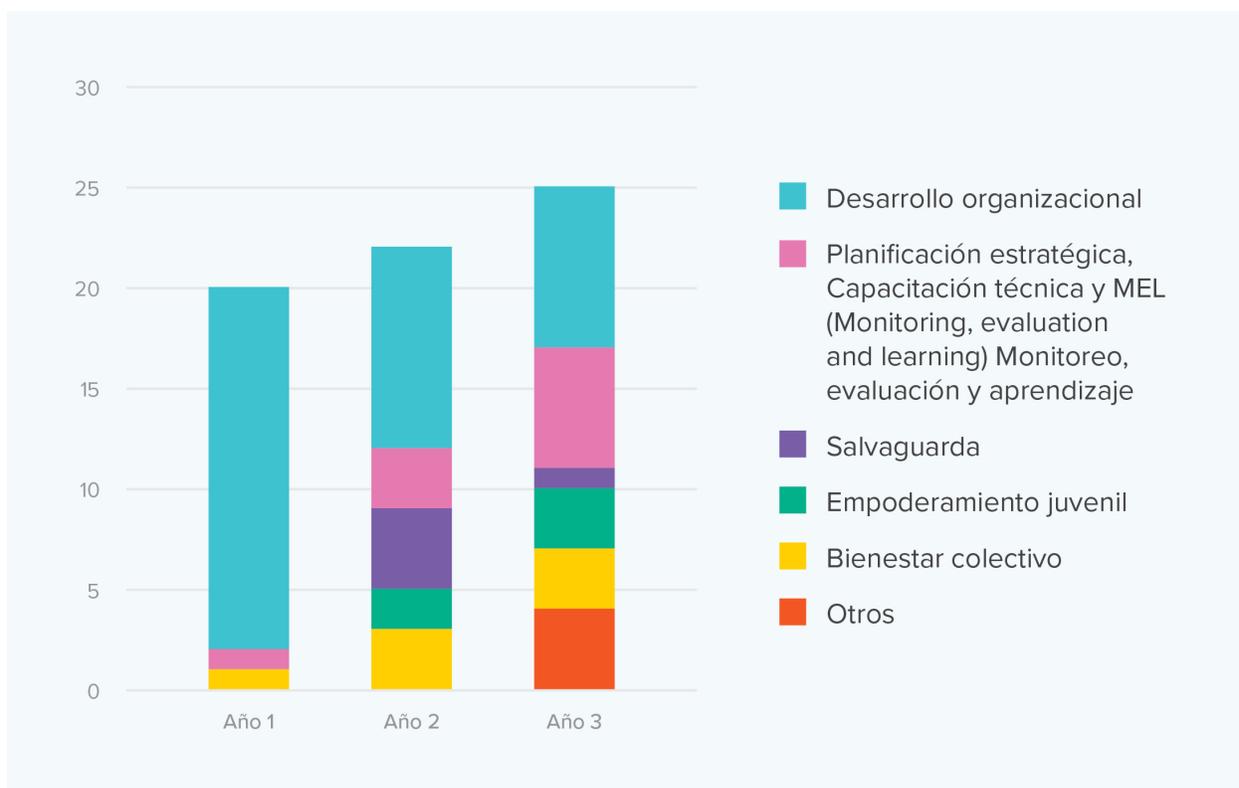


### 1.1 ¿Cómo ayuda la iniciativa a los socios a desarrollar su capacidad organizacional y técnica para ser más efectivos en su trabajo?

A través de la Cosecha de Resultados, las entrevistas con informantes claves y los datos recogidos en los informes de los socios, el recorrido de aprendizaje encontró una amplia gama de cambios positivos en la capacidad organizacional y técnica de los socios a lo largo de los tres años de la iniciativa ENA. Los socios atribuyeron muchos de estos cambios a las acciones y servicios prestados por GFC y el equipo de ENA.

La capacidad de programación fue la mejora reportada más a menudo. El 33% de las organizaciones socias que participaron en las entrevistas con informantes claves informaron que estaban mejor posicionadas para hacer crecer sus programas como resultado de su participación en la iniciativa ENA. Esto incluía la capacidad de lanzar nuevos programas, ampliar y escalar los programas existentes, y continuar con la programación cuando de otra manera no habrían podido hacerlo. Cuatro de los siete socios que participaron en las entrevistas con informantes claves informaron que aumentó su capacidad para pensar estratégicamente sobre su programación y para desarrollar y utilizar herramientas de apoyo a sus programas. Tanto en las entrevistas con informantes claves como en la Cosecha de Resultados, el ejemplo más común de crecimiento de la capacidad de programación fue la inclusión de las niñas adolescentes en la toma de decisiones del programa.

**Figura 3. Nuevas actividades de desarrollo de capacidades realizadas por los socios con el apoyo de GFC, por área temática**



Los reportes de los socios subrayaron y cuantificaron las mejoras en la programación que fueron identificadas a través de las entrevistas con informantes claves y de la Cosecha de Resultados. A lo largo de los tres años de la iniciativa, los socios de ENA llevaron a cabo 67 actividades en torno al crecimiento organizacional y técnico con financiamiento directo u otro tipo de apoyo de GFC (véase la figura 3). Más de la mitad de estas actividades se enfocaron en el fortalecimiento y la consolidación de los sistemas, procesos y metodologías internos, que son actividades que no suelen recibir el apoyo de las subvenciones tradicionales. Esta es un área en que el enfoque de financiamiento flexible de GFC puede apoyar elementos para el desarrollo de la capacidad organizacionales como la contratación de personal adicional o la mejora de los procesos internos, mientras que los enfoques de financiamiento tradicionales tienden a ser más restringidos.

Los reportes también revelaron que las organizaciones socias pusieron en marcha 80 programas nuevos o modificados durante el periodo de tres años, más de la mitad de los cuales incluían talleres y capacitaciones con jóvenes, familias y miembros de la comunidad. Estos talleres y capacitaciones abarcaron una amplia gama de temas. Por ejemplo, un socio en Honduras realizó una capacitación sobre cómo incluir a adolescentes en la creación de políticas públicas sobre acoso sexual; el transporte y la comida durante el evento fueron pagados con fondos de GFC. Otro socio en Nicaragua utilizó los fondos del GFC para apoyar un programa destinado a preparar a las niñas adolescentes para la educación superior en Managua. Un tercero organizó un taller en el que adolescentes de todos los sexos pudieran expresar sus sentimientos y representar acontecimientos de la vida real a través del teatro.

El establecimiento de nuevas conexiones, así como el mantenimiento y el fortalecimiento de las existentes, fue otra forma importante en que la capacidad organizacional de los socios de la iniciativa ENA creció durante los tres primeros años de la iniciativa. El análisis de la red organizacional reveló que, de enero de 2019 a abril de 2021, el número de conexiones que los socios tenían entre sí y con organizaciones externas creció de 196 a 354, casi el doble. La densidad de la red de socios en sí, que mide si las organizaciones están aprovechando el número total de conexiones potenciales que tienen a su disposición, aumentó del 8,2% al 14,7% en el primer año de la iniciativa, antes de nivelarse durante la pandemia de COVID-19. Por sí solas, estas cifras sugieren que las organizaciones de la iniciativa ENA están prosperando y se esfuerzan continuamente por establecer nuevas alianzas, colaboraciones y oportunidades para compartir información. De hecho, los informes de los socios revelaron que éstos atribuyeron directamente al menos 75 de estas nuevas conexiones a su participación en la iniciativa ENA. Un socio de Honduras, por ejemplo, intercambió información con varias organizaciones que conoció en una reunión de socios convocada por GFC, incluyendo a una organización de Guatemala que tenía experiencia en comunicación comunitaria a través de la radio y redes sociales. Esta última asesoró a dicho socio durante el proceso para iniciar su propio programa de radio para dar a conocer el COVID-19 y aumentar su impacto en niñas, niños y adolescentes.

En general, la iniciativa ENA logró aumentar las capacidades organizacionales y técnicas de las organizaciones socias a través de financiamiento directo, apoyo al desarrollo de sus capacidades, y la ampliación de redes derivadas de los encuentros de socios y otras reuniones organizadas o apoyadas por GFC. Además, ocho socios informaron de que el GFC les ayudó a obtener financiamiento de otros donantes, impulsando aún más su capacidad organizacional y técnica. En conjunto, estos mecanismos de acción se traslapan y pueden mejorar en gran medida la cantidad, la calidad y la sostenibilidad de los programas dirigidos a las niñas adolescentes.

## 1.2. ¿En que medida tiene el fortalecimiento de las capacidades de los socios un impacto positivo para la equidad de género, los derechos y las oportunidades de las niñas adolescentes?

El trabajo de la iniciativa ENA para fortalecer las capacidades de los socios tuvo un impacto positivo en muchas formas, tanto en las niñas adolescentes como en los derechos y oportunidades disponibles para ellas. La capacidad de programación fue la que tuvo un impacto más directo, ya que la incorporación de nuevos programas (que fue posible gracias al financiamiento y otros apoyos proporcionados a través de la iniciativa) aumentó en gran medida el número de niñas adolescentes a las que los socios pudieron atender, así como la calidad de las actividades en las que participaron.

Como se mencionó anteriormente, la Cosecha de Resultados y las entrevistas con informantes claves encontraron que la programación fue la categoría de crecimiento de capacidad que más a menudo los socios atribuyeron a su participación en la iniciativa ENA. En particular, muchos socios utilizaron el apoyo del GFC para hacer su programación más participativa e inclusiva. Por ejemplo, las niñas adolescentes adquirieron experiencia al tomar funciones de facilitadoras y liderazgo dentro de las organizaciones socias y se involucraron en el diseño e implementación de la programación. La iniciativa ENA contribuyó a ello facilitando la exposición de los socios a nuevas metodologías participativas y proporcionando el financiamiento necesario para desarrollar actividades que incorporaron dichas metodologías.

---

*"Hemos logrado la inclusión de las niñas: ellas mismas están desarrollando la programación y las actividades en los municipios; las basan en sus propias experiencias aprendidas. Se sienten más empoderadas y tomadas en cuenta gracias a ello. Ahora tienen una visión diferente de sus propias vidas". — Socio, Honduras*

---

De acuerdo con los hallazgos de las entrevistas con informantes claves, el enfoque de la inclusión difirió significativamente entre los socios. Para algunos, la inclusión significó la implementación de prácticas participativas con las niñas pequeñas y niñas adolescentes durante el diseño del programa. Para otros, la inclusión se mejoró mediante metodologías específicas de género. El personal de una organización social dijo que los adultos habían asumido el papel de facilitadores, identificando y fomentando la implementación de los objetivos y prioridades de las niñas adolescentes.

Los socios no sólo reportaron un aumento en su capacidad para incorporar a las niñas adolescentes en la toma de decisiones, sino que muchos observaron transformaciones profundas en las niñas que participaban en sus programas. Tanto en la Cosecha de Resultados como en las entrevistas con informantes claves, los socios informaron que muchas niñas de sus programas, con el tiempo, empezaron a adoptar cualidades de liderazgo, y se sentían más cómodas opinando y tomando decisiones sobre sus vidas, lo que representó un aumento de su empoderamiento y autonomía. Un socio señaló que las niñas adolescentes de sus programas parecían menos avergonzadas cuando hablaban de sus derechos.

---

*"Las niñas adolescentes ahora reconocen cuando se abusa de sus derechos. Ahora no les da vergüenza hablar en público. Dan su opinión. Ahora conocen sus derechos. Ahora pueden hablar y decir: 'No'". — Socio, Nicaragua*

---

En general, los socios atribuyeron estos resultados parcialmente al apoyo de GFC. Apoyándose tanto en la Cosecha de Resultados como en las entrevistas con informantes claves, el estilo y el enfoque de las subvenciones de GFC contribuyeron al fortalecimiento de muchas capacidades interconectadas que ayudaron a mejorar la equidad de género, los derechos y las oportunidades de las niñas adolescentes.

Los cambios en la programación durante los tres primeros años de la iniciativa también condujeron a cambios positivos para las niñas adolescentes en las comunidades donde trabajan los socios. Por ejemplo, el 29% de los ejemplos de empoderamiento que se reportaron en la Cosecha de Resultados se referían a un cambio en las actitudes y comportamientos de los líderes de la comunidad, y el 21% de los ejemplos de entrevistas con informantes claves hablaban de un cambio en la disposición de las familias y las madres para apoyar las cuestiones que afectan a las niñas. Como parte de la iniciativa ENA, los socios obtuvieron acceso a capacitaciones e información sobre métodos para fomentar la confianza con las familias de las niñas, niños y jóvenes. Varios socios informaron que se consiguió mejorar la confianza de las familias de las niñas adolescentes y aumentó el apoyo de las familias a la participación de sus hijos en los programas.

Más allá de los cambios en la programación, las conexiones proporcionadas por la red del GFC y la oportunidad de hacer conexiones con otros socios de ENA abrieron oportunidades tanto para los propios socios como para las niñas adolescentes a las que atienden. Tres socios pudieron financiar viajes de las participantes en sus programas gracias a las conexiones que establecieron a través de la iniciativa. Por ejemplo, dos socios de Nicaragua pudieron enviar a Londres a dos niñas que habían participado en sus programas de liderazgo para que aceptaran el premio *With and For Girls* (Con y Para las Niñas) en su nombre. Cuatro representantes jóvenes de los socios también participaron como líderes en el festival nacional en línea WOW (*Women of the World*, Mujeres del Mundo).

El cambio en el número de niñas adolescentes que participaron en los programas de los socios a lo largo de los tres años de la iniciativa es un buen indicador del impacto potencial de la misma. Para el grupo de 11 socios que se unieron en el primer año de la iniciativa (siete más se unieron en el segundo año), el número de participantes aumentó de 2.998 en el primer año a 4.343 en el segundo. En ambos años, más de la mitad de los participantes eran niñas adolescentes, y éstas constituyeron la mayor parte del aumento. Si bien los socios no hablaron directamente de este aumento durante las entrevistas con informantes claves o la Cosecha de Resultados, ellos relacionaron repetidamente su participación en ENA con un aumento de su capacidad para elaborar estrategias, mejorar y ampliar la programación y adaptarse a las crisis. En base a esto, es probable que el aumento del número de participantes en general, y de las adolescentes en particular, fuera, al menos en parte, resultado del fortalecimiento de las capacidades de los socios a raíz de su participación en la iniciativa ENA.

Entre el segundo y el tercer año, hubo un ligero aumento en el número total de niñas adolescentes atendidas en toda la iniciativa, aunque varios socios individuales vieron una disminución. Lo más probable es que este estancamiento fuera el resultado de las restricciones gubernamentales, las medidas de seguridad pública y los cuidados adoptados por las familias de las niñas en respuesta a la pandemia del COVID-19. Esta interpretación se ve respaldada por el hecho de que los socios ubicados en Honduras, un país que tuvo uno de los cierres más severos de la pandemia, vieron un descenso mucho más pronunciado de participantes que las otras organizaciones. En general, dados los retos a los que se enfrentaron los socios de ENA durante estas crisis combinadas, el aumento del número de participantes atendidos, aunque fuera una cantidad modesta, es un éxito.

Los socios están en vías de alcanzar el objetivo de la iniciativa de atender a 20.000 participantes, el 68% (13.500) de los cuales deberían ser niñas adolescentes, para cuando termine el cuarto año. En los tres

primeros años de la iniciativa, los socios llegaron a 18.400 participantes, de los cuales el 48% (8.796) eran niñas adolescentes

## 2. ¿En qué medida contribuye la iniciativa a empoderar a las niñas adolescentes?

ENA contribuyó sustancialmente a aumentar el empoderamiento de las niñas adolescentes que participaron en los programas de los socios. Fundamentándose en los datos cualitativos y cuantitativos recogidos a través de Cosecha de Resultados, entrevistas con informantes claves, informes de los socios, y otros documentos, así como la investigación realizada por los mismos socios, la manera más significativa en que contribuyó la iniciativa fue proporcionando financiamiento flexible y el apoyo del personal de GFC en el que muchos socios se apoyaron para ampliar su programación. Como se ha mencionado anteriormente, las organizaciones socias utilizaron el apoyo de GFC para integrar las metodologías participativas en sus procesos de programación y organización. Esto les ayudó a proporcionar servicios que responden mejor a las necesidades, y empoderó a las niñas adolescentes para que tuvieran más voz en los programas en los que participaban. Además, ENA proporcionó oportunidades para que los socios hicieran conexiones entre sí y establecieran programas y actividades colaborativas, accedieran a las redes de los demás y compartieran conocimientos y recursos. Los socios también consideraron, aunque en menor medida, que los talleres dirigidos por el personal del GFC sobre el uso de la tecnología durante la pandemia, la formación en metodologías participativas y la ayuda para realizar evaluaciones de su capacidad organizacional, todos apoyaron a su trabajo y, en última instancia, a las niñas adolescentes que ellos atienden.

Al examinar los datos recogidos a través de la Cosecha de Resultados, de los 21 ejemplos de cambio en los comportamientos y actitudes de las niñas adolescentes identificados por los socios durante el ejercicio, el 71% se refería a un aumento de empoderamiento. Este hallazgo también se vio respaldado por las entrevistas con informantes claves, ya que el 79% de los ejemplos demostraban un mayor empoderamiento en las participantes del programa. Los ejemplos de empoderamiento que observaron los socios incluyeron cambios de actitud, dar prioridad a la educación, aumento de la autoestima, retraso del matrimonio y del embarazo, expresión de opiniones, planificación de vida y apertura a la terapia. El tipo de empoderamiento más común fue que las niñas adolescentes hablaran sobre sus opiniones y se sintieran más cómodas a la hora de tomar decisiones sobre sus vidas. Los socios describieron a niñas adolescentes que antes eran calladas y tímidas y que ahora se expresan con franqueza. El segundo tipo de empoderamiento más común fue que las niñas adolescentes tomaran decisiones que dieran prioridad a su educación. Uno de los socios informó que en los últimos dos años han aumentaron consistentemente las solicitudes de niñas para obtener los pequeños estipendios de educación que ofrece su organización. Dos de los proyectos de Investigación de Acción Participativa lo corroboraron. Uno de ellos descubrió que varios padres de niñas adolescentes habían notado que sus hijas daban cada vez más prioridad a sus estudios después de participar en el programa del socio. El otro escuchó directamente de las niñas adolescentes participantes que comprenden que la educación es importante para permitirles alcanzar sus objetivos vitales y convertirse en profesionales.

Además, dos de los socios que realizaron estudios de casos exploraron cómo la iniciativa ha contribuido a empoderar a las niñas adolescentes. Uno de los socios examinó los cambios que experimentaron ocho niñas adolescentes que participan en su programa en actitudes, comportamientos y conocimientos durante los dos años en que la organización había participado en la iniciativa ENA. El estudio reveló que las ocho

niñas mejoraron su autoestima, sus hábitos de cuidado personal y sus conocimientos sobre la equidad de género. Además, las niñas participaron en una serie de actividades de incidencia para promover la equidad de género, tales como iniciar campañas comunitarias cara a cara sobre cuestiones específicas de equidad de género, utilizar el deporte como vehículo para la educación sobre la equidad de género y proporcionar anticonceptivos e información sobre los embarazos precoces a sus compañeras en sus comunidades. El estudio también señaló que el apoyo financiero de ENA permitió al socio responder a la crisis sanitaria de COVID-19 proporcionando alimentos y suministros de higiene a las comunidades en las que trabaja. Esto ayudó a las familias a satisfacer sus necesidades básicas y permitió que sus hijos e hijas participaran en los programas del socio.

El estudio de caso del otro socio se enfocó en examinar un nuevo proyecto para desarrollar liderazgo que se puso en marcha con el apoyo de la iniciativa ENA. El estudio descubrió que las niñas que participaron en el programa experimentaron un aumento significativo de su autoestima y desarrollaron un mayor sentido de comunidad entre ellas a lo largo del proyecto. Aprendieron sobre la prevención de la violencia y, en particular, sobre la importancia de rechazar la normalización de la violencia sexual. Lo que es más significativo, dado que el programa se enfoca en liderazgo, aumentaron su convicción y compromiso para crear mejores condiciones en sus comunidades para las niñas en etapa de niñez y adolescencia. El apoyo de la iniciativa contribuyó a facilitar estos cambios. Además, ENA proporcionó al socio capacitación y apoyo financiero que ayudó a la organización a incorporar en mayor medida la retroalimentación de las niñas adolescentes a su programación, y a desarrollar sus capacidades técnicas y de evaluación, lo que mejoró la pertinencia y la eficacia del programa. Por último, la participación en la iniciativa ayudó a la organización a capacitar a su personal en estrategias de comunicación y a dar a conocer sus servicios de forma más eficaz, de modo que más niñas pudieran unirse al programa.

## 2.1 ¿Consideran los socios que su participación en la iniciativa está contribuyendo a ampliar las oportunidades de las niñas adolescentes y a aumentar el respeto de sus derechos?

De acuerdo con la Cosecha de Resultados, las entrevistas con informantes claves y los datos cualitativos de los informes de los socios y otros documentos, los socios relacionan su participación en la iniciativa con los cambios positivos que están observando en las oportunidades disponibles para las niñas adolescentes y los cambios en sus familias y comunidades, que conducen a un mayor respeto de los derechos de las niñas. Informaron que la participación en ENA les ha proporcionado acceso a financiamiento, fortalecimiento organizacional y recursos y conexiones. Esto les ha permitido llegar a más niñas adolescentes con su programación, realizar más programas enfocados en la familia y la comunidad, y apoyar de mejor manera a las niñas para que eduquen a sus comunidades y lideren sus propias actividades y grupos.

Las actividades de divulgación en la comunidad y las campañas de concientización pública son algunas de las formas más directas en las que los socios pueden influir en el entorno en el que viven las participantes de sus programas. Según los datos cualitativos recogidos de los informes de los socios y otros documentos, en el primer año de la iniciativa ENA no hubo nuevas actividades dirigidas por los socios, ni campañas de concientización pública sobre salud sexual y reproductiva, equidad de género o derechos de las niñas. En el tercer año de la iniciativa, hubo 19 nuevos programas de educación comunitaria dirigidos por los socios quienes los atribuyeron al financiamiento flexible, la mentoría brindada por el personal de GFC y las reuniones de los socios organizadas por la iniciativa. Muchos más programas y actividades que no estaban directamente relacionados con la educación comunitaria también fueron diseñados por los socios para

crear un cambio en las instituciones comunitarias y las familias. Por ejemplo, un socio de Guatemala organizó talleres especializados sobre la prevención de embarazos en adolescentes con los gobiernos estudiantiles de las escuelas locales. Otro organizó un taller para padres de familia sobre cómo fomentar la autoconfianza en sus hijos adolescentes.

Más allá de las nuevas actividades que buscan crear un cambio en la comunidad, las entrevistas con informantes claves y Cosecha de Resultados mostraron que los socios observaron cambios en las actitudes y comportamientos de una variedad de actores locales. Casi el 30% de los resultados y ejemplos medidos por ambos métodos mostraron cambios positivos en los líderes y miembros de la comunidad, incluyendo una mayor sensibilidad hacia los problemas que afectan a las niñas y declaraciones de los líderes en contra del matrimonio a temprana edad. Más del 20% mencionó mejoras en las actitudes y los comportamientos de las familias, incluyendo un aumento de la confianza de las familias en los socios de ENA, la mejora de la comunicación de las madres con sus hijas sobre la salud y los derechos sexuales y reproductivos, y que las familias den prioridad a la educación de las hijas sobre las actividades generadoras de ingresos.

---

*“Antes, las madres controlaban a sus hijas; no las dejaban participar en nuestras actividades. La creencia era que las niñas están destinadas a las tareas domésticas. Hay mucha información falsa en las comunidades. Ahora las familias que han participado con nosotros empiezan a comprender, entienden que esa creencia no es correcta. Antes no dejaban jugar a las niñas, especialmente deportes. Fue duro, pero las niñas empezaron a decir: 'No, este es mi derecho'. Ahora las familias les dan más libertad. Ahora entienden que no están destinadas sólo a la cocina.” — Socia, Nicaragua*

---

En Guatemala, los socios incluso observaron evidencias de que los gobiernos municipales están cambiando su comportamiento, pues empezaron a invitar a las niñas adolescentes a participar en los espacios de toma de decisiones.

El número de nuevas iniciativas de los socios destinadas a educar a las comunidades, incluidas las actividades de divulgación y concientización pública apoyadas por GFC, sugieren que la iniciativa ENA desempeñó un papel influyente, junto con otros factores externos.

La tecnología fue otra forma en que los socios consideraron que su participación en ENA apoyó directamente la ampliación de las oportunidades para las niñas adolescentes. Mientras se aplicaban medidas de confinamiento y distanciamiento social relacionadas con COVID-19 en los países de los socios, el GFC organizó una serie de diálogos en línea para que los socios compartieran herramientas tecnológicas para involucrar a los y las participantes a distancia y realizó tres talleres sobre la facilitación de programas en espacios virtuales. La Cosecha de Resultados y las entrevistas con informantes claves revelaron que varios socios transmitieron esta información a los y las participantes de sus programas mediante actividades específicas. Uno de los socios de Nicaragua también utilizó el financiamiento de emergencia de COVID-19 para comprar teléfonos móviles para el personal y las niñas adolescentes que participaban en su programación, lo que abrió oportunidades para que participaran en la escuela durante el cierre e incluso para acceder a puestos de trabajo que requieren fluidez con la tecnología de la comunicación.

La educación es un área en la que el trabajo de los socios amplía significativamente las oportunidades para las niñas adolescentes. De los seis proyectos de Investigación de Acción Participativa llevados a cabo por los socios, tres encontraron evidencia de que las niñas adolescentes en sus programas habían empezado

a establecer objetivos y metas para su futuro, y casi todos encontraron que las participantes del programa estaban más dedicadas a su educación de lo que habían estado cuando llegaron al programa. La iniciativa ENA contribuyó a estos cambios proporcionando financiamiento flexible, el apoyo del personal de GFC que ayudó a los socios a hacer crecer sus programas y a llegar a más niñas adolescentes. También contribuyó con la organización de reuniones, que dieron lugar a varias colaboraciones entre los socios relacionadas con la educación. En general, aunque la iniciativa no llevó a cabo directamente talleres o capacitaciones específicas sobre educación, su apoyo condujo directamente a una expansión de la programación relacionada con la educación y contribuyó indirectamente al aumento del número de niñas adolescentes que priorizan su futuro y se dedican más a los estudios durante la pandemia de COVID-19, una época en que el acceso a educación se hizo aún más difícil.

## **2.2. ¿Han observado los socios cambios en actitudes o comportamientos de las participantes y/o sus comunidades con respecto a la equidad de género como resultado de su participación en la iniciativa (ya sea directa o indirectamente)? En caso afirmativo, ¿cuáles son los cambios y son sostenibles?**

A lo largo de los tres años de la iniciativa, los socios han visto muchos cambios en las actitudes y comportamientos de las niñas adolescentes con las que trabajan. Casi todos los socios informaron que habían observado un aumento en la equidad de género, demostrado por un mayor empoderamiento de las niñas a las que atienden, y muchos vieron un aumento en la participación de las niñas en actividades de incidencia y liderazgo. Muchos socios informaron que la conexión entre las actividades de la iniciativa y estos cambios es significativa.

Como parte del estudio sobre el impacto de la iniciativa en el empoderamiento y la equidad de género, los proyectos de Investigación de Acción Participativa de cuatro socios encontraron que las niñas adolescentes de sus programas experimentaron una mejora en su autoestima y aumentó su autoconfianza para hablar en defensa de sí mismas y de los demás. Por ejemplo, un socio de Guatemala encuestó a sus participantes durante un taller y detectó que las niñas que habían participado en el programa de la organización ya no tenían miedo de hablar sobre sus cualidades positivas. El socio también descubrió que las respuestas de las niñas y los niños eran más o menos las mismas – un excelente indicador de equidad de género – y que todos los participantes expresaron una comprensión más profunda de la salud y los derechos sexuales y reproductivos. Tres de los proyectos de Investigación de Acción Participativa también encontraron que los participantes compartían la información de los programas de los socios con sus pares. Por ejemplo, un proyecto de Investigación de Acción Participativa descubrió que las adolescentes utilizaban sus habilidades de liderazgo para crear espacios para que sus pares dialogaran sobre los derechos sexuales y reproductivos.

Como se mencionó en la respuesta a la pregunta 2 del recorrido de aprendizaje (“¿En qué medida contribuye la iniciativa a empoderar a las niñas adolescentes?”), la Cosecha de Resultados y las entrevistas con informantes claves corroboraron este hallazgo, ya que el 71% de los resultados de la Cosecha de Resultados y el 79% de los ejemplos de las entrevistas con informantes claves contienen evidencias de un mayor empoderamiento de las participantes en el programa. En la Cosecha de Resultados y en las entrevistas con informantes claves, los ejemplos más comunes de avances en la equidad de género estaban relacionados con que las niñas adolescentes adquirieron un mayor reconocimiento de su propio valor y una mayor disposición a hablar con franqueza. Durante el confinamiento en Honduras, por ejemplo, varias niñas adolescentes que habían participado en los programas de los socios encontraron suficiente confianza para usar sus voces y hacer una campaña de video en línea que alentaba a sus compañeras a hablar sobre

la violencia doméstica. El segundo ejemplo más común de empoderamiento en relación con la equidad de género fue el de dar prioridad a la educación. Por ejemplo, un socio informó sobre una actividad anual en la que las niñas escriben historias sobre sus aspiraciones para el futuro, y observó que un mayor número de niñas escribían sobre continuar sus estudios y obtener trabajos como profesionales, tales como maestras y abogadas. Estos ejemplos de niñas que utilizan su voz y sus opciones para dar prioridad a su educación a nivel individual son de vital importancia, ya que allanan el camino para una mayor e igualitaria participación y liderazgo en la sociedad.

Dos de los seis proyectos de Investigación de Acción Participativa detectaron que las participantes en el programa mejoraron su enfoque en los estudios y su participación en la escuela. Ambos informaron que las niñas adolescentes de sus programas se fijaban objetivos y metas para el futuro, y aspiraban a una educación superior y/o a trabajos que requieren una formación especial y que a menudo se consideran reservados para los hombres, como convertirse en abogadas o trabajar para la policía. En Nicaragua, uno de estos socios vio un aumento en el número de participantes que permanecieron y se graduaron en la escuela secundaria, a pesar de la creciente presión para que se quedaran en casa para ayudar a mantener a la familia durante la pandemia.

ENA contribuyó indirectamente a estos resultados en la medida en que su apoyo ayudó a hacer posible la programación que contribuyó directamente a los cambios reportados. Según los datos cualitativos recopilados de los informes de los socios y otros documentos, éstos atribuyeron al menos ocho nuevas actividades relacionadas con liderazgo y activismo de los jóvenes, al menos en parte, a su participación en ENA desde que comenzó la iniciativa. Además, en lo que respecta al empoderamiento y sus vínculos con la equidad de género, la mayoría de los 72 nuevos programas y actividades que los socios informaron haber creado con el apoyo de ENA tenían características destinadas a empoderar a los participantes. Adicionalmente, algunos socios comenzaron a colaborar con otros socios que conocieron a través de las reuniones organizadas por ENA en programas relacionados con el empoderamiento. En general, ENA tuvo un gran impacto en el número de programas y en el número de participantes con los que los socios pudieron interactuar, y por lo tanto contribuyó proporcionalmente a los resultados que los socios consideraron que se derivan de su programación.

### **2.3. ¿En qué medida la iniciativa ha tenido éxito en apoyar a las niñas adolescentes para que lideren y se involucren en actividades de incidencia que les ayuden a reafirmar sus derechos?**

En números, los niveles de involucramiento en las actividades de incidencia entre los participantes del programa variaron significativamente a lo largo de los tres años de la iniciativa. Los niveles más bajos se registraron durante el segundo y tercer trimestres de 2020. Sin duda, en gran medida las crisis combinadas de esa época y, en particular, las restricciones a las reuniones públicas y privadas relacionadas con el COVID-19 incidieron en esto. Sin embargo, como se mencionó en la sección anterior, con el apoyo de la iniciativa ENA, los socios continuaron llegando a un gran número de niñas adolescentes con su programación incluso durante estos períodos. Aunque el fuerte aumento de las actividades de incidencia hacia finales de 2020 y principios de 2021 puede haber tenido otras causas, las niñas adolescentes que participaron en estas actividades estaban bien preparadas por la programación continua de los socios durante toda la pandemia. El financiamiento flexible, las relaciones basadas en confianza con el personal, las mentorías y muchos otros tipos de apoyo proporcionados por GFC durante una época tan impredecible reforzaron esta programación. A lo largo de los tres años, 12,492 de los participantes en los programas de los socios (todos menores de 24 años) participaron en actividades de incidencia en defensa de los derechos de las niñas, y más de una cuarta parte de estos participantes (más de 3,000) eran niñas

adolescentes. (Nótese que las personas que participaron en actividades de incidencia en varios años se contaron por separado para cada año). Esta cifra sólo incluye las actividades que abogan directamente por los derechos de las niñas o que fueron dirigidas por niñas.



Un socio de Guatemala apoyó a diez niñas que participaban en un programa de empoderamiento e incidencia para que asistieran a una reunión con la Comisión del Congreso para Educación, Ciencia y Tecnología para abogar por una ley que garantice el acceso gratis a internet en las áreas rurales.

Más allá de estas cifras globales, tanto la Cosecha de Resultados como las entrevistas con informantes claves detectaron que, después del empoderamiento, el cambio segundo más detectado y significativo en las participantes del programa durante los tres años de la iniciativa fue el aumento del número de niñas adolescentes que participan en actividades de incidencia y liderazgo.

Casi un tercio (29%) de los resultados de la Cosecha de Resultados identificados por los socios mostraron un aumento en la participación y liderazgo de las niñas adolescentes, lo que también fue respaldado por los hallazgos de las entrevistas con informantes claves. En esta revisión, la participación y el liderazgo incluyeron cambios en los comportamientos, el compromiso con la incidencia política, la

autoorganización, servir de modelo para otros y, en un caso, iniciar un programa de radio. La mejora más mencionada fue el compromiso de las niñas adolescentes con la incidencia política y la autoorganización. Varios socios compartieron casos de niñas adolescentes que influyeron en funcionarios locales y miembros prominentes de la comunidad. El segundo cambio más mencionado fue el de las niñas adolescentes que actúan como modelos para sus pares, organizando actividades y ayudando a guiar a otras personas jóvenes a través de situaciones difíciles.

Los ejemplos que dieron los socios fueron muy variados. En algunos casos, observaron un aumento de las habilidades de liderazgo a través de cambios en el comportamiento de las niñas adolescentes, tales como servir de modelo a seguir para sus pares, estar más dispuestas a hablar de sus fortalezas y, en general, una mayor confianza en sí mismas. Varios socios informaron que las niñas adolescentes de sus programas empezaron a crear sus propias actividades, como talleres de mentoría y planificación de vida para otras niñas de sus comunidades. En otros casos, observaron que las participantes del programa se involucraban en actividades de incidencia política y autoorganización. Por ejemplo, un socio en Guatemala informó que varios de sus participantes formaron múltiples grupos para abogar por una respuesta de las autoridades locales a la violencia de género, lo que finalmente resultó en acciones concretas por parte del gobierno local, tales como proporcionar clases gratuitas de autodefensa para las niñas. Otro socio compartió la historia de una niña de trece años, sobreviviente de violencia sexual, que le ocasionó graves problemas de salud, por lo que decidió hablar públicamente en un evento de un socio con el fin de evitar que otras niñas sufrieran una violencia similar.



Un socio de Nicaragua ayudó a sus niñas líderes a organizar un foro virtual que denominaron “Las voces de las niñas cuentan” para compartir su agenda para prevenir la violencia contra las niñas y mujeres, así como los embarazos tempranos durante el COVID-19.

No se puede subestimar la importancia de estos resultados en el contexto de la marginación histórica y sistemática de las voces, los derechos y la autonomía de las niñas adolescentes, especialmente en el contexto de la pandemia del COVID-19 y la prolongada inestabilidad política, económica y social. Estos ejemplos representan solidaridad y acciones dirigidas por niñas que atraviesan sus propios procesos individuales de empoderamiento.

Para determinar el alcance de la contribución de ENA, es útil examinar las actividades que los socios implementaron para preparar a las niñas adolescentes para asumir funciones de liderazgo y participar en las actividades de incidencia. Basado en los

informes de los socios y otros documentos, a lo largo de los tres años que duró la iniciativa, los socios llevaron a cabo ocho nuevas actividades enfocadas en el desarrollo de habilidades de liderazgo e incidencia con el apoyo de GFC. Por ejemplo, un socio de Guatemala colaboró con otras tres organizaciones de Centroamérica para crear una reunión dirigida por y para las niñas adolescentes de sus programas. En Nicaragua, otro socio incorporó a las niñas adolescentes a los espacios de toma de decisiones de la organización como forma de hacer que sus procesos de planificación y evaluación de programas respondan mejor a las necesidades de estas jóvenes. En Guatemala, un tercer socio creó nueve nuevos comités locales de coordinación encargados de desarrollar las capacidades de liderazgo de las niñas adolescentes en sus comunidades.

En última instancia, a pesar de los aumentos y disminuciones en el número total de participantes del programa que se involucraron en actividades de incidencia durante cada año de la iniciativa, los socios llegaron continuamente a un gran número de niñas adolescentes con la programación que fue posible gracias a la participación de los socios en la iniciativa ENA y que tenía como objetivo desarrollar el empoderamiento, las habilidades de liderazgo, la autoestima y las capacidades de incidencia. Las observaciones de la Cosecha de Resultados, las entrevistas con informantes claves y dos estudios de casos dirigidos por los socios confirmaron que las niñas adolescentes que participaron en estos programas experimentaron un aumento de su autoestima y se mostraron más abiertas a hablar, a actuar como modelos para sus pares y a asumir funciones de liderazgo.

Más allá del fortalecimiento de las habilidades de incidencia, el trabajo de los socios para fomentar el empoderamiento de las niñas adolescentes es un prerrequisito esencial para el involucramiento político. Durante los tres años de la iniciativa, ocho socios pusieron en marcha un total de 15 nuevos programas y actividades enfocados en el empoderamiento de jóvenes y niñas con el apoyo del GFC y el equipo de la ENA. Estas actividades iban desde el desarrollo de la autoestima de las participantes hasta proporcionarles oportunidades para practicar sus habilidades en liderazgo y facilitación. El objetivo de uno de los socios, por ejemplo, fue fomentar el liderazgo poniendo en marcha un programa en el que las niñas adolescentes organizaban, planificaban y dirigían reuniones con otras organizaciones afines. Otro se enfocó en el desarrollo de autoestima y confianza a través del teatro, mediante el cual las adolescentes representaban escenas de su vida para ayudar a procesar y expresar sus emociones.

Dos organizaciones socias en Guatemala llevaron a cabo estudios de casos para examinar hasta qué punto la iniciativa ha tenido éxito a la hora de apoyar a las niñas adolescentes para que lideren y participen en actividades de incidencia que les ayuden a reafirmar sus derechos. El estudio de caso de uno de los socios se enfocó en las experiencias de más de 20 jóvenes líderes de un programa en el que participaron nueve grupos comunitarios de jóvenes líderes y activistas elegidas por sus compañeras que trabajaron para empoderar y proteger a sus pares. El socio descubrió que, tras participar en los programas de la organización, las niñas adolescentes experimentaron profundos cambios en su confianza, sus habilidades de liderazgo y su autoestima. Igualmente, informaron que el aumento de su autoestima hizo que se sintieran más cómodas a la hora de participar en actividades de incidencia y cabildeo, incluyendo la concesión de becas en la comunidad, la creación de un centro informático rural, la realización de una encuesta sobre la protección de los derechos en la comunidad y la organización de dos marchas. También se encargaron de supervisar la construcción de un centro educativo en una comunidad rural en la que muchos estudiantes, especialmente las niñas adolescentes, no habían podido asistir a la escuela desde el comienzo de la pandemia de COVID-19. Este logro requirió importantes esfuerzos de cabildeo, y si el socio hubiera establecido este programa sin el apoyo de GFC, el alcance de los cambios en las niñas adolescentes que participaron en este programa y el impacto que tuvieron en la comunidad no habrían sido posibles.

El estudio de caso del otro socio se centró en la trayectoria y el crecimiento de Anabella, una joven maya Q'eqchi' que empezó a participar en los programas del socio a los 19 años y que ahora trabaja en la organización. A través de esta experiencia, la joven aumentó su autoestima y su capacidad de liderazgo y comenzó a abogar por las víctimas de la violencia doméstica y sexual. Su trabajo fue reconocido a nivel nacional, y la confianza que ganó con tanto esfuerzo contribuyó a la creación de una junta nacional de revisión encargada de fortalecer el marco institucional en torno a responder a las niñas adolescentes víctimas de la violencia. La organización atribuyó el establecimiento del actual proyecto de la joven en parte por su participación en la iniciativa ENA.



Anabella habla con un reportero durante una conferencia sostenida con el Vicepresidente de Guatemala y el Procurador de los Derechos Humanos sobre los retos que enfrentan las niñas y adolescentes en Petén.

### 3. ¿Cuáles son las características particulares de la iniciativa que hasta ahora han marcado la diferencia?

Según los informes de los socios y la Cosecha de Resultados, los socios consideraron que el financiamiento es el elemento más impactante de la iniciativa, mencionando específicamente el enfoque de financiamiento flexible de GFC, así como las subvenciones para el desarrollo organizacional y las subvenciones de emergencia que estaban a disposición de los socios de ENA. El 43% de los resultados cosechados relacionados con la contribución de ENA mencionaron el financiamiento flexible. En sus informes, ocho

socios comentaron sobre las diferentes formas en que sus organizaciones pudieron desarrollar sus capacidades internas gracias al financiamiento flexible y a las subvenciones más específicas para el desarrollo organizacional.

---

*"El uso flexible de los fondos nos permite responder a las dinámicas cambiantes de las comunidades y de las adolescentes a quienes servimos, permitiéndonos implementar mejoras tácticas y estratégicas sin perder de vista nuestro objetivo general." — Socio, Guatemala*

---

De los ocho socios que recibieron subvenciones para el desarrollo organizacional, tres pudieron modernizar su sitio web y crear un plan de comunicaciones, uno pudo abrir una segunda oficina y otros pudieron realizar cambios estructurales en sus oficinas haciéndolas más utilizables y, en uno de los casos contribuyó a que las niñas adolescentes con las que trabajan se sintieran más seguras. Algunos socios utilizaron las subvenciones de desarrollo organizacional para llevar a cabo actividades destinadas a promover una cultura de salvaguarda y bienestar dentro de sus organizaciones. Todas estas acciones fueron especialmente importantes en una época en que la pandemia de COVID-19 hizo que fuera peligroso que las personas se reuniesen presencialmente sin un espacio adecuado.

---

*"El financiamiento flexible contribuye a la misión y la visión de nuestra organización ayudándonos a maximizar nuestros recursos y a priorizar las necesidades de nuestros beneficiarios en un contexto social y político cada vez más difícil." — Socio, Nicaragua*

*"La flexibilidad de estos fondos nos permite resolver situaciones emergentes, lo que, al mismo tiempo, permite el buen funcionamiento de nuestra organización." — Socio, Honduras*

---

Varios socios también mencionaron que no frecuentemente se puede obtener apoyo para este tipo de actividades.

El financiamiento flexible no fue el único tipo de apoyo que los socios consideraron útil. Muchos de los informes de los socios expresaron su agradecimiento por las oportunidades que la iniciativa proporcionó para establecer redes y colaborar con organizaciones afines, tanto con otros socios de la iniciativa como con organizaciones externas. Por ejemplo, tres socios afirmaron haber aprendido nuevas metodologías y/o tipos de actividades que ellos eventualmente adoptaron. Una organización aprendió de otra cómo ampliar sus esfuerzos de incidencia y educación mediante la creación de un programa de radio. Diez socios iniciaron o mejoraron sus actividades de colaboración gracias a las conexiones establecidas a través del GFC, y uno de ellos inició un programa de televisión colaborativa que se transmite en toda Honduras para promover los derechos sexuales y reproductivos. Otros tres socios informaron que se vieron obligados a retrasar las actividades colaborativas con otras organizaciones debido a la necesidad de mantener la distancia social, centrándose en cambio en establecer relaciones para una futura colaboración.

Un análisis de la red organizacional realizado al principio de la iniciativa y actualizado cada segundo trimestre del año, apoya firmemente la conclusión de que las actividades para crear redes de ENA tuvieron

un fuerte impacto. Como se ha comentado anteriormente, la densidad de la red de socios aumentó en casi un 80% y las conexiones reportadas también aumentaron de forma constante a lo largo de las tres rondas de análisis de la red organizacional.

Aunque en las entrevistas con informantes claves y la Cosecha de Resultados no se habla mucho de colaboración, la Cosecha de Resultados confirmó lo dicho al respecto en algunos de los informes de los socios. De los 33 ejemplos de la Cosecha de Resultados sobre la contribución de la iniciativa ENA al trabajo de los socios, cuatro mencionaron específicamente las actividades de los encuentros. Los encuentros son una de las principales formas en que la iniciativa ofrece a las organizaciones socias oportunidades para conectarse, establecer relaciones y colaborar.

Un elemento clave de la iniciativa ENA ha sido el apoyo a los socios para realizar evaluaciones de su capacidad organizacional. Los socios pueden utilizar estas evaluaciones para orientarse sobre la forma en que buscan lograr el desarrollo de su capacidad interna y cómo proponen utilizar las subvenciones disponibles para el desarrollo organizacional. Aunque no es un tema tan dominante como el aprecio por el financiamiento flexible de GFC, los socios consideraron útiles las evaluaciones de capacidad organizacional. Con el apoyo continuo del GFC, 16 de los 17 socios han creado planes de desarrollo organizacional después de participar en las evaluaciones de capacidad organizacional. De estos 16 socios, diez han recibido subvenciones para desarrollo organizacional en apoyo a las actividades para el desarrollo de su capacidad que han planificado. De los 33 ejemplos resultantes de la Cosecha de Resultados sobre cómo la iniciativa ENA ha contribuido al trabajo de los socios, el 18% incluye las evaluaciones de la capacidad organizacional.

#### 4. ¿En qué medida han influido los factores externos (positivos y negativos) en la iniciativa en su conjunto y en el trabajo de los socios?

Para responder a esta pregunta, el equipo del recorrido de aprendizaje examinó las transcripciones de las entrevistas con informantes claves, los resultados cosechados por los socios y los informes de éstos. No fue sorpresa que estas fuentes mostraron que la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en la programación de los socios y en su capacidad para interactuar con las niñas adolescentes con las que trabajan. En la segunda mitad del segundo año de la iniciativa, que correspondió con el inicio de la pandemia en América Latina, el 13% de las 38 nuevas actividades y programas iniciados por los socios estaban relacionados con COVID-19. En el tercer año, el porcentaje de nuevas actividades y programas relacionados con COVID-19 aumentó al 53%. La programación relacionada con el COVID-19 abordó los efectos directos e indirectos del COVID-19 en la vida de las niñas adolescentes, desde el intercambio de información sobre cómo y por qué era importante el distanciamiento social hasta la educación de las comunidades de los socios sobre las muchas formas en que la pandemia estaba exacerbando los desafíos existentes que enfrentan las niñas adolescentes. En todas las actividades y programas de los socios, se hicieron adaptaciones para mejorar el acceso de las niñas adolescentes a los servicios de los socios en momentos de extremo distanciamiento social. Esto fue especialmente cierto para los socios en Honduras, donde las reglas de distanciamiento social eran severas y estrictamente aplicadas por el gobierno. Uno de los socios en Honduras informó que no podía trabajar con las niñas adolescentes en persona de ninguna manera, ni siquiera siguiendo las medidas de seguridad como reunirse al aire libre, distanciarse socialmente y usar mascarillas.

A pesar del grado en que el COVID-19 modificó la programación, los socios hablaron muy poco sobre ese tema en las entrevistas con informantes claves y en la Cosecha de Resultados. Cuando lo hicieron, muchas afirmaciones sobre la pandemia hicieron hincapié en los aspectos positivos, como la creatividad con que adaptaron su programación para proporcionar el apoyo esencial que muchos niños y adolescentes necesitaban durante la pandemia. Por ejemplo, algunos encontraron que interactuar en reuniones virtuales con las niñas adolescentes proporcionaba una oportunidad para desarrollar habilidades tecnológicas. Algunos socios que pudieron prestar servicios en persona se tomaron el tiempo para visitar los hogares de niñas, niños y jóvenes que antes acudían a sus oficinas y, gracias a ello, establecieron vínculos más estrechos con las familias y la comunidad en general. Tres socios informaron que habían establecido nuevas conexiones a través de su trabajo educando a la comunidad sobre COVID-19. Uno de estos socios hizo alianzas con tres organizaciones distintas basado en su trabajo para educar a la comunidad sobre las formas en que la pandemia puede aumentar la vulnerabilidad de las niñas adolescentes a la violencia. Además, tres socios recibieron, de nuevos donantes, financiamiento de emergencia relacionado con la pandemia; esto como resultado de su acceso a la red de GFC o del apoyo de GFC en la concesión de subvenciones. La falta de comentarios negativos en torno a COVID-19 puede reflejar que los socios lo ven simplemente como un desafío externo más, que sólo hace más importante su trabajo de protección y empoderamiento de las niñas adolescentes. Otra explicación podría ser que la Cosecha de Resultados y entrevistas con informantes claves se realizaron bien entrada la pandemia, cuando incluso las adaptaciones más difíciles del trabajo de los socios ya se habían normalizado.

Aunque la pandemia fue un factor externo compartido por toda la iniciativa, varios acontecimientos políticos y desastres naturales afectaron a subgrupos de socios. Por ejemplo, los tres socios nicaragüenses que participaron en las entrevistas con informantes claves hablaron del levantamiento de 2018 y de la posterior represión del gobierno contra las organizaciones de la sociedad civil como algo que obstaculizaba gravemente todos los aspectos de su trabajo, desde su capacidad para recibir financiamiento internacional hasta su capacidad para abogar por los derechos de las niñas adolescentes y realizar actividades de divulgación. Los socios de Nicaragua y Guatemala también hablaron de cómo la crisis económica y la pobreza persistente de sus países significaban que las jóvenes tenían que pasar más tiempo ayudando a sus familias a ganar dinero y estaban menos disponibles para participar en los programas.

---

*"La pobreza persiste en muchas comunidades, y los padres obligan a sus hijas a trabajar en el campo. Se espera que contribuyan económicamente o con trabajo manual. Esto se convierte en una barrera para que las niñas participen con nosotros". — Socio, Guatemala*

---

Otros factores a los que se refirieron los socios fueron los desastres ambientales, como la erupción del Volcán de Fuego en Guatemala en 2018 y los huracanes Eta e Iota en 2020; la oposición de los líderes políticos locales; y la oposición de los líderes de la iglesia.

Los factores externos descritos anteriormente impactaron la iniciativa ENA y el trabajo de los socios, pero el apoyo flexible de GFC y la propia creatividad, adaptabilidad y resiliencia de los socios limitaron los efectos negativos hasta cierto punto. Muchos socios expresaron su agradecimiento por las subvenciones de emergencia y otras formas de apoyo de GFC durante las crisis. Un socio de Nicaragua valoró especialmente la disposición de GFC que aceleró el proceso de desembolso de una subvención cuando una nueva política amenazaba con impedir que la organización recibiera los fondos. Esta flexibilidad es esencial para muchos de los socios que enfrentan contextos políticos que cambian continuamente.

## Conclusiones

Con el apoyo de los hallazgos de la sección anterior del informe, aquí se presenta un análisis de las principales conclusiones del recorrido de aprendizaje, así como ciertas acciones que GFC puede asumir con relación a la iniciativa ENA de cara al futuro y/o tomar en cuenta de forma más general para sus alianzas.

Según las actividades del recorrido del aprendizaje y los datos analizados por el equipo, la iniciativa ENA está abordando y avanzando significativamente sus objetivos establecidos. Con el apoyo del GFC, los socios están desarrollando su capacidad organizacional y técnica, y están ampliando y fortaleciendo los programas orientados a empoderar a las niñas adolescentes. A lo largo del recorrido, el enfoque del GFC, no sólo en cuanto a la concesión de subvenciones, sino también en cuanto al establecimiento de relaciones con los socios, es reconocido sistemáticamente como elemento esencial del éxito de la iniciativa.

Algunos de los cambios que los socios señalaron en las niñas adolescentes con las que trabajan consistieron en un mayor sentido de empoderamiento, liderazgo, solidaridad y acción colectiva. Además, algunos socios de ENA enfatizaron que algunas de las participantes en sus programas ahora se sienten esperanzadas sobre su futuro.

---

*"Las chicas se enfrentan a un contexto tan increíblemente adverso y difícil. Sin embargo, vemos que tienen esperanza e ideas para un futuro feminista". — Socio, Nicaragua*

---

**Las relaciones son la raíz del éxito.** En varias actividades del recorrido de aprendizaje, los socios expresaron que estiman profundamente el estilo y el enfoque de GFC. El apoyo del personal del GFC, su disponibilidad y su sincera preocupación por los socios, por su trabajo y por las niñas adolescentes a las que atienden desempeñaron un papel especialmente importante en la evolución de la iniciativa. En el corazón del enfoque de GFC está el establecimiento de relaciones genuinas, basadas en la confianza con los socios. Aunque este elemento de la iniciativa no es fácilmente cuantificable, se mencionó con frecuencia en diferentes contextos durante el recorrido de aprendizaje. Los socios valoraron este enfoque casi tanto como el financiamiento flexible y el apoyo a la capacidad organizacional. El rendimiento de este tipo de inversión parece ser significativo y beneficia no sólo a los socios, sino también a las niñas adolescentes a las que atienden.

**El financiamiento flexible es esencial, y debe ser plurianual.** Los beneficios del financiamiento flexible plurianual han recibido cada vez más atención en los espacios de desarrollo internacional, humanitario y filantrópico. El financiamiento flexible fue la contribución más mencionada y apreciada para el trabajo de los socios de ENA. Los socios informaron que la libertad para decidir en qué gastar el dinero les permitía enfocarse en las cosas que más importan para las niñas adolescentes y a las comunidades que atienden. La flexibilidad fue especialmente importante durante la época increíblemente difícil e imprevisible de la actual pandemia de COVID-19, y el GFC cree firmemente que el financiamiento flexible debe convertirse en una práctica generalizada más allá de la crisis actual. Para hacer posible un impacto real, duradero e impulsado por la comunidad, los donantes deben reducir los requisitos que imponen a las organizaciones locales, confiar en ellas y asegurarse de que cuenten con el apoyo y los servicios necesarios para servir a sus comunidades. También es necesario que los proveedores de fondos ofrezcan financiamiento a más largo plazo. Es poco realista y no es sostenible esperar que las organizaciones locales

logren hacer un cambio duradero en el transcurso de sólo uno o dos años. Por eso, en la búsqueda de financiamiento continuado para la iniciativa ENA, el GFC seguirá abogando por un financiamiento flexible plurianual.

**Las subvenciones de emergencia son cada vez más vitales.** GFC tiene previsto seguir desarrollando su enfoque de subvenciones de emergencia, entre otras cosas, estableciendo conexiones con otros donantes y proveedores de fondos que puedan proporcionar financiamiento de emergencia, e integrar ese enfoque en sus iniciativas. El GFC y la iniciativa ENA se adaptaron prontamente a la pandemia, reasignando y desembolsando rápidamente los fondos de emergencia. Sin embargo, con la actual crisis de la pandemia, los cambios climáticos que provocan un clima cada vez más impredecible en toda América Latina y una situación política inestable en Nicaragua, GFC debe estar preparado para proporcionar niveles similares de financiamiento de emergencia en el futuro.

**La creación de redes es un proceso continuo.** Dado el crecimiento de las redes de los socios a lo largo de la iniciativa, es probable que haya muchas otras conexiones potenciales que otros socios de la red no estén aprovechando. GFC tiene previsto centrarse en ofrecer más espacios (virtuales o presenciales) para que los socios, y quizás, las organizaciones externas, se reúnan, de modo que los socios puedan aprovechar al máximo las amplias redes de los demás. También es una práctica habitual en GFC poner en contacto a los socios con otros donantes y exponerlos a oportunidades externas como la participación en eventos y conferencias, siempre que sea posible. GFC seguirá haciendo las conexiones pertinentes y presentando a los socios con otras oportunidades de colaboración.

**Es importante diversificar los tipos de apoyo.** Según informaron los socios en las diferentes actividades del recorrido de aprendizaje, la combinación de los diferentes tipos de apoyo financiero y no financiero ofrecidos por GFC fue importante para ellos. Desde el punto de vista financiero, además del financiamiento flexible que proporciona GFC, los socios tuvieron acceso a subvenciones para desarrollo organizacional y a subvenciones de emergencia para financiar necesidades específicas a medida que iban surgiendo. Como se mencionó en la sección de metodología, también se invitó a los socios a realizar sus propios proyectos de investigación que contribuyeran al recorrido de aprendizaje, para lo cual se les ofrecieron pequeñas subvenciones. En cuanto al apoyo no financiero, la inversión de recursos para ampliar otras formas de apoyo al desarrollo de capacidades podría ayudar a los socios a tomar decisiones más informadas sobre el mejor uso de sus subvenciones. Los socios mencionaron que consideran de gran utilidad la mentoría del personal de GFC y las evaluaciones de la capacidad organizacional. Éstos son tipos de apoyo complementarios, ya que un mayor apoyo del personal puede ayudar a los socios a poner en práctica los resultados de la evaluación de su capacidad organizacional. Aumentar la cantidad de apoyo en torno a las evaluaciones de la capacidad organizacional y/o el tiempo del personal del GFC para apoyar a los socios en esta y otras tareas haría que el modelo de financiamiento de la iniciativa fuera aún más valioso.

Por último, es necesario recopilar más información sobre la intersección del financiamiento flexible y otros tipos de apoyo, en particular los que informan sobre cómo los socios utilizan esos fondos. Responder a preguntas como “¿La evaluación de la capacidad organizacional cambió la forma en que los socios utilizaron los fondos flexibles?” y “¿Sería útil ofrecer evaluaciones más específicas, como el enfoque transformador de género?” podría beneficiar enormemente la eficiencia de esta y otras iniciativas.

**Las metodologías participativas tienen poder.** A lo largo del recorrido de aprendizaje, la mayoría de los socios celebraron el hecho de que la iniciativa ENA les hubiera permitido conocer las metodologías y actividades participativas para utilizarlas con las y los participantes de sus programas, especialmente con

las niñas adolescentes. Les ayudó a crear una programación más inclusiva con enfoques basados en género y/o juventud para su trabajo, lo que dio lugar a abordajes más sensibles y pertinentes. De acuerdo con la abrumadora cantidad de menciones sobre la integración de herramientas y metodologías participativas en su trabajo, los socios se centraron más en las niñas durante la iniciativa ENA. En el futuro, podría valer la pena que GFC y los socios desarrollen una “caja de herramientas” con las diversas metodologías y actividades participativas que los socios aplicaron en la iniciativa y en las sesiones colaborativas apoyadas por GFC. Podría seguir trabajándose sobre esta guía y luego ser utilizada por otras iniciativas de GFC. También podría ser informativo examinar más a fondo con los socios de ENA sobre qué es lo que en realidad hace que una actividad o proceso sea participativo; en concreto, garantizar que las aportaciones y la participación de las niñas adolescentes efectivamente guíen e informen la programación.

## Reconocimientos



### GFC desea expresar su más profunda gratitud...

A los 17 socios de base de la iniciativa Empoderando a Niñas Adolescentes en Centroamérica. Sin su disposición a embarcarse en este recorrido de aprendizaje con nosotros, este proceso no habría sido posible. Un agradecimiento especial a los diez socios que emprendieron estudios de casos y proyectos de Investigación de Acción Participativa con el firme compromiso de descubrir algo nuevo, y asombrarnos con las historias de cambio que compartieron.

A Dana Preston, que guio magistralmente los procesos de Cosecha de Resultados y entrevistas con informantes claves con humildad y con respeto por nuestro valor de servir en primer lugar a los socios.

A todo el equipo del GFC por apoyar esta iniciativa y este esfuerzo de aprendizaje, pero muy especialmente a Kim McClain, por ser una líder de equipo amable y empática durante toda la iniciativa y el recorrido de aprendizaje; a Daniela Martínez Moreno, por su liderazgo y solidaridad con los socios desde el principio y su experta coordinación del equipo de investigación de GFC; a Liza Yanovich, por aportar su pasión, su experiencia en evaluación y su perspectiva independiente en la estructuración, diseño y análisis final de los resultados; a Sam Phillips-Corwin, por su arduo trabajo sintetizando volúmenes de análisis en este bello informe; a Marco Blanco y Mariana Ponce la Rosa, por analizar incansablemente las series de datos cualitativos en bruto; y a Josette Haddad, por su meticulosa edición y sus sugerencias de contenido.

Y a la Fundación *Dubai Cares* por su interés en estudiar y conocer los esfuerzos comunitarios de apoyo a las niñas adolescentes en Centroamérica y por confiarnos los recursos para dar alas a esta iniciativa.

© Global Fund for Children, febrero 2022

**Contacto**

**Global Fund for Children**

**(Fondo Global para la Niñez)**

Washington, DC, Estados Unidos

+1 202.331.9003

[info@globalfundforchildren.org](mailto:info@globalfundforchildren.org)

**Global Fund for Children UK Trust**

Londres, Reino Unido

[uktrust@globalfundforchildren.org](mailto:uktrust@globalfundforchildren.org)

**Foundation for Rebuilding Childhood**

**(Fundación para reconstruir la niñez)**

Nueva Delhi, India

[info@foundationforrebuildingchildhood.org](mailto:info@foundationforrebuildingchildhood.org)

[globalfundforchildren.org](http://globalfundforchildren.org)

