

# COLABORACIONES PARA EL FUTURO:

El estadio de los espacios  
colectivos de la sociedad civil  
en nuevos tiempos.

Resultados de la encuesta a espacios colectivos  
en América Latina y el Caribe.

**RACI**  
COOPERACIÓN QUE FORTALECE

Fundación  
**Avina**

**IMPACTO  
COLABORATIVO**

***Septiembre 2025***

*Autores: Juan Cristóbal Birbuet, Eva Villanueva, Paula Ellinger,  
Carlos March, Juliana Catania, Antonella Erben, Jennifer Joyce*

*Edición: Yanina Paula Nemirovsky*

# Índice



<b>Resumen Ejecutivo</b>	4
<b>1. Introducción. Los espacios colectivos en tiempos de cambio</b>	6
1.1. Motivaciones y contexto de esta investigación	6
1.2. Los protagonistas: perfiles de los Espacios Colectivos encuestados	7
<b>2. Impacto sobre financiamiento</b>	9
2.1. La relación entre los EC y las fuentes de financiamiento	10
2.2. Recortes presupuestarios en un contexto de crisis y efectos financieros del debilitamiento de la cooperación	10
2.3. Estrategias de adaptación ante los recortes de fondos	11
<b>3. Más allá del financiamiento: efectos emocionales, organizativos, políticos y de gestión</b>	13
3.1. Efectos emocionales y sobre el bienestar del equipo	13
3.2. Efectos organizativos y relacionales	14
3.3. Efectos políticos y simbólicos	14
3.4. Efectos sobre la gestión interna y la gobernanza	15
3.5. Percepción sobre el futuro de los EC	15
<b>4. Dinámicas de colaboración en el nuevo contexto</b>	17
4.1. Entre la competencia y la solidaridad	17
4.2. Nuevas formas de colaboración	18
4.3. Obstáculos persistentes y desafíos organizacionales	19
4.4. La colaboración como horizonte estratégico	19
4.5. Tendencias percibidas en la filantropía y la inversión social	20
<b>5. Conclusiones</b>	20
<b>Anexo 1: Modelo de regresión logística</b>	21
<b>Anexo 2: Fuentes de financiamiento y exposición a recortes presupuestarios</b>	22
<b>Anexo 3: Percepción de impacto según características de la organización</b>	23
<b>Anexo 4: Afectación al presupuesto según características de la organización</b>	25
<b>Anexo 5: Percepción sobre el futuro según características de la organización</b>	26
<b>Anexo 6: Cambio en el número de miembros según características de la organización</b>	28

# Resumen Ejecutivo

En un contexto de profundos cambios en el orden geopolítico global, el sector filantrópico y de la cooperación para el desarrollo atraviesa una transformación tan profunda como incierta. La Ayuda Oficial al Desarrollo (ODA por sus siglas en inglés) ha caído abruptamente – 9 % en 2024 – y se proyecta una reducción de hasta el 17 % adicional en 2025. A la par de este descenso en los números totales, se observan episodios de shock, como el cierre de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés), ocurrido a principios de 2025 en un contexto de fuertes cuestionamientos sobre su existencia. Esto a su vez contribuye a aumentar la desconfianza en el sistema de cooperación, lo cual, en un contexto de restricciones del espacio cívico<sup>1</sup>, aumento de la desinformación, polarización y crisis climática, agudiza los desafíos que enfrenta la sociedad civil en América Latina y el mundo.

En este escenario de transformación, los Espacios Colectivos (EC) emergen como pilares de resiliencia para la sociedad civil, en tanto que permiten a las organizaciones articular estrategias y recursos, colaborar entre sí, fortalecer sus capacidades, sostener procesos e implementar innovaciones. En especial en contextos adversos, los EC se constituyen como respuestas para promover y asegurar entornos democráticos y plurales.

A partir de este supuesto sobre el valor de los EC, y en virtud del contexto, en junio 2025, Fundación Avina y la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) realizaron una encuesta en 73 EC de la sociedad civil, repartidos en 34 países de América Latina y el Caribe, que incluyen redes, foros, observatorios, coaliciones, asociaciones y otras estructuras colaborativas, la mayoría de las cuales actúa en agendas de democracias, derechos humanos y sostenibilidad ambiental. El objetivo de la encuesta fue conocer y sistematizar las formas en que los EC se han visto afectados por el recorte en los recursos de la cooperación internacional y los cambios en la agenda y la narrativa pública, así como caracterizar los distintos abordajes que han implementado como respuesta a esta situación. Posteriormente a la encuesta, se realizó un grupo focal, en donde se presentaron y discutieron los resultados entre algunos de los EC encuestados.

Entre los principales hallazgos, cabe destacar que el 78 % de los EC encuestados tiene una visión pesimista sobre el contexto de la cooperación internacional en la actualidad: el 56 % lo califica como negativo y el 20 % como muy negativo. Solo el 15 % lo considera neutro y apenas el 7 %, positivo.

Esto no se debe a diagnósticos basados en percepciones. Hay realidades que muestran los impactos negativos: de los 73 EC encuestados, 53 (72 %) requieren financiamiento para operar, y de esos, dos de cada tres debieron efectuar recortes presupuestarios.

Además de los recursos financieros, el otro capital imprescindible para sostener EC funcionales, su talento humano, también se ha visto impactado negativamente. En efecto, el 91.8 % de los EC reconoce que el actual contexto produce efectos emocionales negativos sobre los equipos de gestión, dado que se ven sometidos a presiones e incertidumbres que los desbordan.

<sup>1</sup> El espacio cívico es el entorno que permite a las personas y organizaciones participar libremente en los asuntos públicos, influir en las políticas que afectan sus vidas y ejercer sus derechos de expresión, asociación y reunión. En los últimos años, este espacio se ha visto cada vez más limitado por marcos legales restrictivos y prácticas que reducen la participación y la libertad cívica.



Por otro lado, el futuro también se percibe como desalentador. El 45.2 % de los encuestados proyecta un aumento en la fragilidad de las condiciones en las que operan y el 11 % ve la posibilidad del cierre o la fusión de su espacio. Existe una percepción generalizada de que las condiciones para la filantropía y la inversión social se volverán más restrictivas. Además, se espera una disminución de los recursos disponibles, al tiempo que una mayor concentración de estos en unas pocas organizaciones grandes y un endurecimiento de los requisitos legales y financieros para el sector de la sociedad civil.

Frente a este contexto hostil, los EC están implementando una variedad de acciones para mitigar el daño e intentar revertir la crisis. En los resultados de la encuesta, se observa que los EC mencionaron una vasta gama de acciones en marcha para responder a los cambios de contexto, incluyendo la adaptación de sus modelos, la diversificación de las fuentes de ingresos y el ofrecimiento de nuevos servicios, lo cual demuestra que no están paralizadas. No obstante, también han sufrido una de las consecuencias más dolorosas de la crisis, que es el recorte de costos operativos – de las 53 EC que requieren presupuesto para operar, 27 debieron reducir sus equipos de gestión.

En cuanto a la dimensión colectiva más amplia, aunque existen tensiones asociadas a la competencia por recursos, también se registran esfuerzos sostenidos por mantener el trabajo colaborativo. En algunos casos, incluso ha aumentado la disposición a colaborar, crear consorcios o compartir capacidades, lo que indica una comprensión clara de que los desafíos actuales no pueden enfrentarse de manera aislada.

En esta línea, en el grupo focal donde se compartieron los resultados preliminares del estudio, se resaltó que este escenario desafiante también es una oportunidad para fortalecer la cooperación. Desde una mirada transfronteriza y colectiva, se pueden identificar y mapear buenas prácticas, emergentes o ya consolidadas, que sirvan como referentes, que sean replicables y que inspiren nuevas formas de sostener y potenciar el trabajo de los EC.

Dentro de este escenario, un abordaje posible es dejar de enfrentar el cambio en las condiciones de contexto desde la perspectiva de crisis para abordarlo desde la lógica de ruptura<sup>2</sup> y oportunidad. El futuro requiere de espacios colectivos de sociedad civil que incorporen la ruptura y la imaginación política a la gestión. Para ello, es clave tener una lectura de contexto: comprender aquello que se derrumba, lo que emerge y lo que se consolida, tanto a escala local como global. Además, es indispensable identificar los elementos que irrumpen y las formas de convertirlos en oportunidades. Se trata, en otras palabras, de remover los escombros de las estructuras que se desploman para despejar los cimientos de lo que aflora.

---

<sup>2</sup> La ruptura se refiere a un cambio abrupto e irreversible que descompone los marcos conocidos y obliga a reorganizar reglas, referencias y prácticas. A diferencia de la crisis, no busca restaurar el orden anterior, sino abrir espacio para un nuevo equilibrio. En su sentido positivo, puede entenderse como una forma de innovación cuando es planificada y gestionada de manera estratégica.

# 1. Introducción. Los espacios colectivos en tiempos de cambio

## 1.1. Motivaciones y contexto de esta investigación

Este informe presenta los principales resultados y conclusiones de la encuesta “Impacto del nuevo contexto de cooperación internacional en Espacios Colectivos de la sociedad civil (EC)”, dirigida a entidades que agrupan, articulan y coordinan el trabajo de múltiples organizaciones de la sociedad civil en América Latina y el Caribe. Se incluyen aquí redes, foros, observatorios, coaliciones, asociaciones y otras estructuras institucionales cuya función principal es canalizar esfuerzos colectivos, representar intereses compartidos y promover acciones coordinadas entre sus integrantes.

Los EC son estructuras conformadas por múltiples organizaciones que trabajan de manera articulada para alcanzar objetivos comunes. Su función central es coordinar y potenciar el trabajo conjunto, promoviendo sinergias, facilitando la incidencia colectiva y fortaleciendo capacidades compartidas, ejerciendo así un efecto multiplicador de las acciones de las organizaciones de la sociedad civil. Estos espacios desempeñan un rol clave en el ecosistema, dado que intermedian, articulan y proyectan la acción de sus integrantes, además de constituirse como entornos para la innovación, generando valor agregado a partir de la colaboración estructurada y sostenida. Por esto, resulta relevante analizar de manera específica las diversas formas en que los EC se ven afectados por los cambios en el entorno y las condiciones bajo las que operan.

La investigación busca aportar nuevas perspectivas y pistas sobre el alcance de los cambios de contexto que impactan a los EC en América Latina, en especial los recortes en los recursos públicos y privados de la cooperación internacional, provenientes sobre todo de Estados Unidos y Europa. Este fenómeno ocurre sobre un tejido de organizaciones de sociedad civil marcado por fragmentación, la cual resulta de una combinación de diversos factores: desde la progresiva necesidad de especialización técnica, convertida en requisito para acceder al financiamiento, hasta una limitada cobertura de los recursos organizacionales derivada de esquemas de financiamiento centrados en proyectos. Este modelo ha promovido estructuras dependientes de ciclos cortos de financiamiento y con escasa capacidad institucional para sostener agendas de largo plazo o generar articulaciones con otros actores. Como consecuencia, muchas organizaciones locales han priorizado la ejecución sobre la estrategia, la rendición sobre el aprendizaje y la competencia por fondos sobre la colaboración, debilitando así la posibilidad de construir ecosistemas más integrados y resilientes.

Por otro lado, de acuerdo con el informe anual global de CIVICUS sobre el estado de sociedad civil en 2025<sup>3</sup>, al recorte de fondos se suma el hecho de que las agendas de ayuda al desarrollo se han visto cada vez más restringidas a temas de interés nacional, como comercio y seguridad. De modo que la crisis del modelo de funcionamiento y financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil va a contramano de su relevancia creciente frente a la problemáticas globales, como la crisis climática, el aumento de los conflictos bélicos y la radicalización social.

<sup>3</sup> Disponible en [www.civicus.org](http://www.civicus.org), página 5.

De cara al futuro, es esencial para las organizaciones de la sociedad civil constituirse desde la lógica de ruptura, identificando y sembrando lo que emerge en el contexto actual de cambio. Como señala CIVICUS, en este proceso, las redes (y los espacios colectivos en general) cumplen un rol único:

“Para habilitar sus respuestas, la sociedad civil debe construir y mejorar el funcionamiento de redes en todos los niveles, desde lo local hasta lo global y abarcando la mayor gama posible de la sociedad civil y aliados. La resiliencia de la sociedad civil radica en su capacidad para construir solidaridad a través de temas, grupos de interés y geografías. Estas conexiones permiten la movilización rápida de apoyo cuando surgen crisis, el intercambio de estrategias exitosas y la agrupación de recursos y capacidades.” (CIVICUS, State of Civil Society Report 2025:page 7)

Hasta donde alcanza el conocimiento disponible, no existen estudios sistemáticos que documenten la situación actual de los EC a la luz de los cambios en el contexto. En los años recientes, se han elaborado diversos diagnósticos sobre las condiciones y los desafíos de las organizaciones de la sociedad civil, pero que tienen un alcance individual o sectorial. El portal “Global Aid Freeze” reúne varios de esos estudios, entre los que se encuentran los resultados de una encuesta realizada entre centenas de organizaciones en 2025 . Dicho estudio también hace visible el panorama de crisis que afecta a las organizaciones de sociedad civil: de las 624 organizaciones encuestadas, la mayoría de ellas afectadas por el corte de fondos de la cooperación de Estados Unidos en 2025, solo el 13.6 % tiene recursos financieros asegurados para operar más de 6 meses. Este y otros estudios señalan la vulnerabilidad de muchas organizaciones de sociedad civil, y si bien sugieren la importancia de la actuación en red, no realizan un diagnóstico sobre el estadio de los EC de manera específica. La presente investigación ofrece un punto de partida para atender este vacío: por un lado, aporta información sobre el impacto del recorte del financiamiento global destinado al sector de la sociedad civil, y por otro, resalta y sistematiza el valor diferencial de estos espacios para sostener y asegurar la resiliencia de las organizaciones que los integran.

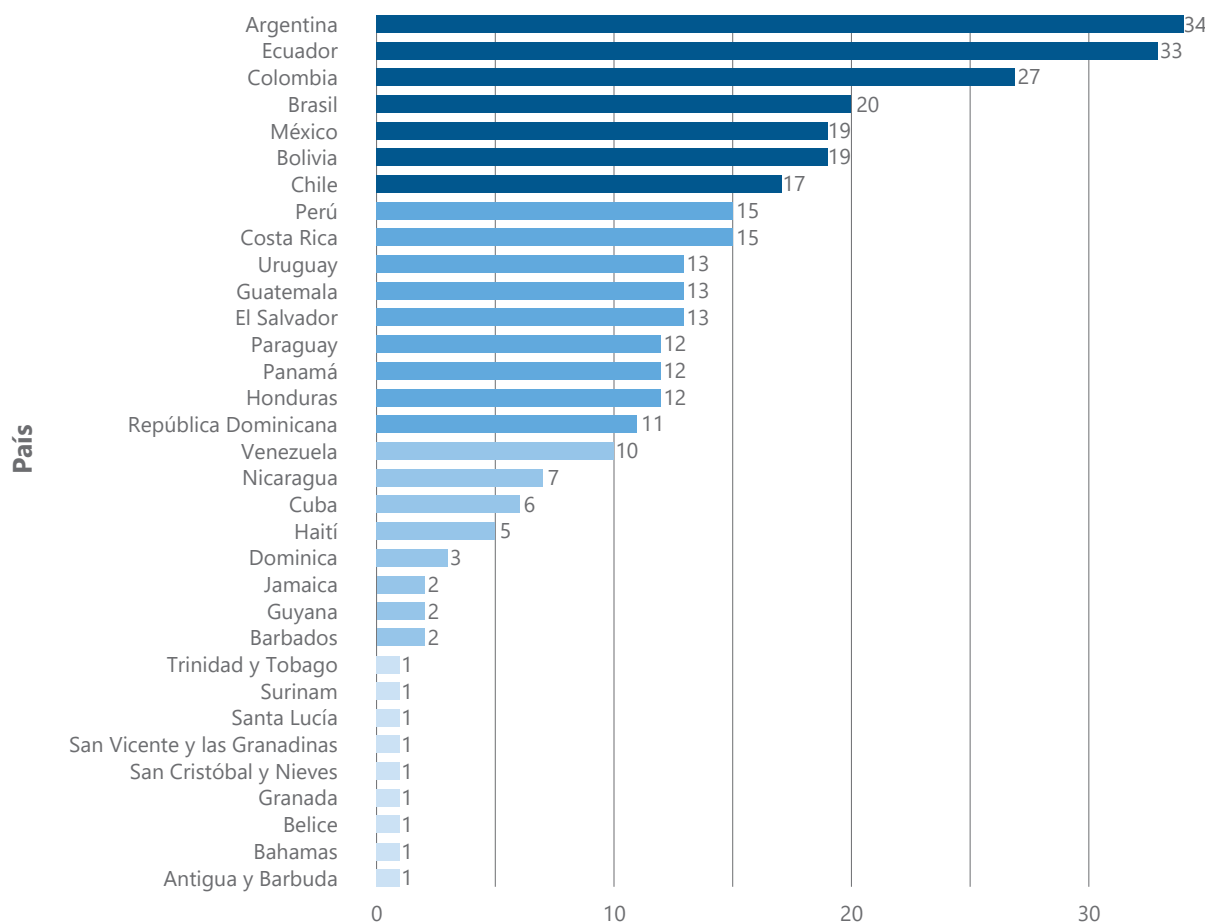
## **1.2. Los protagonistas: perfiles de los Espacios Colectivos encuestados**

La encuesta<sup>4</sup> diseñada y ejecutada por Fundación Avina y RACI en junio de 2025 recoge las respuestas de 73 EC que articulan el trabajo de más de 600 000 integrantes y que tienen presencia en 34 países de América Latina y el Caribe.

---

<sup>4</sup> La metodología del estudio se desarrolló en dos fases. La primera consistió en el levantamiento de información a través de una encuesta, cuyos datos fueron analizados mediante un modelo de regresión logística (véase anexo 1). La segunda fase correspondió a un ejercicio participativo de socialización y validación de los hallazgos, realizado a través de un conversatorio al que fueron invitados los encuestados. Aunque la participación en este segundo momento fue limitada, el diálogo generado resultó valioso y refleja el espíritu de una investigación acción participativa.

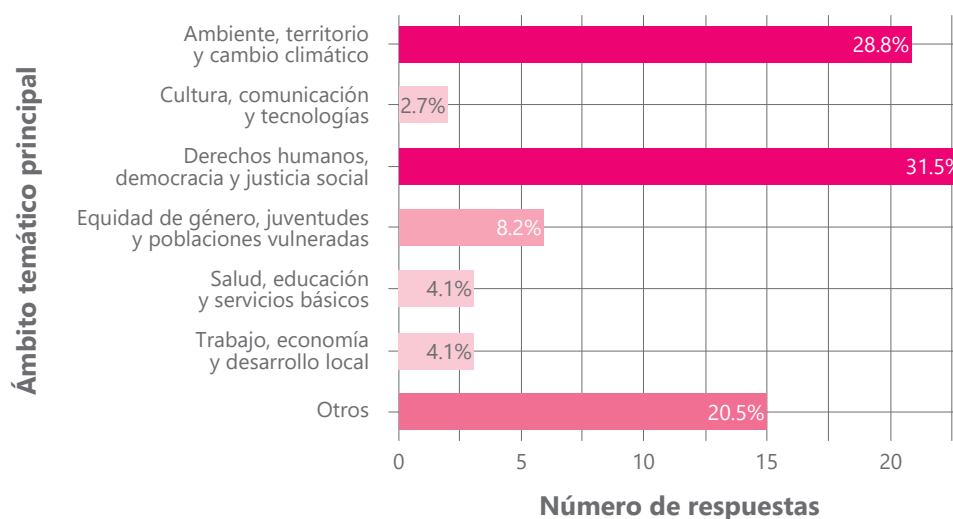
## Cobertura geográfica de las redes por país



Número de redes que operan en el país

Los EC encuestados trabajan en una amplia variedad de temas, aunque se observa una concentración significativa en algunos ejes centrales. Las agendas de trabajo más frecuentes son "Derechos humanos, democracia y justicia social" (31.5 %) y "Ambiente, territorio y cambio climático" (28.8 %), lo que refleja una fuerte orientación hacia temas de transformación social, defensa de derechos y sostenibilidad ambiental. Estas dos áreas engloban más de la mitad del accionar de los EC.

## Ámbitos temáticos de trabajo de las redes





Este perfil temático sugiere que gran parte de los EC están posicionados en áreas donde se cruzan derechos, territorios y justicia climática. Esto a su vez incide en las dinámicas de articulación y en los desafíos que enfrentan de cara al contexto actual en lo relacionado con el financiamiento y la sostenibilidad.

Por otro lado, la antigüedad de los EC encuestados varía entre 1 y 55 años, lo que refleja tanto trayectorias consolidadas como experiencias emergentes. El 50 % de las organizaciones tiene 15 años o menos, mientras que el 25 % más antiguo supera los 29 años, con un caso que alcanza los 55 años de existencia.

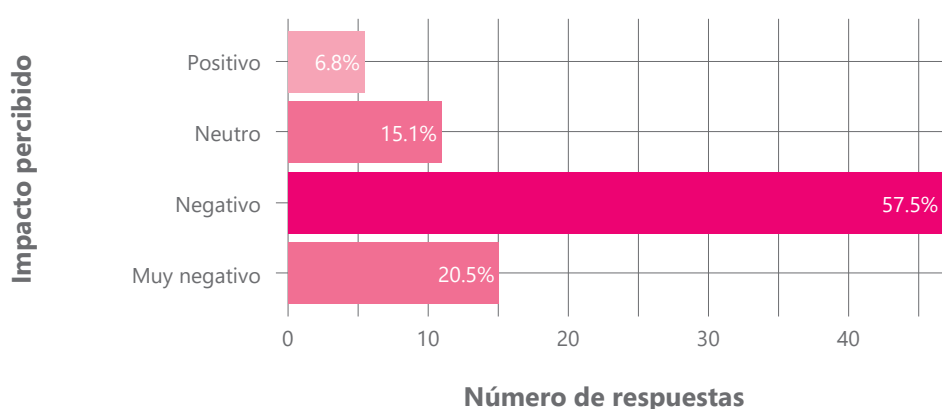
Finalmente, en lo que se refiere a la estructura administrativa, el 69 % de los EC cuenta con personería jurídica, mientras que el 31 % opera sin ella. Asimismo, 53 EC (72 %) dispone de un presupuesto anual de operaciones, frente a 21 (28 %) que trabajan sin uno. Entre los EC que cuentan con presupuesto, el 50 % maneja montos superiores a 100 000 dólares anuales, el 20 % supera los 500 000 dólares, y el 9 % declara no tener un presupuesto fijo. Esta heterogeneidad permite captar una amplia gama de situaciones institucionales y estrategias organizativas presentes en la región.

## 2. Impacto sobre financiamiento

La percepción del contexto por parte de los EC encuestados es mayoritariamente negativa. El 78 % de los EC (57) calificó el impacto como “Negativo” (57.5 %) o “Muy negativo” (20.5 %). Solo un 15 % consideró el impacto como “Neutro”, y apenas un 7 % lo percibió como “Positivo”. Estos resultados evidencian una lectura generalizada de adversidad frente al contexto actual<sup>5</sup>.

Como afirmó uno de los encuestados: “En general, la coyuntura que da origen al recorte de financiamiento de nuestro sector es compleja y no parece haber líneas claras de superación de la crisis actual. Eso genera un ecosistema complejo para llevar adelante programas de trabajo positivos en medio de esta coyuntura.”

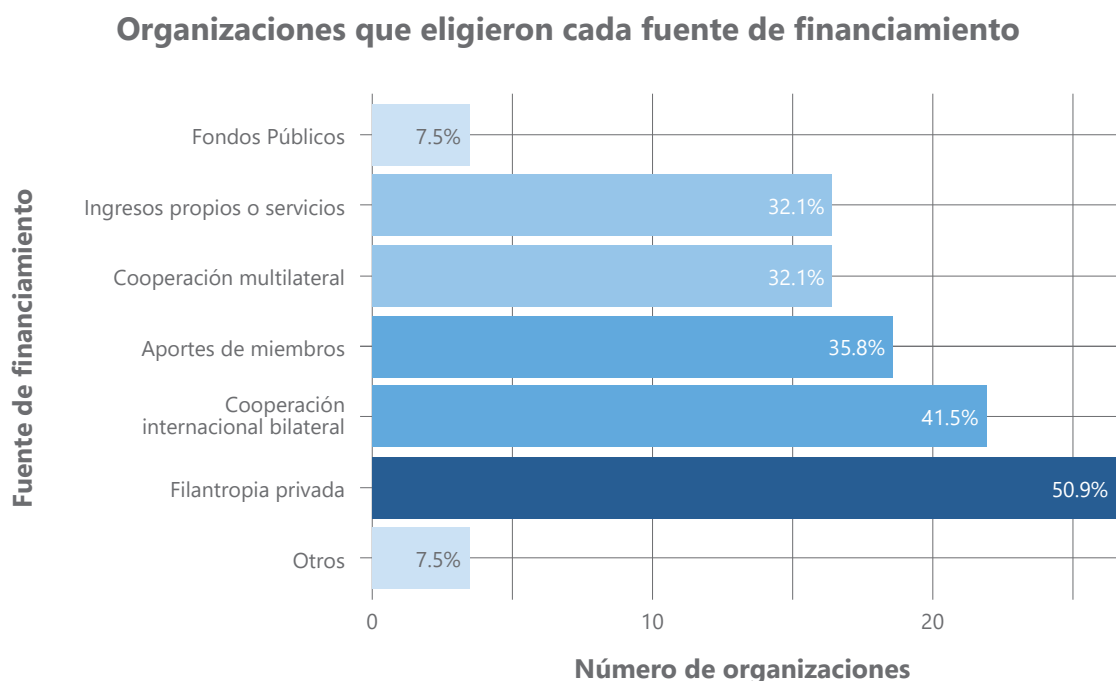
### Percepción del impacto del contexto internacional



<sup>5</sup> Para saber si la percepción de impacto depende de ciertos rasgos organizativos, comparamos la probabilidad de reportar un impacto negativo entre grupos definidos por tres características: contar o no con personería jurídica, tener o no un equipo de coordinación, y el nivel de presupuesto (bajo o sin monto fijo vs. medio o alto). Los resultados no arrojaron asociaciones estadísticamente significativas entre estas variables y la probabilidad de percibir un impacto negativo. Específicamente, no se observaron diferencias significativas entre EC con y sin personería jurídica, ni entre aquellos que cuentan o no con un equipo de coordinación. Asimismo, no se identificó una relación significativa entre contar o no con presupuesto operativo y la percepción de impacto. Entre los EC que sí disponen de presupuesto para su funcionamiento, tampoco se observó una relación significativa entre el nivel anual de presupuesto y la percepción de impacto, es decir, los EC con presupuesto medio o alto no presentan diferencias sustantivas frente a aquellos con presupuesto bajo o sin presupuesto fijo. Los detalles del procedimiento están en el Anexo 1.

## 2.1. La relación entre los EC y las fuentes de financiamiento

De todos los EC encuestados, 20 reportan operar sin presupuesto<sup>6</sup>, lo cual los hace menos vulnerables a cambios en el contexto de la cooperación internacional. Entre los 53 EC encuestados que reportaron tener presupuesto, el 73 % afirman haber recibido, en los últimos tres años, recursos provenientes de una diversidad de fuentes. Las más frecuentes son la filantropía privada (50 %), la cooperación bilateral (41.5 %) y los aportes de miembros (35.8 %). También se destacan la cooperación multilateral y los ingresos por servicios (32.1 % cada una). En menor medida, se registran fondos públicos (7.5 %) y fuentes puntuales, como donaciones de empresas, ONG internacionales o socios individuales. Esta diversidad refleja distintos modelos de sostenibilidad institucional.



## 2.2. Recortes presupuestarios en un contexto de crisis y efectos financieros del debilitamiento de la cooperación

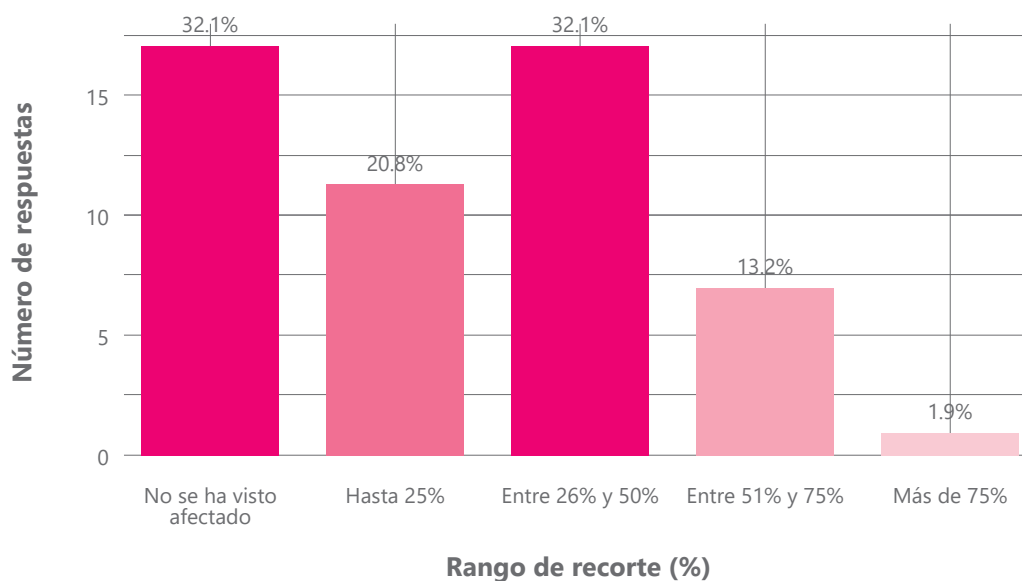
La diversificación de fuentes no ha sido suficiente para prevenir recortes de alto impacto. Dos de cada tres EC que dependen de presupuesto para operar han experimentado alguna reducción en su presupuesto operativo. De ellos, el 21 % reporta recortes leves (de hasta 25 %), el 32 % intermedios (entre 26 % y 50 %), y el 13 % reducciones mayores (entre 51 % y 75 %). Un encuestado reportó un recorte superior al 75 %. Apenas uno de cada tres EC indica que su presupuesto no se ha visto afectado. Adicionalmente, cabe destacar que en el grupo focal se destacó que muchos de los impactos se verán a partir de 2026, cuando los proyectos multianuales no se renueven.

Los comentarios abiertos recabados en la encuesta permiten profundizar en las implicancias cualitativas de los recortes presupuestarios. Muchos EC describen disminuciones significativas de sus ingresos, cancelaciones de programas y suspensiones de convenios previamente establecidos. Este tipo de recorte rompe la confianza en el sistema de cooperación, al tiempo que genera incertidumbre entre los integrantes de un EC sobre los planes que se puedan establecer a futuro.

<sup>6</sup> Una de las primeras preguntas de la encuesta era: "¿Cuenta con financiamiento para su funcionamiento?", y frente a esta pregunta, 20 encuestados contestaron no. Las preguntas subsiguientes, sobre recortes en presupuesto, solo estaban activas para los encuestados que respondían que sí cuentan con financiamiento para operar.

## Grado de recorte en el presupuesto operativo

Solo organizaciones con financiamiento



*"Básicamente [sufrimos] la falta de cumplimiento de un compromiso de cooperación internacional acordado a 4 años. Fue suspendido de golpe."*

Por otro lado, los EC también reportan una caída en la cantidad y la pertinencia de convocatorias disponibles:

*"Hemos enfrentado una menor disponibilidad de convocatorias relevantes y alineadas a los perfiles de nuestras organizaciones aliadas."*

Las consecuencias han incluido despidos, reducción de horas y honorarios, con la consecuente operación con equipos mínimos:

*"[Hemos realizado] una disminución en el número de integrantes del equipo gestor, que pasó de 6 a 3 integrantes."*

*"El trabajo realiza ad honorem y esto tiene consecuencias para las compañeras, sobre todo para las que facilitan y trabajan en los territorios."*

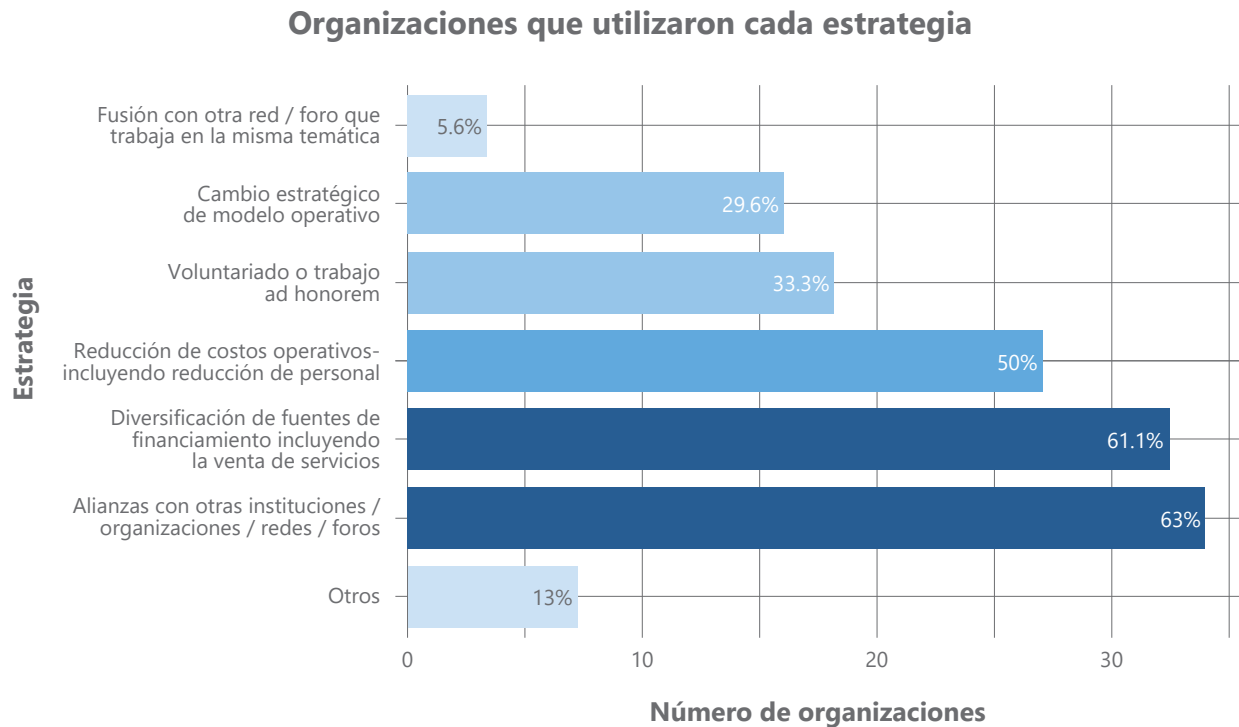
En otros casos, se identifica un riesgo directo para la sostenibilidad institucional:

*"Al no contar con recursos para la sostenibilidad del [movimiento], será difícil y complicado continuar con el objetivo institucional."*

### 2.3. Estrategias de adaptación ante los recortes de fondos

En este panorama de recortes en el financiamiento internacional, los EC que operan con presupuesto han desplegado diversas estrategias de adaptación. La principales fueron la búsqueda de alianzas con otras instituciones, organizaciones y redes (63 %), la diversificación de fuentes de ingreso, incluyendo la venta de servicios (63 %), y la reducción de costos operativos, que puede incluir recortes de personal (50 %). Estos hallazgos muestran que afrontar la crisis mediante la construcción de alianzas constituye una estrategia extendida en el sector, lo cual sugiere que los recortes actúan como un detonante directo para fortalecer

vínculos entre instituciones. En cambio, la formalización, la existencia de un equipo de coordinación, el bienestar del equipo, la antigüedad de la organización o la visión de futuro no muestran diferencias relevantes en este análisis.



Otras medidas de adaptación incluyen un mayor uso de trabajo voluntario (33.3 %), la modificación del modelo operativo (29.6 %) y la posibilidad de fusionarse con otras instituciones (5.6 %). También se mencionan acciones menos frecuentes, pero significativas, como el aumento en la eficiencia operativa o el desarrollo de estructuras organizativas más flexibles. En el grupo focal de presentación preliminar de resultados, se destacó además la importancia de fortalecer las capacidades tecnológicas, aprovechar los recursos que ofrecen las inteligencias artificiales e identificar las capacidades instaladas en los espacios, para luego socializarlas y ponerlas en diálogo con otros actores del ecosistema.

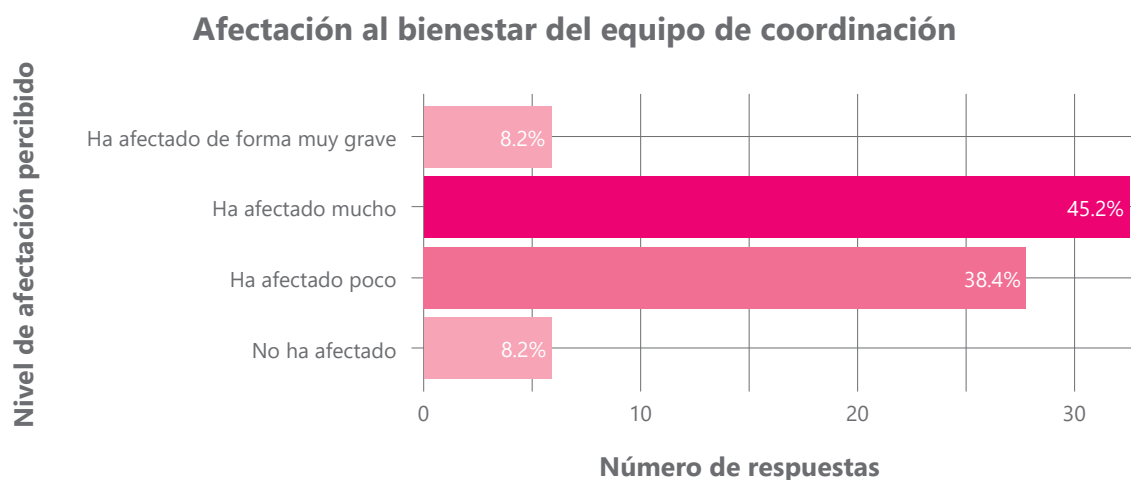
Estas estrategias combinan medidas de emergencia con ajustes estructurales, lo que sugiere una capacidad de respuesta activa, pero también evidencia las tensiones que enfrentan los EC para sostener su misión en un entorno adverso. Los incentivos para cooperar, tanto entre distintos EC como al interior de cada uno, son reforzados por la falta de recursos, lo cual, a su vez, abre la posibilidad de diseñar modelos operativos alternativos y formar nuevas alianzas.

### 3. Más allá del financiamiento: efectos emocionales, organizativos, políticos y de gestión

Más allá de los efectos presupuestarios analizados en el capítulo anterior, los EC reportan una serie de consecuencias no financieras derivadas de la contracción de la cooperación internacional. Estos efectos, aunque menos visibles o cuantificables, afectan profundamente el funcionamiento institucional, la cohesión interna de los equipos y la capacidad de incidencia pública. A partir del análisis de los comentarios abiertos, se identifican cuatro dimensiones clave: emocional, organizativa, política y de gestión interna.

#### 3.1. Efectos emocionales y sobre el bienestar del equipo

La mayoría de los EC reporta que el contexto actual ha tenido algún tipo de impacto en el bienestar de sus equipos. Un 45.2 % señala que estos se han visto “muy afectados”, mientras que el 38.4 % indica que han sido “poco afectados”. Además, un 8.2 % de los EC considera que el impacto ha sido “muy grave”, lo que refuerza la idea de que la crisis no solo compromete la dimensión financiera, sino también la salud y la estabilidad del recurso humano. En total, el 91.8 % de las respuestas admiten algún nivel de afectación. Solo un 8.2 % afirma que el contexto no ha afectado el bienestar del equipo.



Estos resultados muestran una afectación generalizada, con distintos niveles de gravedad, sobre las condiciones internas de trabajo.

Una de las dimensiones más reiteradas tiene que ver con el desgaste emocional, la desmotivación y la fatiga acumulada del personal. Estos efectos de deterioro en la salud mental se derivan tanto de la incertidumbre sobre el futuro del financiamiento como de las condiciones cada vez más precarias para sostener la acción colectiva. En muchos casos, el trabajo continúa bajo modalidades ad honorem, con recursos humanos limitados, lo cual agudiza la sensación de sobrecarga:

*“La salud mental de nuestro equipo de trabajo se ha visto afectada por el escenario de incertidumbre.”*

*“[Las personas manifiestan] una profunda sensación de impotencia, especialmente al ver que muchos procesos transformadores quedan en pausa o se interrumpen por completo.”*



Aunque algunos EC han logrado sostener su gobernanza o sus dinámicas internas, lo hacen a costa del esfuerzo personal y emocional de sus integrantes. Esta situación amenaza con erosionar el compromiso institucional si no se generan condiciones mínimas de estabilidad laboral.

### 3.2. Efectos organizativos y relacionales

Los testimonios reflejan el debilitamiento de las capacidades de coordinación, gobernanza y articulación de los EC. Muchos de ellos se han visto obligados a reducir sus equipos, reestructurar funciones o asumir una lógica de operación voluntaria parcial o total:

*"Hemos tenido que reducir el equipo de 25 a 15 personas."*

*"La coordinación de la red ha pasado a ser una actividad voluntaria."*

*"La organización ha reducido su equipo en un 80%."*

Estas condiciones limitan la capacidad de los EC para sostener espacios de trabajo colectivo, afectando la operatividad de redes, plataformas nacionales y articulaciones regionales. Algunos EC ya no cuentan con recursos para facilitar procesos participativos o acompañar iniciativas territoriales:

*"[La falta de recursos] ha imposibilitado la capacidad de [realizar] reuniones de coordinación y el desarrollo de articulaciones nacionales."*

*"Las organizaciones están destinando todo su tiempo a encontrar fuentes [de financiamiento] alternativas, dejando de lado la articulación."*

*"Ahora podemos realizar iniciativas, pero de menor impacto y avance."*

En este contexto, la sostenibilidad organizativa ya no solo depende del flujo de financiamiento, sino también de la disposición de los equipos a mantener funciones estratégicas sin respaldo institucional. Esto aumenta los riesgos de discontinuidad operativa.

### 3.3. Efectos políticos y simbólicos

Los comentarios también permiten identificar efectos más amplios sobre el entorno político y simbólico. La retracción de la cooperación se combina con el deterioro del espacio cívico, el debilitamiento de agendas transformadoras y una creciente fragmentación dentro de los EC:

*"Los derechos humanos son descalificados, especialmente los civiles y políticos."*

*"Se ha generado una tendencia a la autocensura."*

*"La deriva autoritaria en países importantes del continente impacta negativamente en la apreciación ciudadana de la democracia."*

*"Existe una desconfianza hacia el equipo gestor. Se percibe que su continuidad está ligada exclusivamente al financiamiento externo."*

A su vez, emergen tensiones en torno a marcas institucionales, disputas por el liderazgo de redes y una creciente lógica de competencia por recursos escasos, lo cual debilita la cooperación:

*“La disminución de los fondos de cooperación genera una dinámica de competencia aguda.”*

En contraste, también aparecen dinámicas de resiliencia y colaboración que fortalecen la sostenibilidad colectiva:

*“El hecho de ser un ecosistema colaborativo ha permitido que los equipos más afectados fueran atendidos por los equipos que se fortalecieron.”*

*“Nuestra organización contribuye a la sostenibilidad de otros miembros de la red a través de un modelo regional, basado en eficiencia operativa.”*

### **3.4. Efectos sobre la gestión interna y la gobernanza**

Un número considerable de testimonios hace referencia explícita a los impactos en la gestión cotidiana, el funcionamiento operativo, la sostenibilidad de los equipos de coordinación y la capacidad de sostener procesos institucionales básicos como la planificación, el monitoreo o la articulación entre niveles. En varios casos, los EC han debido operar con estructuras mínimas o voluntarias, redirigir esfuerzos a la búsqueda de financiamiento o reducir drásticamente el alcance de sus actividades. Esto ha tenido diversas implicancias: desde la reestructuración de funciones hasta la suspensión de servicios clave como el acompañamiento legal o la capacitación:

*“[Nos vimos obligados a] discontinuar actividades de capacitación y asesoramiento.”*

*“[El recorte presupuestario nos] imposibilita garantizar una remuneración para el equipo coordinador.”*

*“Hemos tenido que despedir a parte del equipo y reenfocar al que se quedó hacia nuevas actividades.”*

También se describen afectaciones a la capacidad de planificar a mediano y largo plazo, mantener capacidad organizativa o sostener procesos internos:

*“Es más difícil pensar a largo plazo.”*

*“Ahora tenemos que tomar decisiones para priorizar ciertos proyectos por sobre otros, recortar fondos a programas existentes para sostener otros.”*

*“La gobernanza es compartida entre múltiples actores, lo que demanda procesos internos muy claros para poder tomar decisiones en un contexto incierto.”*

En síntesis, esta dimensión refleja una fragilidad creciente en la arquitectura interna de muchos EC, que se ven obligados a asumir múltiples funciones con recursos reducidos. Esto afecta tanto su operatividad como su capacidad de respuesta institucional.

### **3.5. Percepción sobre el futuro de los EC**

Además de los efectos actuales en su funcionamiento, muchos EC expresan preocupación acerca de su sostenibilidad a futuro. La encuesta incluyó una pregunta específica sobre cómo evalúan su futuro en los próximos dos años, considerando el contexto actual. Las respuestas reflejan un escenario mayoritariamente frágil e incierto:

Percepción sobre el futuro	Porcentaje [%]
Frágil, con riesgo de debilitamiento progresivo	45.2 %
Estable, con capacidad de sostener el funcionamiento	30.1 %
Con oportunidad de fortalecerse y ampliar su alcance	13.7 %
Muy incierto, con riesgo de cierre o fusión	11.0 %

Casi la mitad de los EC (45.2 %) se identifican en una situación de fragilidad y anticipan un debilitamiento progresivo. A esto se suma un 11 % que declara encontrarse en una situación muy incierta, con posibilidad de cierre o fusión. En contraste, un 30.1 % se considera estable, con capacidad de sostener su funcionamiento, mientras que solo el 13.7 % ve oportunidades de fortalecimiento o expansión.

Los EC que ven el futuro como una oportunidad, en gran medida han ganado miembros en los últimos meses y han visto el estado de ánimo de su equipo poco (70 %) o nada (20 %) afectado. La mitad de ellos no tiene personería jurídica (50 %) y el 30 % no cuenta con recursos financieros para su funcionamiento<sup>7</sup>. Por otro lado, entre los EC que ven el futuro como muy incierto, con riesgo de cierre o fusión, el 75% no cuenta con financiamiento y el 38% no tiene personería jurídica.

Estas percepciones muestran una erosión en las condiciones de estabilidad y proyección institucional de los EC. Incluso en los casos en los que la operación actual se mantiene, se advierte una dificultad para imaginar escenarios de continuidad y crecimiento. Esta fragilidad afecta no solo los procesos internos, sino también la capacidad de sostener vínculos con otras instituciones y de participar de forma sostenida en espacios de articulación.

### Organizaciones que ofrecen cada servicio



<sup>7</sup> Las redes con presupuestos medios, altos ("Hasta USD 100k") o sin presupuesto fijo tienden a reportar con menor frecuencia un futuro pesimista en comparación con las de menor presupuesto. Sin embargo, estas diferencias no alcanzan significación estadística, debido a los intervalos de confianza amplios. Como hipótesis, las redes con presupuestos más bajos parecen más vulnerables, aunque esta relación requiere un mayor número de casos para ser confirmada.

Respecto a los servicios que ofrecen las EC en el contexto actual, el más frecuente es la generación de espacios de coordinación y acción conjunta (76.8 %), seguido del fortalecimiento técnico o formativo (73.9 %) y las acciones de visibilidad política o incidencia (71 %). Otros servicios identificados son: contención y acompañamiento institucional (53.6 %), representación política o incidencia (53.3 %), articulación para la obtención de recursos (52.1 %) y estrategias de proyección frente a amenazas del contexto (40.6 %).

Los resultados muestran que, en general, no existen asociaciones estadísticamente significativas entre los servicios ofrecidos y la proyección de futuro de las redes. Sin embargo, se observan tendencias sugerentes: las organizaciones que ofrecen fortalecimiento técnico o formativo, protección frente a amenazas del contexto y espacios de coordinación presentan un menor porcentaje de respuestas pesimistas en comparación con aquellas que no ofrecen estos servicios. Aunque estas diferencias no alcanzan significancia estadística en la muestra actual, apuntan a que los servicios vinculados al fortalecimiento de capacidades y a la protección institucional podrían contribuir a una visión más positiva sobre la sostenibilidad futura de las redes. En este sentido, en el grupo focal de presentación de hallazgos preliminares se resaltaron las estrategias que algunos EC están implementando, entre ellas el fortalecimiento de competencias en los equipos, por ejemplo, mediante el uso de tecnologías para la búsqueda de financiamiento, y la creación de comunidades de aprendizaje que impulsen el intercambio de saberes entre distintas redes y grupos de la sociedad civil, reforzando así la idea de un futuro más esperanzador.

La eventual pérdida de capacidades en estas redes no es menor: los servicios que hoy ofrecen — como la coordinación colectiva, la representación política, el fortalecimiento técnico, la visibilidad internacional o el acompañamiento institucional — constituyen funciones clave para mantener la cohesión, la resiliencia y la incidencia del tejido asociativo. Las percepciones sobre el futuro reflejan no solo un desafío interno, sino sobre todo una amenaza a su rol como plataformas de articulación y acción transformadora como pilares de la sociedad civil.

## 4. Dinámicas de colaboración en el nuevo contexto



El escenario actual, marcado por la reducción de fondos y la incertidumbre institucional, ha tenido un impacto ambivalente sobre las dinámicas de colaboración entre organizaciones. Aunque muchos EC enfrentan tensiones crecientes asociadas a la competencia por recursos escasos, también emergen nuevas formas de cooperación y se revitalizan estrategias de trabajo conjunto.

### 4.1. Entre la competencia y la solidaridad

Una gran cantidad de testimonios revela que la competencia por el financiamiento ha intensificado tensiones entre diferentes EC, incluso entre aquellos que históricamente han compartido causas comunes. En palabras de un representante de EC:

*“La crisis ha profundizado la competencia por recursos escasos, especialmente frente a la retracción de la cooperación internacional y el financiamiento público. Esto genera tensiones, particularmente en los espacios donde antes predominaba una lógica más solidaria.”*

Se percibe una disminución de espacio para la acción colectiva debido a la necesidad de subsistencia:

*“El contexto de cooperación internacional, sumado al contexto político institucional, ha debilitado los procesos de acción colectiva en general. Hay una retracción importante debido a la necesidad de implementar estrategias de subsistencia personal y familiar.”*

Sin embargo, junto con estas tensiones, también se observa una contracorriente de solidaridad. Numerosos EC reportan que han optado por fortalecer sus alianzas estratégicas, articular propuestas conjuntas y compartir conocimientos y recursos:

*“Se ha fortalecido el sentido de colaboración, a pesar del contexto adverso.”*

*“Se percibe una mayor solidaridad entre las organizaciones, especialmente en la circulación compartida de convocatorias.”*

En esta misma línea, durante el grupo focal, las personas participantes subrayaron que la colaboración constituye un componente clave en periodos hostiles. Señalaron que ya se están movilizando diversas estrategias en esa dirección, como la identificación de buenas prácticas entre los integrantes de los EC que sirvan de guía para iniciar acciones renovadas y amplificarlas en distintos territorios.

Así, el espacio de colaboración y representación colectiva se percibe cómo un elemento que cobra mayor importancia frente a la crisis:

*“Las restricciones económicas y la reducción del espacio cívico han evidenciado tanto la fragilidad del ecosistema como la necesidad urgente de tener redes que articulen, acompañen y representen colectivamente a las organizaciones”.*

Esta doble tendencia muestra que, aunque el entorno favorece dinámicas más individualistas, también hay respuestas colectivas que buscan resistir desde la cooperación.

#### **4.2. Nuevas formas de colaboración**

Frente al contexto desafiante, han surgido o se han fortalecido diversas formas de articulación. Entre ellas, se destacan las siguientes:

- Mecanismos de apoyo mutuo para conseguir cofinanciamiento, incluyendo fondos colaborativos, consorcios temáticos y esfuerzos conjuntos.
- Articulaciones para la incidencia colectiva, incluyendo reunión de liderazgos institucionales para monitorear agendas y temas comunes.
- Articulaciones para aprender, a través de estrategias de intercambio y comunidades de práctica centradas en el aprendizaje colectivo.
- Uso compartido de infraestructuras y tecnologías para reducir costos y aumentar el impacto.
- Articulaciones con otros sectores, en especial mediante alianzas y oferta de servicios al sector privado.
- Mapeo de posibilidades de conexión con actores del ecosistema con los que se pueda realizar inversiones de impacto.

Como tendencia:

*“Están surgiendo formas de colaboración más flexibles, como fondos colaborativos entre organizaciones,*



*plataformas regionales de intercambio técnico y alianzas temáticas basadas en la confianza y en objetivos comunes.”*

*“Se observa la necesidad de aglutinar al sector, en la incidencia en determinadas temáticas. Siempre fue necesario hacerlo, pero en el último tiempo se evidencian iniciativas concretas más vinculadas a la colaboración que a la competencia.”*

También se destacan procesos de cocreación con donantes, búsqueda de mecanismos de financiamiento compartido y trabajo conjunto con el sector privado o la academia, especialmente en iniciativas regionales. Este enfoque intersectorial se considera esencial para aumentar el impacto y acceder a nuevos recursos.

#### **4.3. Obstáculos persistentes y desafíos organizacionales**

A pesar de las intenciones, muchas alianzas no logran sostenerse o fracasan en sus intentos de alcanzar sostenibilidad. Las causas mencionadas incluyen falta de coordinación efectiva, diferencias en las estructuras de gobernanza y dificultades para conciliar intereses diversos.

*“Se necesita fortalecer las articulaciones para presentar postulaciones a convocatorias en consorcio de organizaciones de la sociedad civil: es muy difícil la gestión política entre los órganos de gobernanza de distintas organizaciones.”*

*“Muchas organizaciones [se cierran a la posibilidad de generar] sinergias o abrir información a colegas.”*

Además, el modelo competitivo inducido por los propios donantes también aparece como un factor que dificulta la cooperación. Algunos EC señalan que los criterios de los financiamientos tienden a fragmentar el ecosistema en lugar de incentivarlo a trabajar en conjunto.

*“Todas las organizaciones buscan financiamiento de los mismos financiadores. Entonces, se genera una competencia en lugar de una coordinación de acciones.”*

#### **4.4. La colaboración como horizonte estratégico**

Más allá de las dificultades, existe consenso sobre la necesidad de avanzar hacia una colaboración más estructural, sostenida y estratégica. Para lograrlo, se identifican tres condiciones clave:

1. Modelos de gobernanza más horizontales y corresponsables, que distribuyan el poder entre EC diversos.
2. Marcos jurídicos habilitantes y capacidades institucionales, especialmente entre EC que aplican a convocatorias de forma conjunta.
3. Espacios estables de escucha, intercambio de saberes y articulación que trasciendan la lógica del proyecto puntual.

Como se resume en uno de los testimonios:

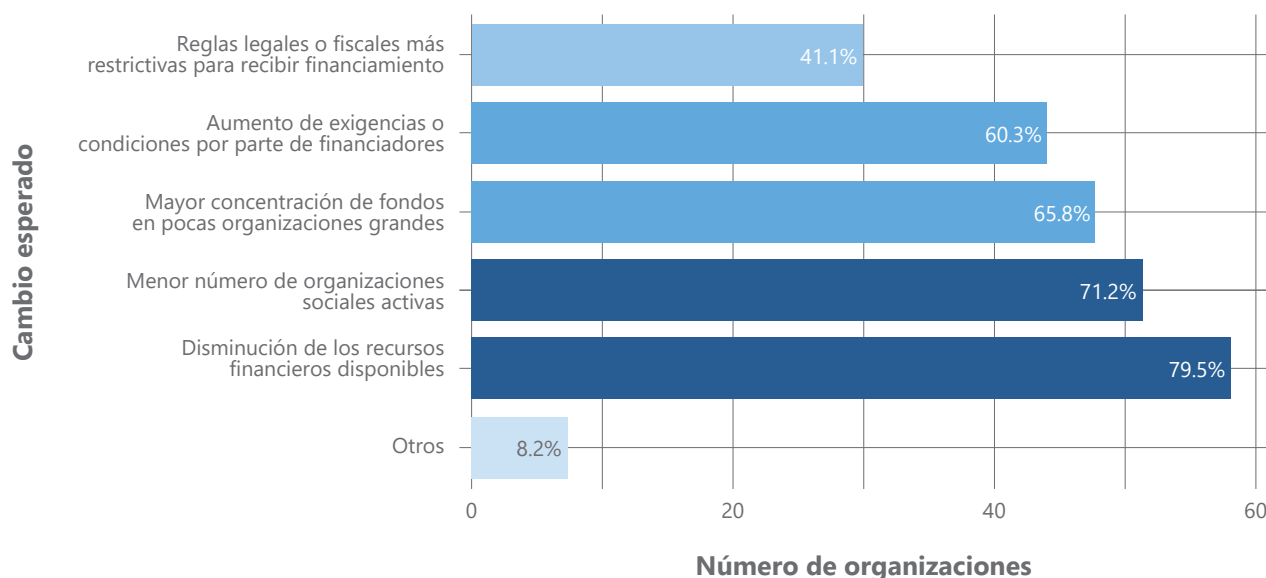
*“Más que nuevas formas, lo que urge es fortalecer y escalar formas emergentes de colaboración que hoy operan con enormes limitaciones estructurales.”*

Estos resultados se conectan con los hallazgos previos sobre afectaciones presupuestarias (sección. 2), estrategias de adaptación (sección 2.4) y bienestar y capacidad de gestión (sección. 3). La cooperación entre pares se perfila no solo como una alternativa frente a la crisis, sino también como una condición de posibilidad para sostener la acción colectiva en el tiempo.

#### 4.5. Tendencias percibidas en la filantropía y la inversión social

Los EC no solo enfrentan un entorno desafiante en el presente, sino que también anticipan un futuro marcado por condiciones aún más restrictivas para la filantropía y la inversión social.

##### Percepciones de cambio en la filantropía e inversión social



La percepción más generalizada entre las organizaciones es que habrá una disminución de los recursos financieros disponibles, señalada por el 79,5 % de los espacios colectivos. Le siguen la expectativa de un menor número de organizaciones sociales activas (71,2 %) y una mayor concentración de fondos en pocas organizaciones grandes (65,8 %).

Asimismo, un 60,3 % anticipa un aumento en las exigencias y condiciones de los financiadores, y un 41,1 % prevé reglas fiscales o legales más restrictivas para acceder a fondos.

En conjunto, estas percepciones muestran que las organizaciones esperan un escenario de financiamiento más escaso, concentrado y exigente, donde las oportunidades para actores medianos y pequeños podrían reducirse aún más. Esta tendencia refuerza la necesidad de alianzas estratégicas, fondos colaborativos y mayor coordinación entre redes para sostener su acción colectiva.

## 5. Conclusiones

En contextos de escasez y crisis, los Espacios Colectivos se constituyen como espacios de resiliencia para las organizaciones de la sociedad civil: potencian la coordinación y la acción conjunta, brindan apoyo técnico a las organizaciones, les dan visibilidad regional o global, facilitan la articulación para captar recursos, implementan acciones de incidencia política y contienen y acompañan a sus integrantes. Por esto, resulta relevante comprender y sistematizar las formas en que los cambios globales, marcados por cortes bruscos en la cooperación internacional, están afectando los EC y las estrategias que estos implementan para hacerles frente.

Estos cambios no solamente afectan la sostenibilidad financiera de los EC que actúan en América Latina y el Caribe. Además, se observa un desgaste en el bienestar de los equipos, una visión generalizada de pesimismo sobre el futuro y un aumento de las tensiones competitivas entre los EC en su afán por captar recursos. No obstante, en este contexto también emergen experiencias diametralmente opuestas, en las que la cooperación se mantiene e incluso se fortalece.

En líneas generales, el panorama a corto y mediano plazo genera preocupación: más de la mitad de estos espacios prevé un debilitamiento progresivo o incluso el cierre, y las proyecciones apuntan a un futuro con mayores exigencias y menos recursos disponibles. Por esto, el futuro exige un despliegue de la imaginación política de los EC de la sociedad civil que les permita recuperar la lectura del contexto para así transformar los desafíos actuales en oportunidades.

Esta investigación pionera confirma, por lo tanto, que los cambios de contexto están debilitando la operación de varios de esos espacios, pero también señala que algo nuevo emerge como respuesta. De la crisis y la ruptura, emerge la urgencia de la colaboración y la posibilidad de generar innovaciones y reinventones. A inversores, tomadores de decisión y sociedad civil, invita a poner especial atención en el rol y el potencial transformador de los Espacios Colectivos.

## Anexo 1: Modelo de regresión logística



Con el objetivo de explorar si ciertas características organizativas están asociadas con una mayor probabilidad de que los EC perciban un impacto negativo frente al contexto actual de la cooperación internacional, se estimó un modelo de regresión logística.

La variable dependiente fue una versión binarizada de la percepción de impacto, agrupando las respuestas "Muy negativo" y "Negativo" frente a "Neutro" y "Positivo".

Las variables explicativas incluidas en el modelo fueron:

- Nivel de formalización (con o sin personería jurídica).
- Existencia de un equipo de coordinación.
- Nivel de presupuesto institucional (agrupado en dos categorías: bajo o sin monto fijo, y medio o alto).

### Resultados

El análisis no arrojó asociaciones estadísticamente significativas entre estas variables y la probabilidad de percibir un impacto negativo. En particular:

- No se observaron diferencias significativas entre EC con y sin personería jurídica.
- No hubo diferencias entre EC con y sin equipo de coordinación.
- Tampoco se identificó relación significativa entre contar o no con presupuesto operativo y la percepción de impacto.

Entre los EC que sí disponen de presupuesto para su funcionamiento, no se encontró relación significativa entre el nivel anual de presupuesto y la percepción de impacto. En otras palabras, los EC con presupuesto medio o alto no presentan diferencias sustantivas frente a aquellos con presupuesto bajo o sin presupuesto fijo.

Ecuación del modelo:

$$\log \log \left( \frac{P(\text{Impacto negativo})}{1-P(\text{Impacto negativo})} \right) = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Formalización (Sin personería jurídica)} + \beta_2 \cdot \text{Coordinación (Sí)} + \beta_3 \cdot \text{Presupuesto (Medio o Alto)}$$

Donde:

- P (Impacto negativo) representa la probabilidad de que la organización perciba un impacto negativo o muy negativo del contexto.
- $\beta_0$  es el intercepto del modelo.
- $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$  son los coeficientes estimados para cada variable dummy.

#### Resumen de resultados:

Variable	Coefficiente ( $\beta$ )	Error estándar	p-valor	Odds Ratio (IC 95%)
Intercepto	1.47	1.35	0.275	4.36 (0.37 – 110.97)
Formalización: sin personería jurídica	-0.52	0.85	0.538	0.59 (0.11 – 3.59)
Tiene coordinación: sí	0.29	1.24	0.815	1.34 (0.06 – 12.66)
Presupuesto medio o alto	-0.21	0.83	0.801	0.81 (0.13 – 3.85)

## Anexo 2: Fuentes de financiamiento y exposición a recortes presupuestarios

Para explorar si existe una relación entre el número de fuentes de financiamiento y la exposición a recortes presupuestarios entre los EC que cuentan con financiamiento, se compararon los promedios de fuentes entre aquellos EC que reportaron haber sufrido recortes y los que no. El análisis estadístico incluyó una prueba t de Student y una prueba no paramétrica de Wilcoxon, y en ambos casos no se encontraron diferencias estadísticamente significativas ( $t = -0.68$ ,  $p = 0.50$ ; Wilcoxon:  $p = 0.67$ ). En promedio, los EC que no reportaron recortes indicaron tener 2.94 fuentes de financiamiento, mientras que los afectados reportaron 3.14.

Estos resultados muestran que el número de tipos de fuente de financiamiento (por ejemplo, cooperación internacional, filantropía privada, aportes de miembros) es similar en ambos grupos, pero esto no permite concluir que la diversificación de fuentes no reduce el riesgo de recortes.

La variable analizada representa la cantidad de tipos de fuente, no el número total de financiadores dentro de cada tipo, ni su calidad, estabilidad ni el volumen de sus aportes. Es posible que un EC tenga varias fuentes, pero todas ellas sean de bajo monto o alta volatilidad, lo que no necesariamente fortalece su resiliencia financiera.

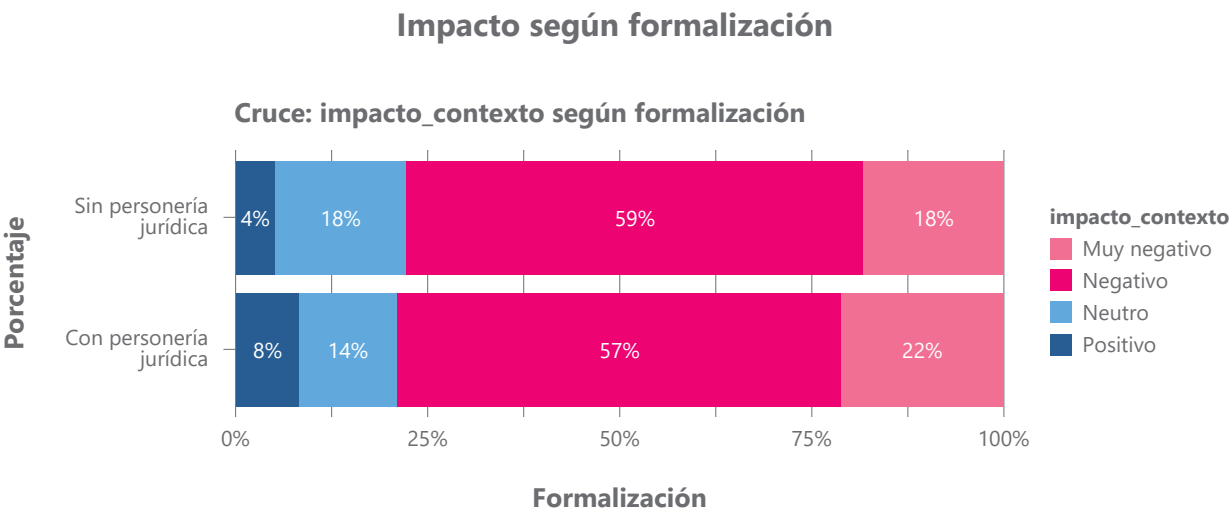
Afectación presupuestaria	n	Media de fuentes	Desviación estándar	Mediana	Min - Max
No (Recorte = 0)	17	2.94	0.9	3	2 - 5
Sí (Recorte = 1)	36	3.14	1.15	3	2 - 6

**Prueba t:**  $t = -0.68$ ,  $p = 0.50$ , IC95%: [-0.78, 0.39]

**Prueba de Wilcoxon:**  $W = 284$ ,  $p = 0.67$

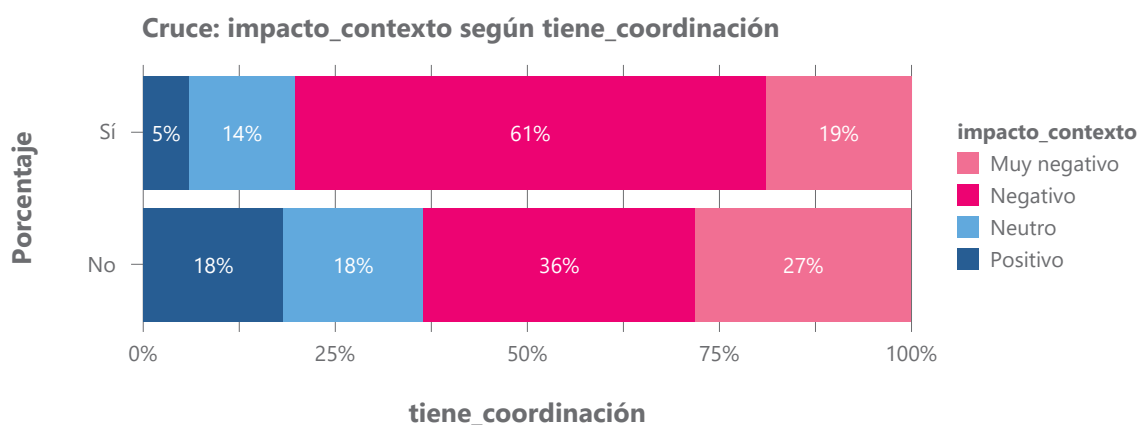
Por lo tanto, los hallazgos deben interpretarse con cautela: el análisis no muestra diferencias entre los grupos, pero tampoco permite descartar que una diversificación más profunda y estratégica, en términos de calidad y cantidad de financiadores, pueda tener un efecto protector frente a recortes.

# Anexo 3: Percepción de impacto según características de la organización

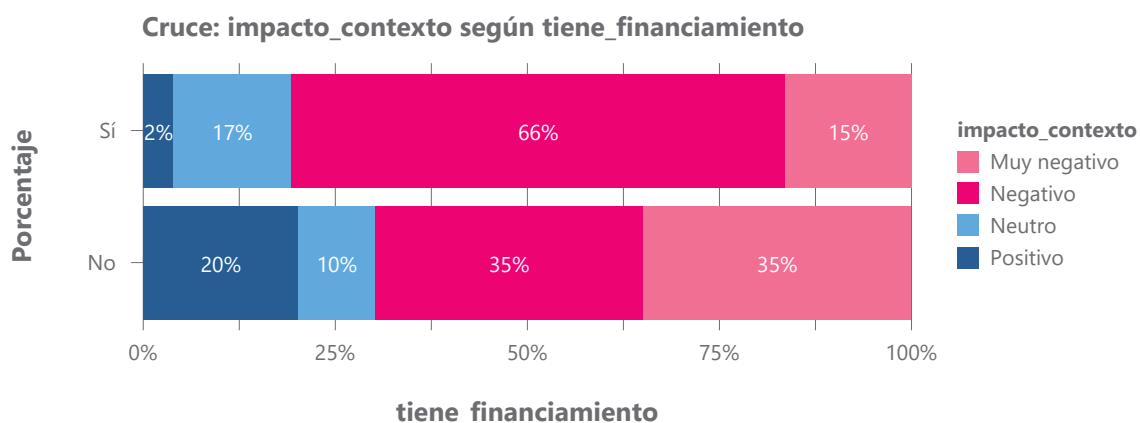




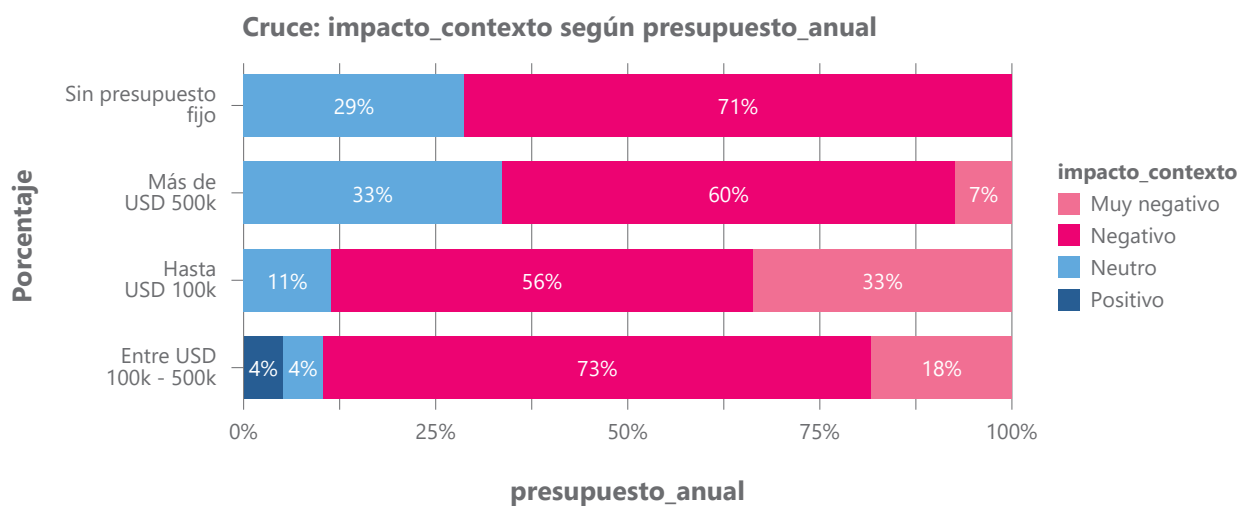
## Impacto según existencia de unidad de coordinación



## Impacto según existencia de financiamiento



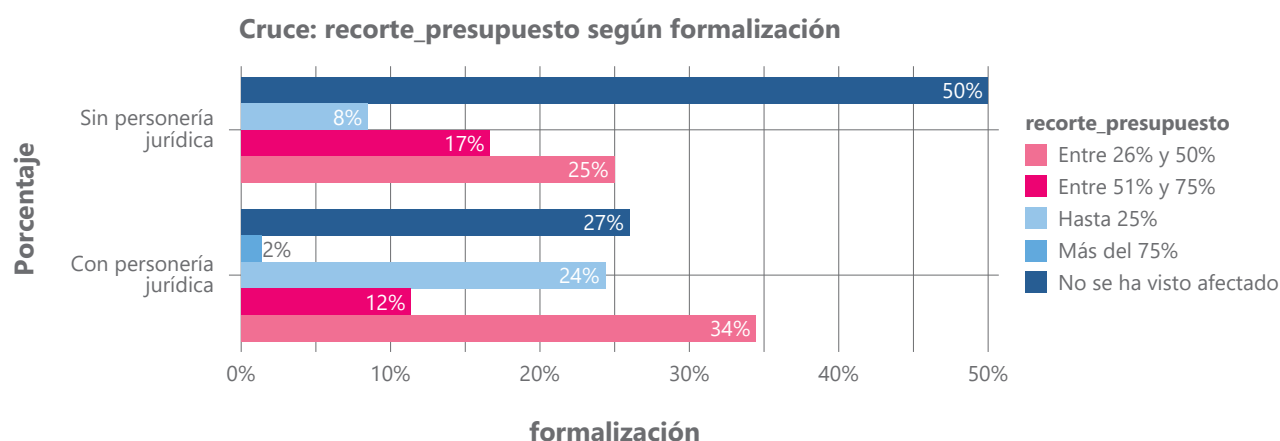
## Impacto según nivel presupuestario



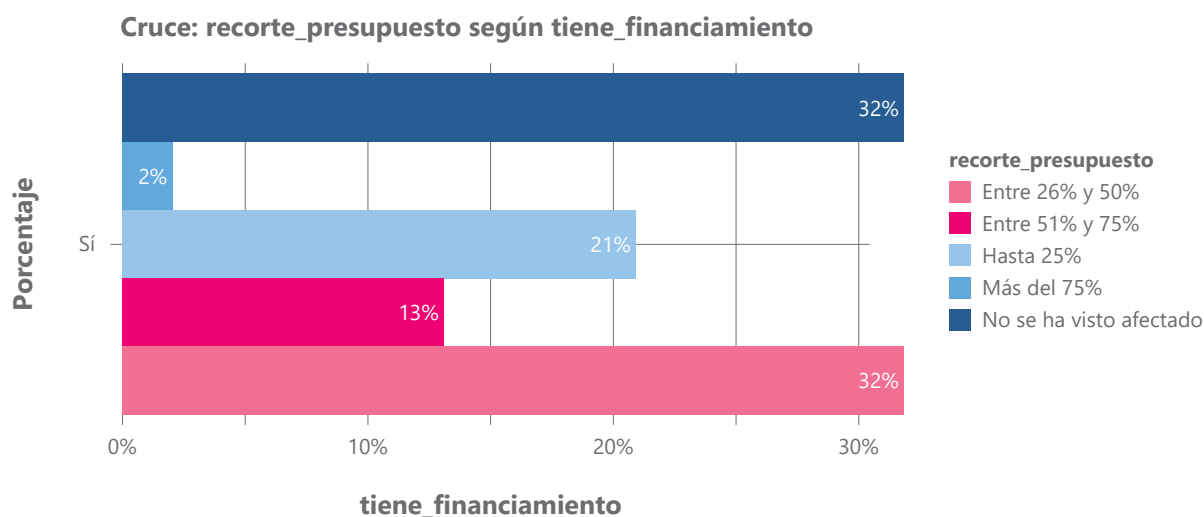
# Anexo 4: Afectación al presupuesto según características de la organización



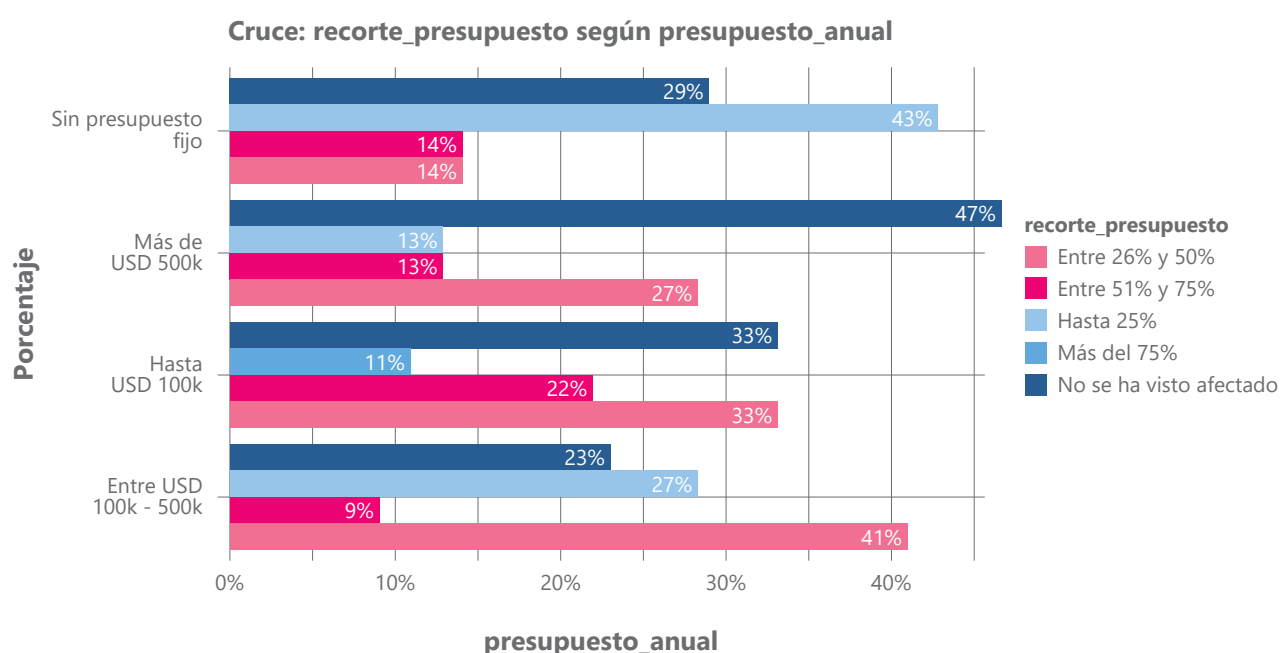
## Recorte presupuestario según formalización



## Recorte presupuestario según existencia de financiamiento

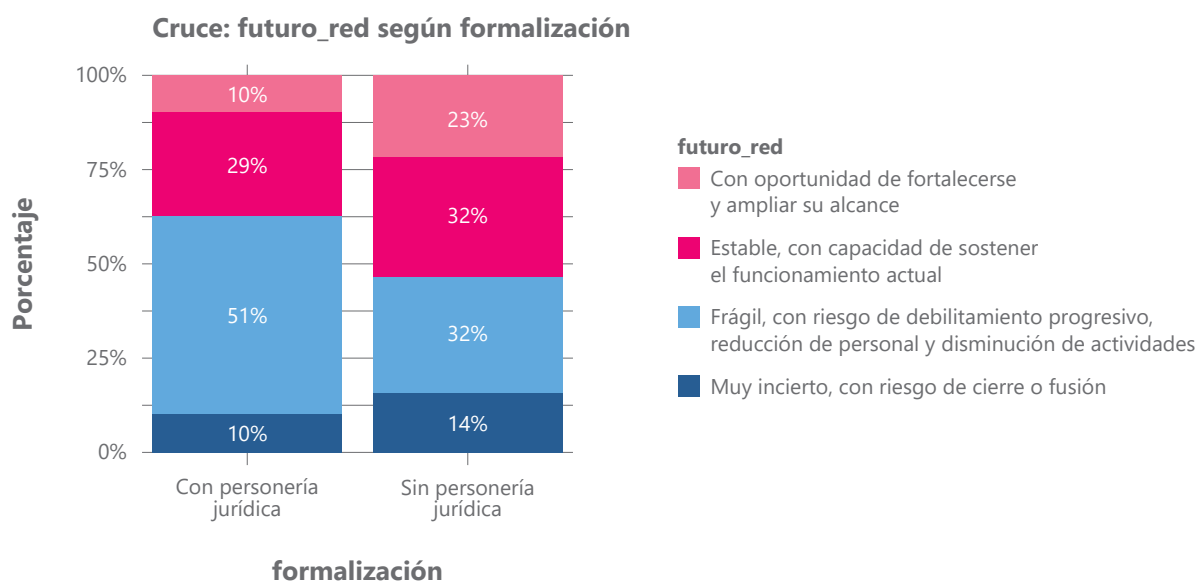


## Recorte presupuestario según nivel de presupuesto anual

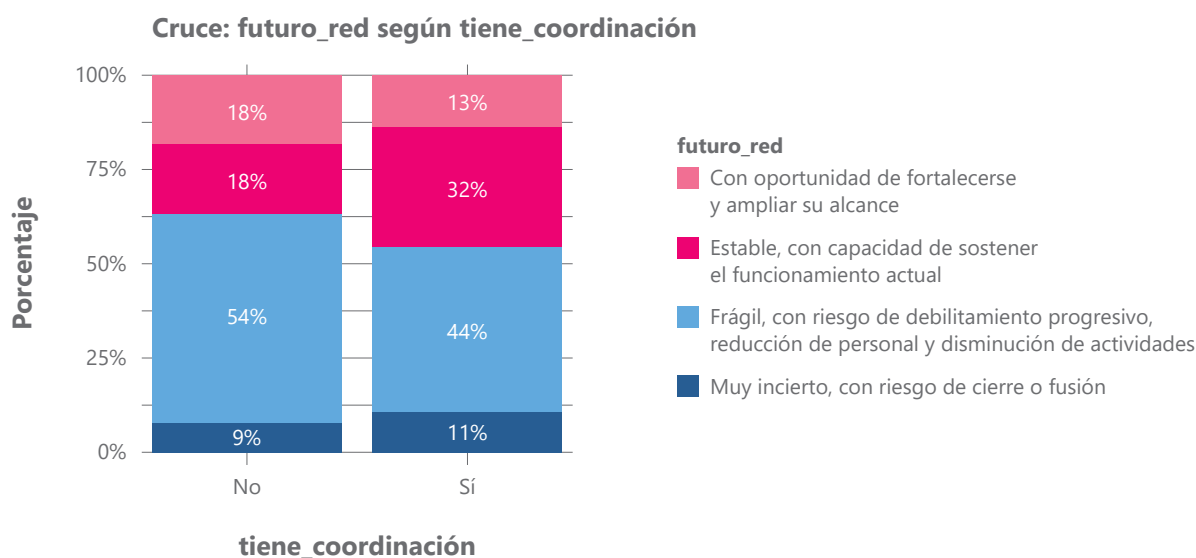


## Anexo 5: Percepción sobre el futuro según características de la organización

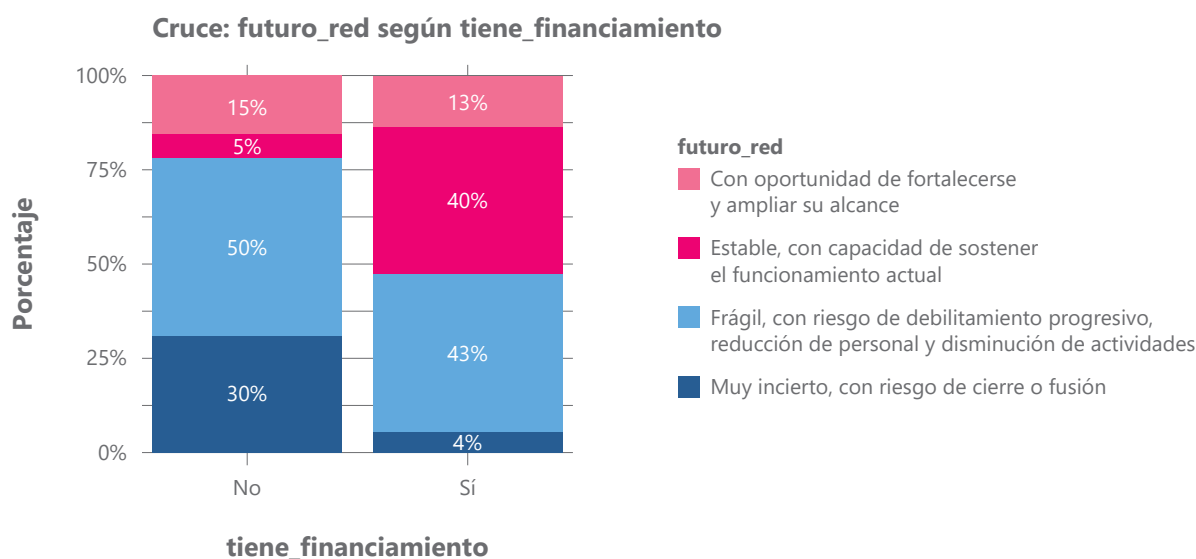
### Percepción de futuro según formalización



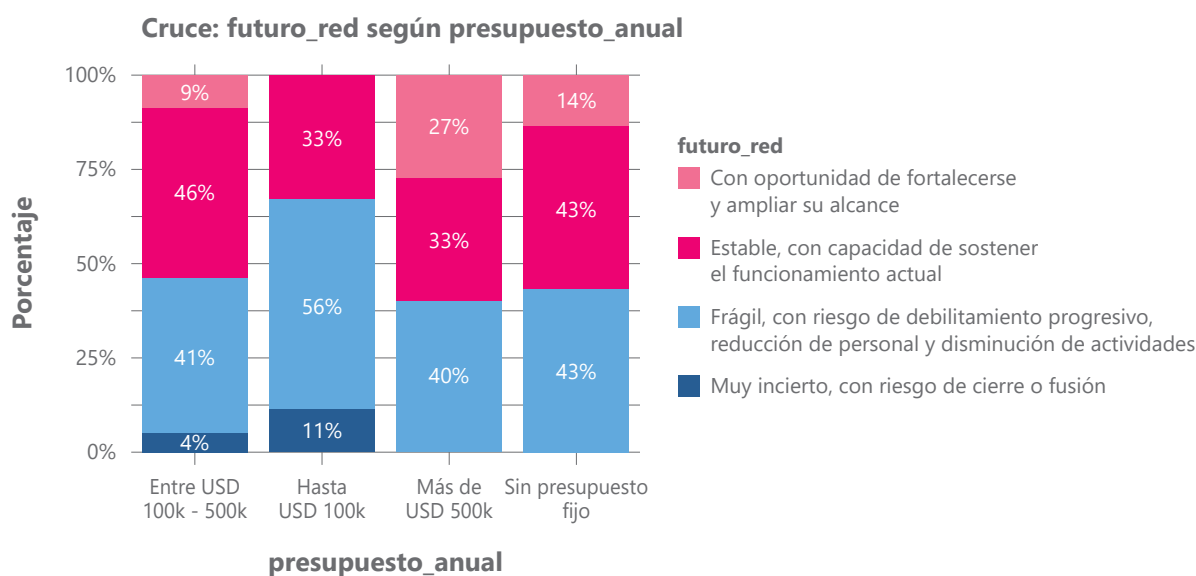
## Percepción de futuro según existencia de una unidad de coordinación



## Percepción de futuro según existencia de financiamiento

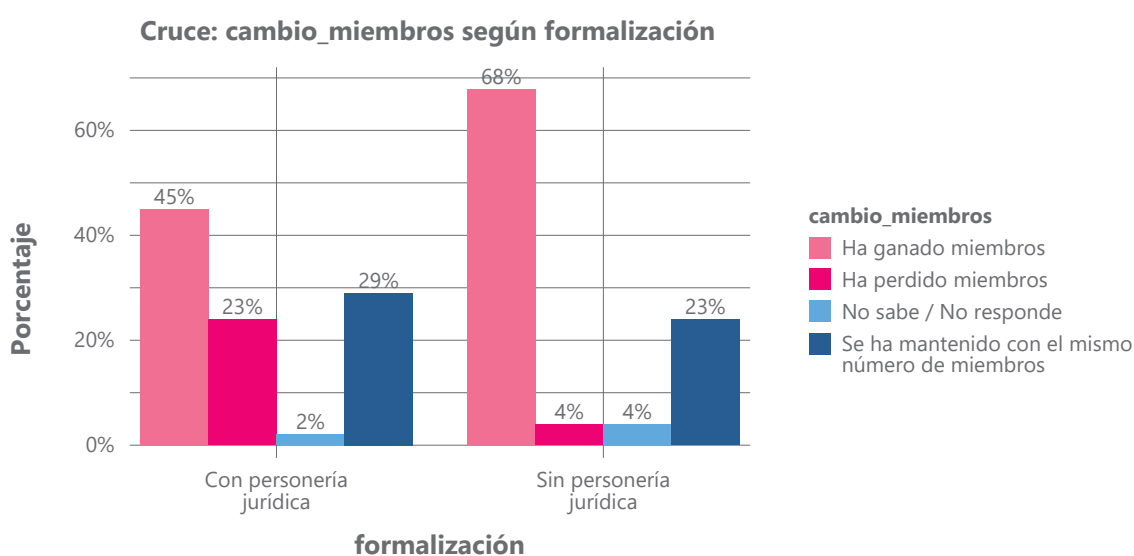


## Percepción de futuro según nivel de presupuesto anual



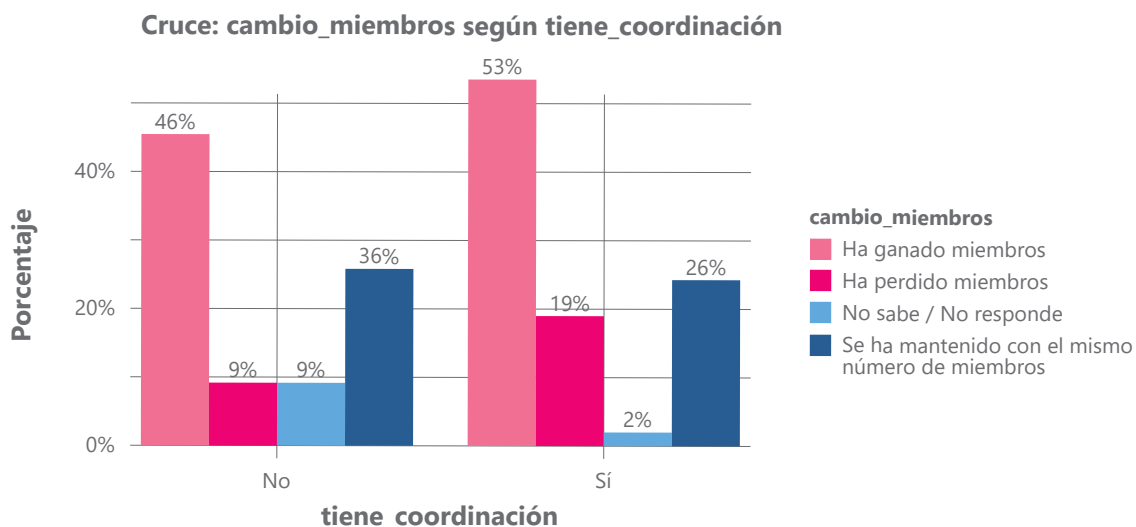
## Anexo 6: Cambio en el número de miembros según características de la organización

### Cambio en el número de miembros según formalización

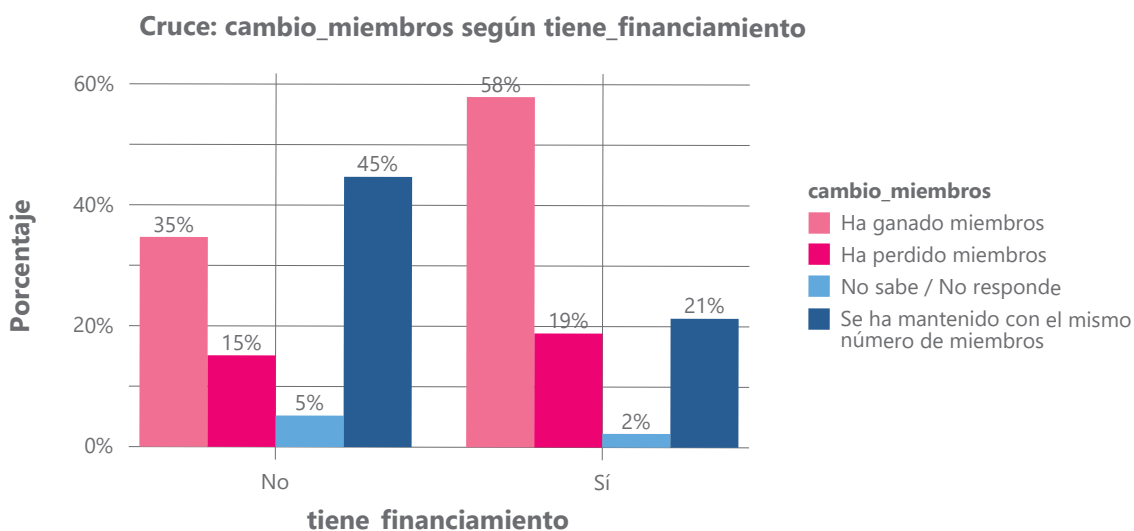




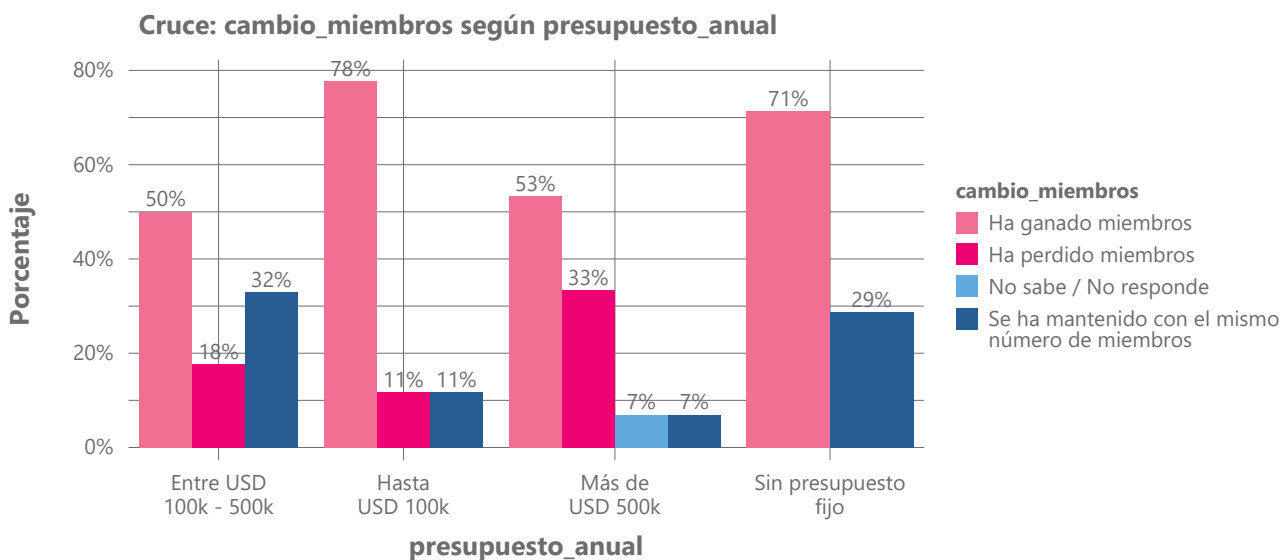
## Cambio en el número de miembros según existencia de una unidad de coordinación



## Cambio en el número de miembros según existencia de financiamiento



## Cambio en el número de miembros según nivel de presupuesto anual





[www.avina.net](http://www.avina.net)



[@avina.net](https://www.facebook.com/avina.net)



[fundacionavina](https://www.instagram.com/fundacionavina)



[@fundacionAVINA](https://twitter.com/fundacionAVINA)



[@fundacionavina](https://www.youtube.com/fundacionavina)