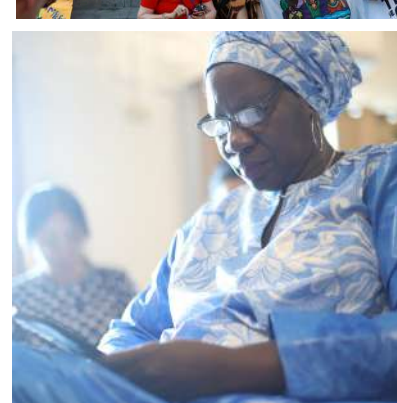
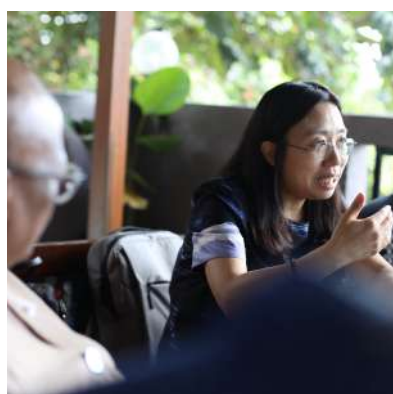




Estamos preparados y preparadas para este momento

Estrategia de Forus 2026-2030

Resiliencia, solidaridad y poder de la sociedad civil





ÍNDICE

Prólogo	1
Proceso	2
Historia y logros	3
Nuestro contexto	
• Análisis PESTLE (político, económico, social, tecnológico, legal y medioambiental): retos estratégicos y oportunidades para Forus (2026-2030) • Análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas)	4
Nuestra Visión, Misión y Principios	5
Legitimidad y Representación	6
Teoría del Cambio	7
Análisis de Relaciones Dentro de la Red y Tejido de Redes	8
Conectar, Apoyar, Influir y Salud de la Red	9
Reconociendo y Respetando las Diferentes Funciones dentro de Forus	10
Plan de Implementación	11
Anexos	12

PRÓLOGO

Los próximos cinco años se presentan como un periodo de profundos desafíos para la sociedad civil, pero también de grandes oportunidades. En todo el mundo, el autoritarismo está en auge, las desigualdades se acentúan, las crisis climática y medioambiental se intensifican y el propio sistema multilateral está sometido a una gran presión.

El diálogo se está rompiendo y las sociedades se están volviendo introvertidas. Las divisiones basadas en las identidades están sustituyendo a la solidaridad, mientras que los conflictos se multiplican y amenazan con deshacer décadas de progreso. Las naciones están invirtiendo más en defensa que en cooperación, alimentando el miedo en lugar de la esperanza. Las y los actores de la sociedad civil se enfrentan a la reducción de sus libertades, a una represión creciente y a recortes abruptos en la financiación para el desarrollo.

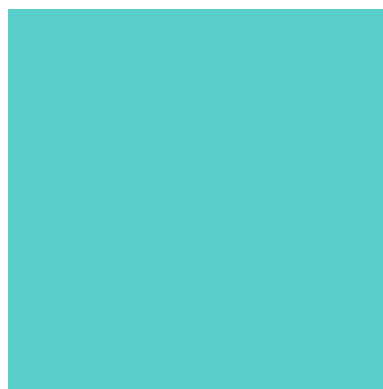
No se trata de tendencias aisladas. Son el reflejo de un rechazo global a los valores que defendemos: solidaridad, dignidad, igualdad y justicia. Justo cuando la humanidad más necesita conexiones y compasión, se silencia o se priva de recursos a quienes las defienden.

Sin embargo, esta es precisamente la razón por la que es más importante que nunca contar con una sociedad civil fuerte, unida y global, anclada en las realidades nacionales y regionales y conectada más allá de las fronteras. Forus existe para materializar esta visión. En conjunto, las 73 plataformas nacionales y las siete coaliciones regionales de Forus, que representan a más de 24,000 organizaciones, han demostrado que, cuando las voces locales se amplifican a través de la acción colectiva global, es posible cambiar las agendas, proteger los derechos y ofrecer soluciones cuando las instituciones fallan.

En los últimos años, hemos promovido la voz de la sociedad civil en la ONU y en otros espacios multilaterales, hemos movilizado recursos y solidaridad para apoyar a los miembros bajo amenaza, hemos llevado a cabo campañas a favor de los derechos digitales y la justicia social, y hemos contribuido al surgimiento de un liderazgo nuevo y audaz. Hemos demostrado que, cuando la sociedad civil se conecta, se apoya mutuamente y habla con una sola voz, es posible lograr un cambio positivo.

La presente estrategia para 2026-2030 es nuestra brújula común. Ha sido elaborada conjuntamente con más del 80% de nuestros miembros a través de múltiples rondas de consultas, grupos de discusión regionales y diálogos estratégicos.

©La red Forus en FFD4





En ella se reafirma nuestro enfoque basado en tres pilares —Conectar, Apoyar, Influir— sustentados en la salud de nuestra red. Estas no son palabras abstractas. Son la constelación que nos guía:

- **Conectar** - porque nuestro poder colectivo reside en nuestra diversidad y en nuestra capacidad para escuchar y aprender de los demás.
- **Apoyar** - porque la resiliencia requiere recursos, liderazgo y la capacidad de adaptarse a contextos hostiles.
- **Influir** - porque la sociedad civil no solo debe estar presente, sino también ser eficaz a la hora de exigir cuentas a los responsables políticos y de configurar el futuro del desarrollo y la justicia social.
- Y en el centro: **la salud de la red**: porque sin confianza, rendición de cuentas y solidaridad, ningún movimiento puede perdurar.

Nuestra ambición es clara: para 2030, Forus será una red global más resiliente, interconectada e influyente, que habrá defendido el espacio cívico, desafiado los sistemas injustos y promovido políticas centradas en las personas y basadas en los derechos.

La estrategia no consiste en un plan fijo, sino en un compromiso vivo. Nos exige ser valientes cuando la represión aumenta, innovar cuando las viejas tácticas fallan y practicar la solidaridad cuando otros se ven amenazados. Exige que invirtamos en nuevos liderazgos, aprovechemos la transformación digital en favor de la justicia social, diversifiquemos y compartamos recursos para aumentar nuestra eficacia, y que nos sometamos a los mismos estándares de inclusión y rendición de cuentas que exigimos a los demás.

Invitamos a todos los miembros, socios, aliados y amigos de Forus a acompañarnos en este camino. Esta estrategia nos pertenece a todas y todos, y su éxito no se medirá por los documentos producidos, sino por las vidas protegidas, los espacios cívicos rehabilitados y los sistemas transformados.

Porque somos más que una red. Somos Forus. Y juntos, estamos preparados para este momento.

Christelle Kalhoulé, Presidenta
Sarah Strack, Directora



**MAVALOW CHRISTELLE
KALHOULE**
Presidenta

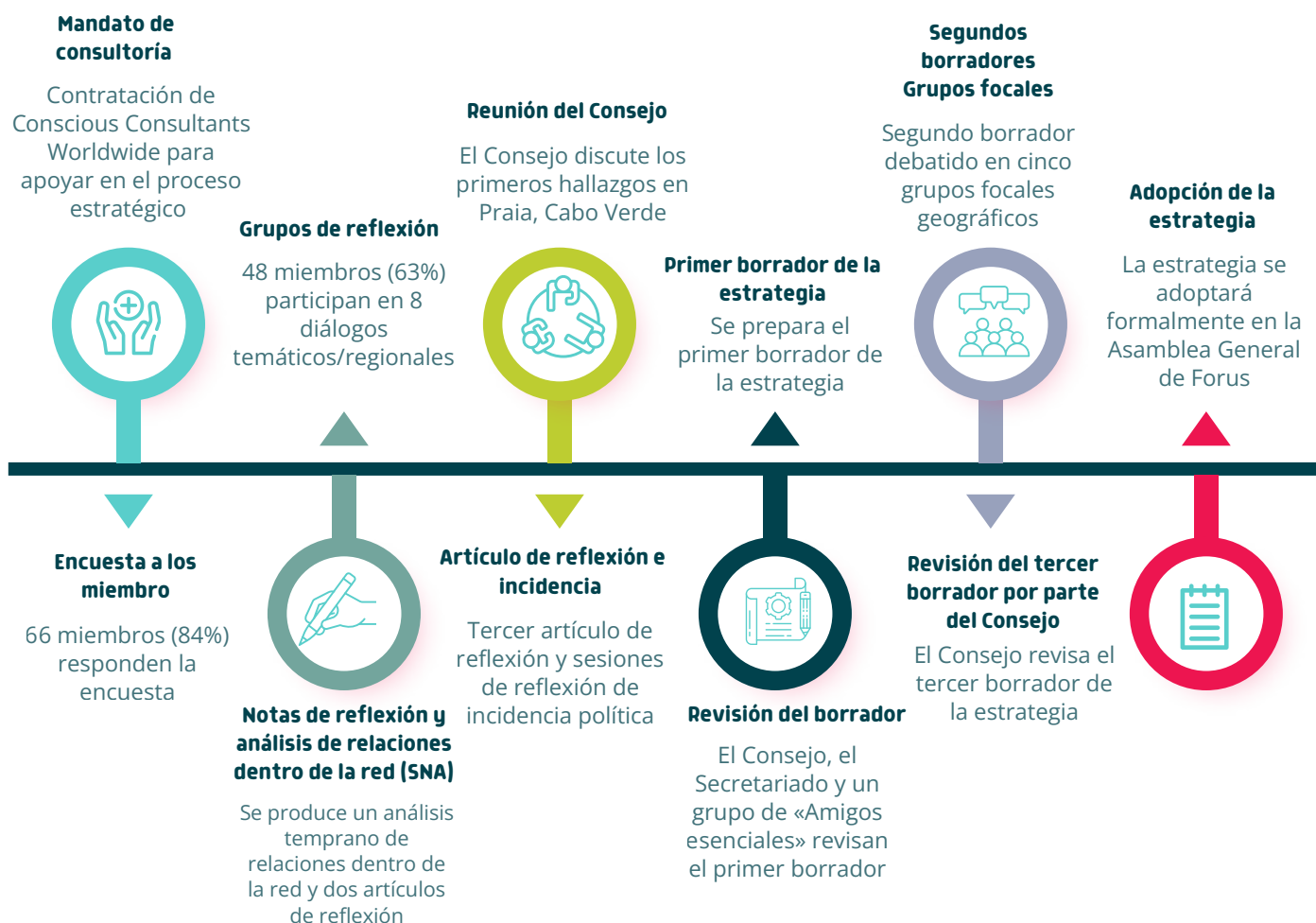


SARAH STRACK
Directora

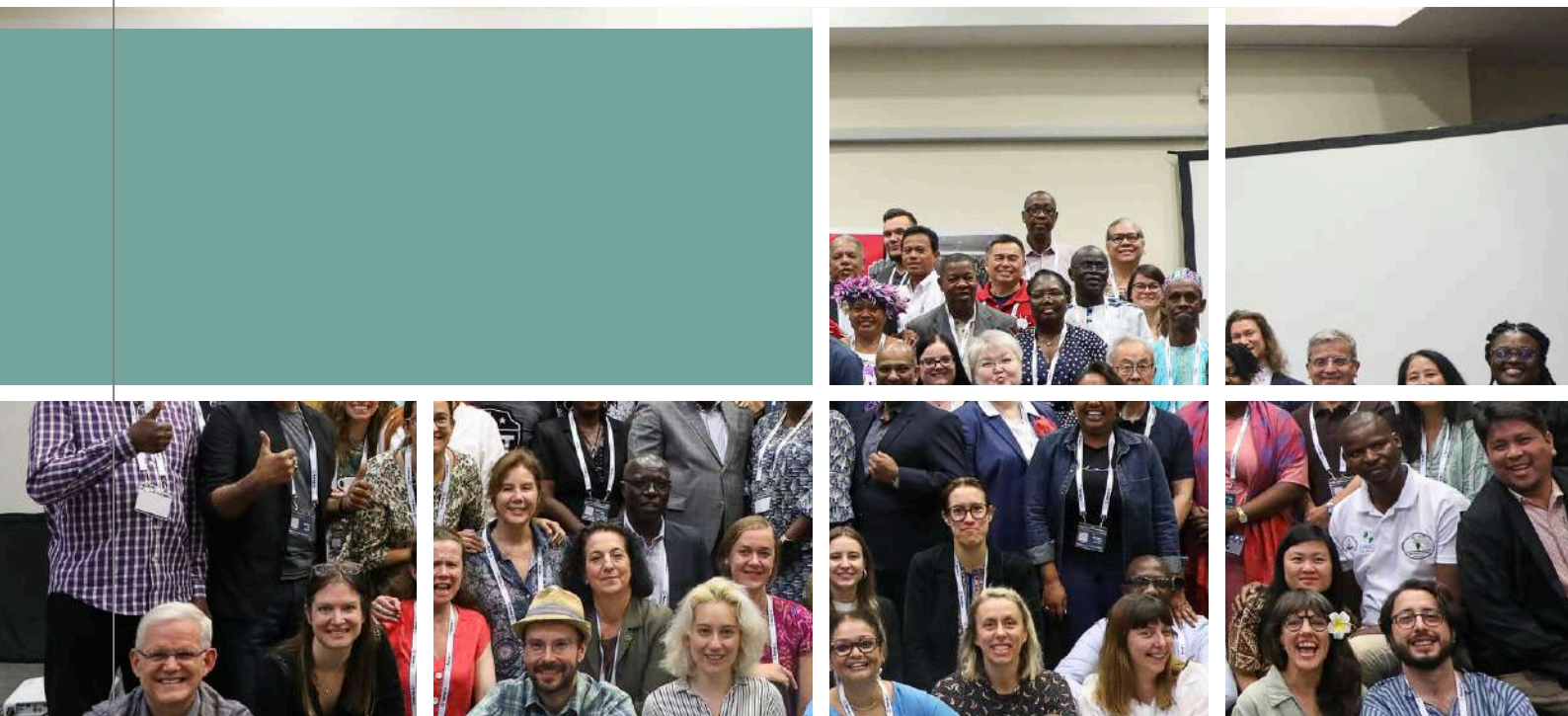


PROCESO

La presente estrategia se desarrolló mediante un proceso altamente participativo, que se extendió desde enero hasta octubre de 2025. En el anexo 2 se proporcionan más detalles al respecto.



©Asamblea General de Forus





©PIANGO, Islas del Pacífico

HISTORIA Y LOGROS

Historia

Forus comenzó como una alianza informal de plataformas nacionales y coaliciones regionales de ONG en 2008, en el marco de una conferencia internacional celebrada en París. La red se formalizó unos años más tarde como el Foro Internacional de Plataformas Nacionales de ONG (FIP-IFP). En 2016, Forus se convirtió en una organización independiente registrada legalmente en Francia. En 2018, la red renovó su identidad e imagen, y el FIP-IFP pasó a llamarse Forus. Se creó el eslogan «**Conectar – Apoyar – Influir**» para orientar la acción y la comunicación de la red. En la actualidad, Forus reúne a 73 plataformas nacionales de OSC y siete coaliciones regionales, distribuidas en cinco continentes.

Logros

En los últimos años, hemos traducido nuestros valores de «Conectar – Apoyar – Influir» en acciones concretas, trabajando conjuntamente para fortalecer y estructurar las plataformas de la sociedad civil e impulsando el cambio.

**Descubra algunos ejemplos
destacados que ilustran
cómo nuestro trabajo ha
transformado la
colaboración en logros**



Conectar

Espacios inclusivos, dinámicos y multilingües para el aprendizaje y la coordinación entre pares, en los que los miembros ocuparon un lugar central y prepararon el terreno para acciones comunes, tales como:

- **Declaraciones e iniciativas conjuntas en foros mundiales** como la Cumbre Finanzas en Común (FiCS), el Foro Político de Alto Nivel de las Naciones Unidas (FPAN) o la Cuarta Conferencia sobre la Financiación para el Desarrollo (FFD4), que influyeron en los debates sobre políticas e ilustraron lo que se puede lograr mediante la incidencia colectiva.
- **Campañas colaborativas** como [#Marcha con Nosotras](#), lanzada en 2020 para promover la justicia de género, que ha alcanzado más de 200 000 visitas y ha sido presentada en eventos como la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de la ONU.
- **Artículos, podcasts y documentales que han dado voz a los miembros** en temas como la descolonización del desarrollo, el cambio de poder, los derechos digitales y el activismo, y que han llegado a más de 500 000 personas.
- **Se han organizado conversaciones en toda la red**, como las Member Talks, el Foro Virtual de Forus o la Asamblea General de 2024, celebrada en Gaborone (Botsuana), en la que estuvieron representados el 84 % de los miembros. Este último encuentro fue calificado como inspirador, estimulante y propicio para la creación de comunidad, y allanó el camino hacia una visión compartida del futuro.

©ASONOG, Honduras





Apoyar

El fortalecimiento de la acción de la sociedad civil es una piedra angular de la razón de ser de Forus. Entre los logros alcanzados se incluyen:

- **Seis ciclos exitosos de proyectos nacionales**, así como un programa regional de apoyo a coaliciones, prestando apoyo directo a más de 50 miembros para fortalecer sus estructuras, sus capacidades organizativas o su planificación estratégica, diversificar su financiación y ampliar su alcance, al tiempo que se comparten los aprendizajes entre las regiones y se pone de manifiesto que las soluciones locales pueden informar y transformar los debates globales.
- **Apoyo estructural a los miembros** - ayudando a establecer sistemas de gobernanza, transparencia financiera, marcos de seguimiento y evaluación, y capacidades de liderazgo con capacidad de adaptación.
- **La creación de un grupo de trabajo sobre la COVID-19**, que trabajó con los miembros para recopilar datos sobre las medidas adoptadas en los países, compartir buenas prácticas y hacer un seguimiento de la evolución de la pandemia.
- **El Programa de Desarrollo del Liderazgo** ha fortalecido las capacidades de las organizaciones miembros y los/las líderes, con enfoques innovadores y prácticas reflexivas. Herramientas como la [Guía Descalza de Forus](#) han permitido a los participantes aplicar estos aprendizajes en sus propios contextos.

©NNNGO, Nigeria





Influir

©CADE



En medio de un creciente retroceso democrático, dificultades de financiación y una reducción del espacio para la participación de la sociedad civil, Forus reforzó su labor de incidencia, vinculando el liderazgo de la sociedad civil a nivel nacional con las agendas internacionales. Entre los logros alcanzados se incluyen:

- **Hemos protegido y ampliado el entorno favorable para la sociedad civil** amplificando las voces de los miembros en los debates políticos e incidiendo en las normativas globales. Forus contribuyó a la Recomendación del CAD de la OCDE sobre el entorno favorable para la sociedad civil (2021), que ahora es una referencia clave para los compromisos de los donantes en materia de espacio cívico. A través del Sistema de la UE para un Entorno Favorable (EU SEE), Forus reúne la investigación y los mecanismos de alerta temprana para documentar el deterioro y las oportunidades de reformar el entorno favorable para la sociedad civil. Estos esfuerzos han respaldado acciones a nivel nacional para prevenir legislaciones restrictivas y han servido de base para entablar conversaciones con diplomáticos y responsables políticos.
- **Hemos promovido la participación y la rendición de cuentas de las OSC en los espacios multilaterales.** Forus profundizó su compromiso con los procesos de las Naciones Unidas tras obtener el estatus consultivo del ECOSOC. Centrándose principalmente en los ODS 16 y 17, Forus coprodujo informes sobre la implementación de los ODS y dirigió trabajos de investigación sobre la localización y la gobernanza inclusiva. A lo largo de los años, Forus ha apoyado la participación de sus miembros en más de 50 procesos de Exámenes Nacionales Voluntarios (ENV), impulsando la creación de marcos nacionales de rendición de cuentas que reflejen las perspectivas de la sociedad civil.
- **Ayudamos a diseñar la iniciativa UNMute** para promover el diálogo sistemático entre las Naciones Unidas y la sociedad civil y pedir una mayor y mejor inclusión de la sociedad civil, en un momento en que la participación de esta última en la gobernanza mundial se veía cuestionada. La participación en plataformas como el Foro de Políticas sobre el Desarrollo (PFD) y la Plataforma de la Sociedad Civil Global Gateway contribuyó aún más a garantizar un espacio para los mensajes de nuestra red.
- **Hemos fomentado la participación de la sociedad civil en el sector de la financiación para el desarrollo sostenible** mediante nuestra participación en el Comité Ejecutivo de la Cumbre Finanzas en Común (FiCS) desde su creación en 2020. Desde entonces, Forus ha coordinado un Mecanismo de la Sociedad Civil intersectorial para garantizar la coherencia de los mensajes sobre cuestiones que van desde la acción climática hasta la participación de la sociedad civil y los derechos humanos. Esto ha contribuido a la creación de una coalición formal entre las OSC y los bancos públicos de desarrollo y ha colocado la transparencia, la rendición de cuentas y el lenguaje basado en los derechos en el centro de los debates mundiales sobre los bancos públicos de desarrollo.
- **Reconociendo los riesgos y oportunidades emergentes en el panorama digital**, Forus puso en marcha la campaña Hablemos Digital, que llegó a más de 200 000 personas, y dirigió el Manifiesto de la sociedad civil para una Inteligencia Artificial ética, elaborado con más de 50 organizaciones de la sociedad civil y respaldado por responsables políticos. Forus se situó a la vanguardia de la gobernanza digital inclusiva y basada en los derechos, en particular a través de un nuevo proyecto y alianza denominado CADE.

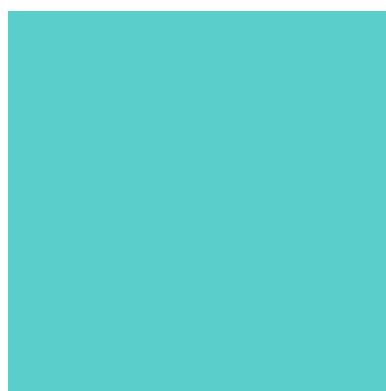


Gracias a las alianzas con la Agence Française de Développement, la Comisión Europea, la Fondation de France, la Cooperación Monegasca para el Desarrollo y otros socios, Forus ha podido convertirse en la red dinámica que es hoy en día.

Entramos en esta nueva fase con claridad, convicción y determinación. Colectivamente, hemos demostrado que la sociedad civil no es un observador pasivo de las tendencias mundiales, sino un arquitecto activo de paradigmas nuevos e innovadores. Esta estrategia refleja nuestra determinación colectiva de ir más allá de la resistencia y avanzar hacia la reconstrucción: luchar contra la represión, los recortes de recursos y la marginación, explorando nuevas vías para el poder, la solidaridad y la justicia, en beneficio de los grupos y comunidades con los que trabajan nuestros miembros.

Con el comienzo de un nuevo ciclo estratégico, Forus seguirá apoyando y respaldando a sus miembros y a aquellos con quienes trabajan, invirtiendo en liderazgo, resiliencia y creatividad, y ayudándoles a incidir colectivamente en los sistemas e instituciones que definirán el futuro.

©Campaña multimedia #SomosForus





©La Red EU SEE

NUESTRO CONTEXTO

Análisis: Retos estratégicos y oportunidades para Forus (2026-2030)

Forus opera en un contexto global que está cambiando rápidamente, y no a nuestro favor. La sociedad civil se enfrenta a una creciente represión política, a la reducción de la financiación y a la erosión del multilateralismo. Las reglas de la cooperación al desarrollo se están reescribiendo. La transformación digital se está acelerando, de forma desigual, con una regulación y una gobernanza inadecuadas. El cambio climático y las desigualdades agravan la inestabilidad, mientras que los marcos legales se utilizan cada vez más como arma contra los actores cívicos. Nuestros esfuerzos para incidir aún no han logrado revertir las tendencias negativas actuales. Reconocemos la necesidad inmediata de proteger lo que sigue estando amenazado, incidir en la opinión pública y en las decisiones políticas, y sentar las bases para un progreso significativo cuando surjan oportunidades políticas. Confiamos en el compromiso y la capacidad de los actores de la sociedad civil de todo el mundo para hacerlo.

A través de una serie de debates regionales y temáticos en grupos de reflexión, desarrollamos nuestro análisis PESTLE (político, económico, social, tecnológico, legal y medioambiental) para ayudar a fundamentar nuestra comprensión del contexto global, que establece el trasfondo de nuestra estrategia. Los resultados se muestran a continuación.

©Campaña #MarchaConNosotras de Forus sobre justicia de género





POLÍTICA: Democracia en Retroceso, Realpolitik en Auge

El auge de los autoritarismos, los nacionalismos y los militarismos está reduciendo el espacio cívico. Los gobiernos recurren cada vez más a leyes restrictivas, bloqueos de Internet y discursos sobre seguridad para reprimir a las OSC y a la disidencia. El sistema multilateral se ha visto debilitado por la prioridad global que se da a la seguridad y la competencia frente a la solidaridad y el desarrollo. Mientras que algunos Estados siguen apoyando a la sociedad civil, muchos otros están recortando las ayudas y retrocediendo hacia un bilateralismo transaccional. La legitimidad de las Naciones Unidas sigue siendo fundamental para muchas OSC, pero su eficacia está en entredicho y los cambios geopolíticos han reducido su influencia. Desde todos los ámbitos — Estados miembros, personal de las Naciones Unidas, sociedad civil— parece existir un verdadero «síndrome de fatiga de las cumbres», lo que exacerba esta tendencia. La Agenda 2030 está muy desviada de su curso, ya que es poco probable que se alcancen la mayoría de los objetivos de los ODS para 2030 y los ENV suelen servir como escaparates gubernamentales en lugar de verdaderos mecanismos de rendición de cuentas.

Implicaciones estratégicas:

Forus defenderá el sistema multilateral liderado por las Naciones Unidas, al tiempo que reconocerá que la influencia real puede residir cada vez más en ámbitos «minilaterales» alternativos. Será fundamental crear coaliciones y navegar políticamente por estos espacios emergentes y cuestionados. Será crucial realizar un mapeo periódico de los niveles de poder en nuestras áreas de interés y ser cada vez más innovadores en nuestras tácticas de incidencia. Forus se posicionará como una voz clave en la reformulación de estos debates en torno a la gobernanza global, insistiendo en que dichos espacios deben escuchar, proteger y empoderar a las comunidades de todo el mundo, y deben ser inclusivos, rendir cuentas y responder a las realidades de las comunidades de todo el mundo. Abordaremos debates sobre el marco posterior a 2030 con una postura crítica pero constructiva: basándonos en lo que funcionó con los ODS (por ejemplo, la universalidad), al tiempo que abordamos directamente las deficiencias (por ejemplo, la implementación, la débil rendición de cuentas, la falta de un monitoreo verdaderamente participativo). Esto requiere invertir en el poder narrativo de la sociedad civil y en mecanismos alternativos de rendición de cuentas que los gobiernos no puedan cooptar fácilmente.

©Asamblea General de Forus





ECONÓMICO: Recortes Presupuestarios, Crisis de la Deuda y un Sistema de Desarrollo Reconfigurado

La AOD está en declive en toda Europa y Estados Unidos, y los donantes tradicionales vinculan cada vez más la ayuda a los intereses nacionales, la alineación política, las preocupaciones en materia de seguridad y el control de la migración. El congelamiento de USAID y los cambios en el presupuesto de la UE han afectado gravemente a las OSC, intensificando la competencia por recursos cada vez más escasos. Estos recortes están empujando a la sociedad civil a una crisis, especialmente en el sur global. Mientras tanto, la carga de la deuda aumenta, la desigualdad mundial se agrava y se instala un círculo vicioso, exacerbado aún más por los efectos del cambio climático. Las desigualdades arraigadas en el sistema financiero mundial son consecuencia de decisiones políticas, basadas en los intereses de las élites. Si bien los debates sobre la imposición de impuestos a los más ricos y la reforma del sistema financiero mundial no son nuevos —han sido temas recurrentes en las luchas por la justicia económica durante décadas—, su resurgimiento en medio de crisis crecientes indica una mayor urgencia. Estos debates siguen siendo políticamente frágiles, limitados por los intereses arraigados de las élites y la dificultad de alcanzar un consenso mundial. A pesar de esta crisis, la sociedad civil ya se está adaptando a las presiones de financiación. **Uganda** ha sido testigo de iniciativas para fomentar las donaciones locales, como programas de subvenciones corporativas y llamamientos a donaciones individuales durante las crisis, con el objetivo de promover la filantropía comunitaria como fuente de «capital solidario» que mejora la apropiación y resiliencia a nivel local. En **Indonesia**, INFID y sus miembros están liderando los esfuerzos de incidencia para impulsar un Reglamento Presidencial sobre Fondos de Dotación de la Sociedad Civil, una iniciativa innovadora que permitiría el apoyo directo del presupuesto nacional para sostener a las OSC.

Implicaciones estratégicas:

Forus tiene un papel que desempeñar en la reinversión de la financiación del desarrollo, el apoyo a la financiación alternativa para la sociedad civil y la incidencia en favor de reformas basadas en la equidad, especialmente teniendo en cuenta nuestro trabajo en torno a los bancos de desarrollo. Impulsaremos un entorno financiero favorable y seguiremos de cerca el auge de los actores privados y los bancos de desarrollo en la configuración de las normas de desarrollo. Apoyaremos a nuestros miembros para que diversifiquen sus fuentes de financiación y compartan los éxitos (y los fracasos, con el fin de aprender juntos) en toda la red Forus.

©Asamblea General de Forus





SOCIAL: Derechos en Declive, Resistencia en Aumento

La sociedad civil se enfrenta a una crisis de legitimidad a nivel mundial. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) intentan encontrar su lugar e incidir en un contexto de creciente polarización política y social. La desinformación, los discursos divisionistas y los movimientos extremistas se han normalizado en algunos contextos, lo que moldea la percepción pública, restringe los derechos humanos y limita la gobernanza inclusiva. Las fuerzas de extrema derecha y los movimientos conservadores llenan el vacío dejado por los fracasos democráticos. Las reacciones populistas, la xenofobia y el fundamentalismo están erosionando las normas de derechos humanos. En muchos lugares, las OSC son percibidas como actores elitistas o extranjeros, y se enfrentan a narrativas negativas y a una menor confianza pública. Cada vez se cuestiona más la eficacia, la rendición de cuentas y la amplia incidencia política de las OSC, incluso en el norte global. Las OSC medioambientales de toda la UE, por ejemplo, son acusadas por miembros del Parlamento Europeo de corrupción, opacidad y de trabajar en contra de los intereses de la UE. Las crisis económicas y la fragmentación social están alimentando las protestas y la represión. Los movimientos de base, las movilizaciones juveniles, las organizaciones feministas y los llamados a la localización y la descolonización están ganando visibilidad en algunos contextos, pero su crecimiento e impacto siguen siendo desiguales y frágiles.

Implicaciones estratégicas:

Forus apoyará a sus miembros para reconstruir la confianza pública y avanzar hacia la localización. Seremos aliados de aquellos movimientos que se encuentren amenazados.

©CoP29 y Asamblea General de la ONU





TECNOLÓGICO: Entre la innovación y la Desigualdad

La digitalización está transformando el trabajo de la sociedad civil, al tiempo que amplía la brecha digital. Muchas OSC carecen de capacidades para aprovechar las herramientas digitales o responder a amenazas basadas en la inteligencia artificial, como la desinformación, la vigilancia y el colonialismo de datos. Al mismo tiempo, las plataformas digitales ofrecen oportunidades para la incidencia política, la recaudación de fondos, el fortalecimiento de capacidades y la participación. La regulación se queda atrás con respecto al desarrollo tecnológico, y el dominio de los actores del sector privado en el establecimiento de normas digitales es una preocupación creciente, mientras que la sociedad civil sigue enfrentándose a barreras estructurales para participar en los espacios de gobernanza de Internet.

Implicaciones estratégicas:

Forus tiene un papel importante que desempeñar en la promoción de una transformación digital inclusiva y una gobernanza ética basada en los derechos. Nos centraremos en el fortalecimiento de las capacidades digitales y la sensibilización multilingüe, garantizando que los miembros estén preparados para participar en los espacios de política digital y promover un futuro digital equitativo y basado en los derechos. Contribuiremos a garantizar que la voz de la sociedad civil no quede excluida de la gobernanza de la esfera digital.

LEGAL: El uso de la Ley como Arma

Los marcos legales represivos están proliferando, a menudo bajo el pretexto de la seguridad, la lucha contra el terrorismo o la regulación digital. Las leyes se están utilizando para restringir el registro, la financiación y las operaciones de las organizaciones de la sociedad civil, así como, cada vez más, para restringir a los activistas individuales. El filtrado de contenidos en línea, los bloqueos de Internet y las leyes contra los delitos cibernéticos se utilizan cada vez más para silenciar la disidencia. Los sistemas jurídicos internacionales destinados a proteger el espacio cívico se están erosionando, y los sistemas judiciales nacionales suelen estar politizados o debilitados. En respuesta a ello, la sociedad civil está reforzando los espacios globales de aprendizaje y apoyo entre pares, con la iniciativa EU SEE desempeñando un papel catalizador, creando plataformas estructuradas para que los actores de la sociedad civil compartan estrategias, lecciones aprendidas y alertas tempranas relacionadas con la reducción del espacio cívico. Estos espacios permiten a las organizaciones que se enfrentan a amenazas —como leyes contra las OSC, restricciones de ciberseguridad o recortes bruscos de financiación— aprender de otras que se han enfrentado a retos similares y desarrollar colectivamente estrategias de resiliencia.

Implicaciones estratégicas:

Forus seguirá supervisando y cuestionando las restricciones legales graves señaladas por los miembros, proporcionando solidaridad y apoyo a los miembros afectados y trabajando para proteger el espacio cívico tanto en línea como fuera de línea. Esto puede incluir el apoyo a los miembros para incidir en la redacción de leyes, los procesos de revisión constitucional y la institucionalización de la legislación favorable.

MEDIOAMBIENTAL: Una Crisis Climática que Agrava las Injusticias

La crisis climática se está acelerando y afectando de manera desproporcionada a las personas más marginadas y colonizadas, además de tener implicaciones sistémicas para la justicia, las desigualdades y los derechos humanos. Aunque la justicia medioambiental está cada vez más integrada en los marcos de desarrollo global, sigue sin ser una prioridad en su implementación, donde las acciones aún están muy lejos de lo necesario y no abordan las desigualdades sistémicas que están en el centro de la crisis. Las grandes potencias están retrocediendo en sus compromisos climáticos y los mecanismos de financiación verde a menudo pasan por alto a las comunidades más afectadas. La migración relacionada con el clima, los conflictos por los recursos y la degradación medioambiental están provocando inestabilidad. Las medidas progresistas de una amplia coalición de actores de la sociedad civil y de los pequeños Estados insulares en desarrollo han dado lugar recientemente a un rayo de esperanza: la opinión consultiva de la Corte Internacional de Justicia que afirma las obligaciones legales de los principales emisores de CO₂, reconoce un medio ambiente saludable como un derecho humano y abre vías para reparaciones.

Implicaciones estratégicas:

Forus desempeñará un papel importante a la hora de vincular la justicia climática con el entorno favorable para la sociedad civil, la financiación y las agendas de derechos humanos, garantizando que la justicia social y medioambiental se aborden de forma conjunta, y no de forma aislada. Reconocemos la importancia de las organizaciones climáticas mundiales y sus redes, y trabajaremos en colaboración para amplificar los mensajes.

Este análisis PESTLE proporciona el contexto para las decisiones estratégicas de Forus. El reto que se nos plantea no es solo navegar por estas dinámicas, sino incidir en ellas.





©Asamblea General de Forus

Análisis FODA

El presente análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas), elaborado a partir de los intercambios con el Secretariado y de los resultados de la encuesta a los miembros, tiene como objetivo orientar las decisiones estratégicas en un entorno externo volátil, en el que Forus debe equilibrar cuidadosamente sus ambiciones, sus prioridades y sus limitaciones en materia de recursos. Aprovecharemos nuestras fortalezas, abordaremos nuestras debilidades, seremos conscientes de las amenazas y trataremos de aprovechar las oportunidades.

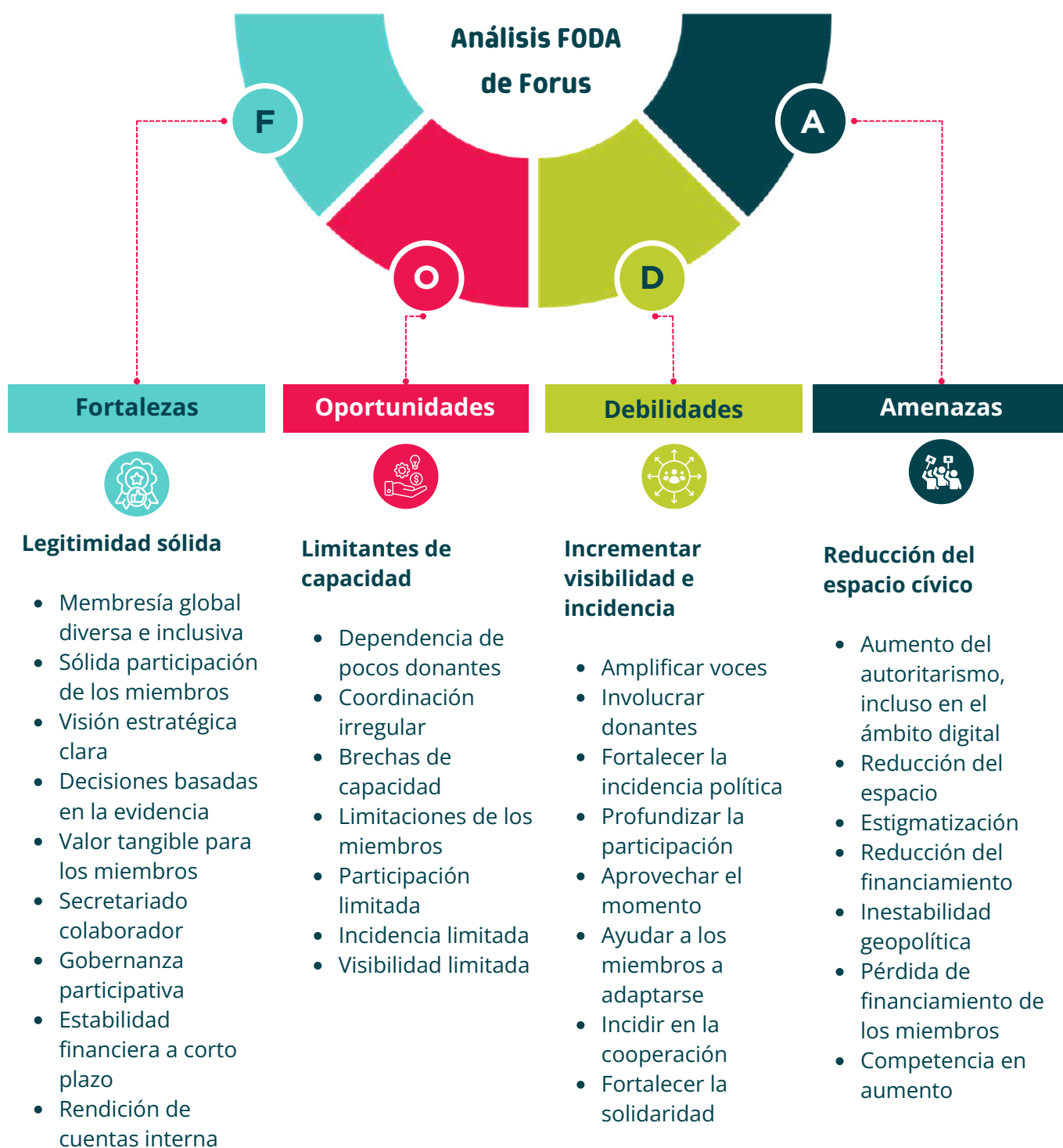
Forus cuenta con una base sólida: una membresía diversa y representativa a nivel mundial, altos niveles de confianza y participación, y un Secretariado que ofrece un valor visible a través del fortalecimiento de capacidades, la convocatoria y el apoyo receptivo. Nuestro modelo de gobernanza participativa y nuestra cultura basada en la evidencia nos posicionan como una red creíble y que rinde cuentas. Estas fortalezas nos dan la legitimidad y la resiliencia para actuar colectivamente en un momento en que la sociedad civil más lo necesita.

Sin embargo, siguen existiendo retos. Forus es financieramente estable a corto plazo, pero su sostenibilidad a largo plazo se ve amenazada por su dependencia de una base de donantes limitada. Nuestra incidencia en los espacios de toma de decisiones a nivel mundial sigue siendo limitada, y la coordinación regional desigual dificulta nuestro alcance. Los miembros se enfrentan a limitaciones de capacidad interna y las amenazas externas se están intensificando: reducción del espacio cívico, aumento de los autoritarismos, recortes de financiación y fragmentación geopolítica. En este contexto, también hay oportunidades. Forus podría amplificar las voces de sus miembros, reforzar la incidencia colectiva, involucrar más a fondo a la juventud, a las feministas y a los actores de base, así como ayudar a los miembros a adaptarse a las transiciones políticas, financieras y digitales. Al potenciar nuestros proyectos y asociaciones, e invertir en la salud de nuestra red, podemos proteger el espacio de la sociedad civil e incidir en la trayectoria de la cooperación global hacia una mayor justicia, equidad y solidaridad.

En el anexo 3 se ofrecen más detalles.

©Documental "Financing Change" de Forus





©Asamblea General de Forus





©Asamblea General de Forus

NUESTRA VISIÓN, MISIÓN Y PRINCIPIOS

Visión

Una red global dinámica de plataformas nacionales y coaliciones regionales de ONG creíbles y efectivas que contribuyen de manera colectiva al desarrollo, la paz, la democracia y la justicia.

Misión

Forus cataliza la acción colectiva entre las plataformas nacionales y las coaliciones regionales de ONG para defender y mejorar el entorno favorable para la sociedad civil, incidir en las agendas de desarrollo a nivel mundial y fortalecer la legitimidad y la resiliencia de la sociedad civil. A través de la convocatoria, el fortalecimiento de capacidades y la incidencia estratégica, Forus apoya a sus miembros para que se adapten a los constantes cambios en los escenarios políticos, financieros y tecnológicos, velando por que la sociedad civil siga siendo una fuerza poderosa en favor del desarrollo, la paz, la democracia y la justicia.

Lo que defendemos

Fundamentados en la Declaración Universal de Derechos Humanos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las normas internacionales de derechos humanos, los miembros de Forus se unen en torno a la búsqueda de la justicia y la dignidad. Luchamos por un mundo más equitativo, diverso e inclusivo, que refleje los ideales compartidos por la humanidad a través de las culturas y tradiciones.



Principios

Relaciones horizontales: trabajamos para empoderar a los miembros para que lideren y se unan a las acciones encaminadas al cambio, aprendiendo de los conocimientos y experiencias de los demás. Reconocemos las interdependencias dentro de la sociedad civil y nos esforzamos por establecer relaciones horizontales.

Fomentar la confianza: trabajamos como una red de pares, fomentando el diálogo abierto y honesto. La confianza es un recurso importante en nuestra red, ya que permite debatir tanto los éxitos como las limitaciones. Creamos espacios seguros para el debate entre nuestros miembros.

Rendición de cuentas mutua: desarrollamos mecanismos para fomentar la rendición de cuentas entre los miembros en calidad de pares, y nuestro Secretariado rinde cuentas ante la gobernanza. Consideramos que la rendición de cuentas es un proceso continuo.

Inclusión: todos los miembros tienen el mismo poder para incidir en todos los procesos. Nuestros órganos de gobernanza son diversos en cuanto a idioma, género, edad y representación geográfica. Escuchamos activamente y tenemos en cuenta los distintos puntos de vista, y tomamos decisiones de forma colectiva.

Independencia de los miembros: Las estrategias y actividades de los miembros son independientes de la influencia del Secretariado y la gobernanza de Forus, al tiempo que colaboran para lograr nuestra estrategia común. Los miembros mantienen plena autonomía a la hora de definir sus estrategias y posiciones.

©Asamblea General de Forus

Asimismo, los miembros se adhieren a nuestra «Carta de Valores», que establece el compromiso de compartir valores y desarrollar estrategias y acciones conjuntas.

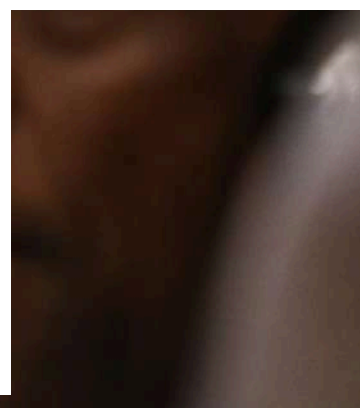
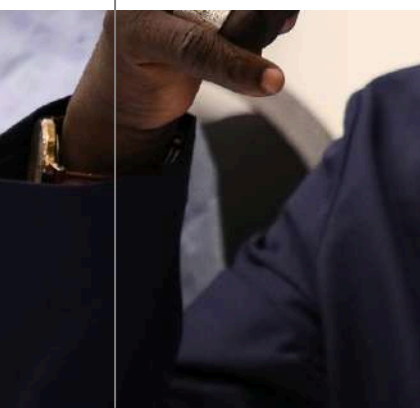
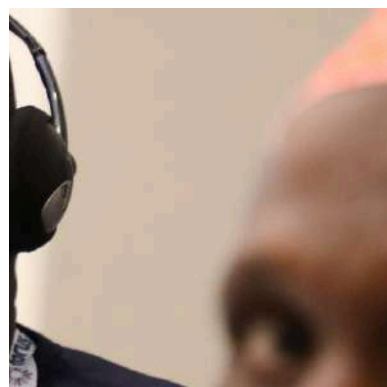
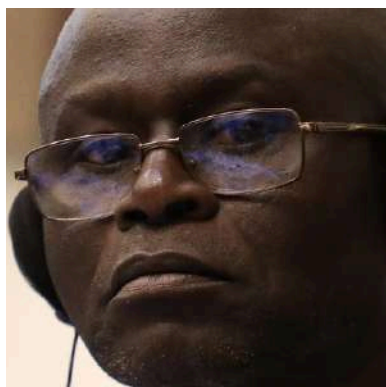
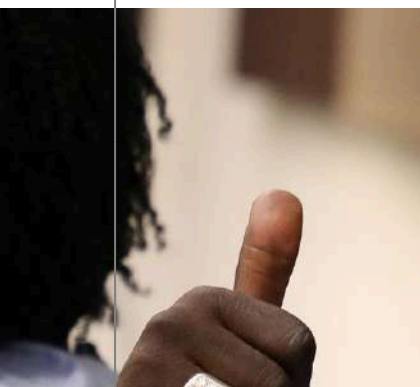




©Asamblea General de Forus

LEGITIMIDAD Y REPRESENTACIÓN

En 2025, Forus representa a 73 plataformas nacionales y siete coaliciones regionales, repartidas en cinco continentes.



Las 73 plataformas nacionales incluyen:

- 25 en **África**
- 10 en **Asia**
- 18 en **Europa**
- 13 en **América Latina y el Caribe**
- 1 en **Oriente Medio y Norte de África**
- 2 en **América del Norte**
- 4 en **el Pacífico**



Distribución geográfica de las 73 plataformas nacionales de Forus

Nuestras siete coaliciones regionales incluyen tres en África (África Occidental, África Austral y África Central), una en Europa, una en Asia, una en el Pacífico y una en América Latina y el Caribe.

Nuestros miembros representan colectivamente a más de 24 000 organizaciones, incluidas OSC nacionales y ONG internacionales que trabajan en favor del desarrollo. Nuestras plataformas nacionales son organizaciones coordinadoras que agrupan a ONG y OSC a nivel nacional. Las plataformas nacionales son un espacio para dar una respuesta común a los retos de desarrollo, humanitarios y medioambientales. Son representativas de la diversidad del movimiento progresista dentro del país, con una gran experiencia en gobernanza nacional e internacional y participación democrática. También son multitemáticas y pueden trabajar en justicia social y económica, salud, igualdad de género, reducción del riesgo de desastres, derechos humanos, acción climática y protección del medio ambiente, gestión sostenible de los recursos, etc.

©Foto del Consejo de Forus





Una particularidad de Forus es que refleja la estructura institucional actual del sistema multilateral, con plataformas nacionales de ONG que «representan» a los países, de forma muy similar a como los gobiernos nacionales representan a sus países dentro del sistema de las Naciones Unidas. Esta estructura representativa ha sido una elección deliberada, con el objetivo de garantizar que Forus:

- Se distinga de otras redes mundiales, **al ser la única red que reúne a plataformas nacionales y coaliciones regionales de ONG dedicadas al desarrollo,**
- Tenga un **alto nivel de legitimidad** a escala nacional, regional y mundial,
- Esté bien conectado con **las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos y las comunidades** a través de las plataformas nacionales de ONG y sus miembros
- Tenga un **alcance mundial en materia de incidencia política**, con capacidad para incidir en más de 70 países.

La legitimidad de nuestra red radica en nuestros miembros, que son su fuerza motriz. Nuestro objetivo es empoderar a los miembros para que participen en espacios donde se escuchen sus voces y se reconozcan sus causas. Nuestro trabajo es complementario al de otros grupos y redes, y buscamos facilitar el diálogo entre nuestros miembros y otros actores clave del desarrollo, lo que da lugar a coaliciones relevantes y sinérgicas.

Como red internacional, el modelo de Forus se basa en tres niveles de coordinación de la sociedad civil: nacional, regional e internacional. Nuestro valor añadido reside en conectar y trabajar conjuntamente en todos estos niveles. Desempeñamos un papel específico en la estructuración, el fortalecimiento y la inspiración de plataformas nacionales y coaliciones regionales para amplificar sus voces en la escena mundial.



Nuestra legitimidad se basa en nuestros miembros, que son la fuerza motriz de la red





©Asamblea General de Forus



TEORÍA DE CAMBIO

Nuestra teoría de cambio está diseñada para responder a un entorno cambiante y cada vez más restrictivo para la sociedad civil. Nuestro enfoque se basa en tres pilares — **Conectar, Apoyar, Influir**— con un énfasis subyacente en la **salud de la red**. Nuestras actividades buscan reforzar el poder, la relevancia y la legitimidad de nuestra red, trabajando tanto hacia nuestro objetivo quinquenal como hacia nuestra visión general.

Visión: Una red global dinámica de plataformas nacionales y coaliciones regionales de ONG creíbles y eficaces que contribuyen de manera colectiva al desarrollo, la paz, la democracia y la justicia.

Objetivo, Nuestra Estrella Guía: Para 2030, Forus será una red global más resiliente e interconectada cuyos miembros habrán sabido navegar con éxito por contextos políticos, financieros y tecnológicos cambiantes. A través de una solidaridad reforzada, alianzas estratégicas y acciones colectivas, habremos defendido y reforzado el entorno favorable para la sociedad civil, promovido los valores democráticos y fomentado políticas centradas en las personas y basadas en los derechos, contribuyendo así a construir sociedades más justas e inclusivas.

Para navegar por un mundo incierto y cambiante, nos inspiramos en los antiguos sistemas de navegación que utilizaban las estrellas para guiar los viajes oceánicos. La estrategia para 2026-2030 se basa en nuestro propio **Mapa Estelar** compartido, una constelación que refleja nuestra visión y dirección colectivas. En su centro se encuentra una única **Estrella Guía**, nuestro objetivo a cinco años. A su alrededor hay tres **Constelaciones**, que representan nuestros tres pilares estratégicos, cada una con sus propias estrellas más pequeñas: los resultados intermedios que pretendemos alcanzar en cada pilar. Forus en sí mismo es la va'a, una canoa tradicional polinesia impulsada por el esfuerzo colectivo. Su fuerza reside en la salud de la red (el enfoque subyacente): resiliente, equilibrada, basada en la confianza e interconectada. Cuando la va'a es fuerte y el Mapa Estelar está claro, Forus puede avanzar con claridad, convicción y determinación hacia nuestra Estrella Guía.

Sin embargo, reconocemos que no todas las va'a realizan el viaje sin contratiempos. Muchos actores de la sociedad civil, incluidos algunos de nuestros miembros, se encuentran en modo de supervivencia, luchando por mantenerse a flote ante la creciente represión, los recortes de financiación y la desconfianza pública. Esta realidad refuerza nuestra responsabilidad colectiva de fortalecer la solidaridad, compartir recursos y garantizar que ninguna parte de nuestra red se quede atrás.



En esta Teoría del Cambio, cada estrella más pequeña (resultado intermedio) de cada constelación (Pilar Estratégico) es una condición previa para alcanzar la Estrella Guía: sin conexiones sólidas, carecemos del poder colectivo para actuar; sin apoyo, no podemos mantener la participación ni adaptarnos a las realidades cambiantes; sin influencia, las voces pueden ser ignoradas; y sin una red saludable, la coordinación y la confianza se derrumban. Estos resultados son los pilares de una red empoderada, conectada e influyente a todos los niveles. Juntos, crean un **mapa estelar** vivo, un ecosistema adaptable, estratégico e impactante.

En el centro de este modelo hay una afirmación causal clara: que los «resultados intermedios» que perseguimos en cada pilar son necesarios conjuntamente para alcanzar nuestro objetivo quinquenal, y que las actividades que llevaremos a cabo en cada pilar son necesarias conjuntamente para alcanzar nuestros resultados intermedios.

- El pilar **Conectar** construye la infraestructura para la acción colectiva, clave para una red global eficaz.
- El pilar **Apoyar** refuerza la resiliencia y las capacidades de los miembros, lo que les permite adaptarse y sobrevivir en contextos hostiles.
- El pilar **Influir** garantiza que no solo estemos presentes, sino que también seamos capaces de incidir en la configuración del futuro del desarrollo, protegiendo y reforzando el entorno favorable para la sociedad civil y cuestionando los sistemas económicos y de gobernanza injustos, desplazando el poder hacia la justicia y la inclusión y respondiendo a las necesidades de las comunidades con las que trabajan nuestros miembros.

La **salud de la red** es un elemento fundamental para el éxito de Forus. La confianza, los objetivos comunes, la solidaridad y las relaciones sólidas son lo que permite a redes diversas y descentralizadas como Forus actuar de forma colectiva y estratégica, a pesar de las limitaciones de recursos o las barreras políticas. En este sentido, hemos decidido centrarnos explícitamente en la salud de nuestra red porque, al hacerlo, podremos centrar mejor la importancia de la salud de la red en nuestro trabajo.

©Asamblea General de Forus



La confianza, los objetivos comunes, la solidaridad y las relaciones sólidas son los elementos que permiten a redes distribuidas y diversas como Forus actuar de forma colectiva y estratégica, a pesar de las limitaciones de recursos o las barreras políticas.





©Asamblea General de Forus

Hipótesis que sustentan nuestra Teoría de Cambio

Hipótesis externas

- El entorno favorable para la sociedad civil seguirá deteriorándose, a todos los niveles. Esto dificultará nuestro trabajo y nos obligará a prepararnos para escenarios más difíciles y a reflexionar con honestidad sobre los errores del pasado.
- La sociedad civil ya está contraatacando y seguirá haciéndolo en los próximos años, incluso con menos espacios y menos financiación.
- Los presupuestos de la AOD seguirán disminuyendo y los donantes actuarán de forma más transaccional, impulsados por intereses políticos propios y no por la solidaridad.
- El sistema de cooperación para el desarrollo se está fragmentando, lo que abre un espacio para reimaginarlo y reconstruirlo sobre bases más justas, reconociendo el nexo entre las agendas humanitaria, de desarrollo y de consolidación de la paz, que están estrechamente interrelacionadas.
- El sistema multilateral, a pesar de su debilitamiento, sigue siendo esencial para la cooperación basada en los derechos y debe defenderse, incluso cuando la influencia se desplaza a otros ámbitos.
- La sociedad civil deberá participar en los procesos para definir un marco posterior a 2030, pero debe ser realista y tener en cuenta que los gobiernos pueden seguir instrumentalizando estos marcos para obtener legitimidad en lugar de rendir cuentas. Para ser eficaces, las OSC deberán abordar las deficiencias del pasado en su participación en la Agenda 2030, incluidas las negociaciones que condujeron a su acuerdo.
- La participación activa y colaborativa de la sociedad civil sigue siendo clave para incidir en las agendas locales y globales y construir una comunidad internacional más eficaz para promover un mundo justo y sostenible, en el que las poblaciones más vulnerables tengan voz, se respeten los derechos humanos y se luche contra las desigualdades y la injusticia.

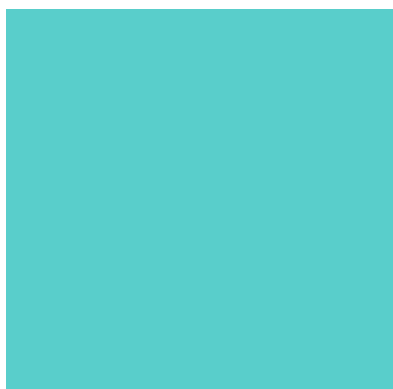


Hipótesis internas

- Los miembros de Forus (y sus miembros) deberán adaptarse, creando modelos de financiación y de negocio más diversificados.
- La participación en redes globales como Forus será más difícil debido a la reducción de los recursos, aunque estos espacios sigan siendo cruciales.
- Los avances en inteligencia artificial y tecnología cobrarán mayor importancia, pero la brecha digital será más difícil de cerrar.
- El fortalecimiento de las relaciones internas y la confianza son requisitos previos para ejercer una incidencia colectiva en el exterior.
- Las alianzas estratégicas serán cruciales en los próximos años. Sin alianzas sólidas con socios relevantes, será más difícil alcanzar nuestro objetivo.

Esta Teoría de Cambio asume que el poder está cambiando, los recursos se están reduciendo y la legitimidad está en disputa, pero que cuando las OSC están conectadas, son capaces, gozan de confianza y están organizadas, no solo podemos resistir, responder y transformarnos, sino también reimaginar el sistema, incidir en las políticas, las agendas y las normas, y generar cambios positivos para las comunidades con las que trabajamos.

La versión visual de nuestra Teoría de Cambio se encuentra en el Anexo 1



©Asamblea General de Forus





©Asamblea General de Forus

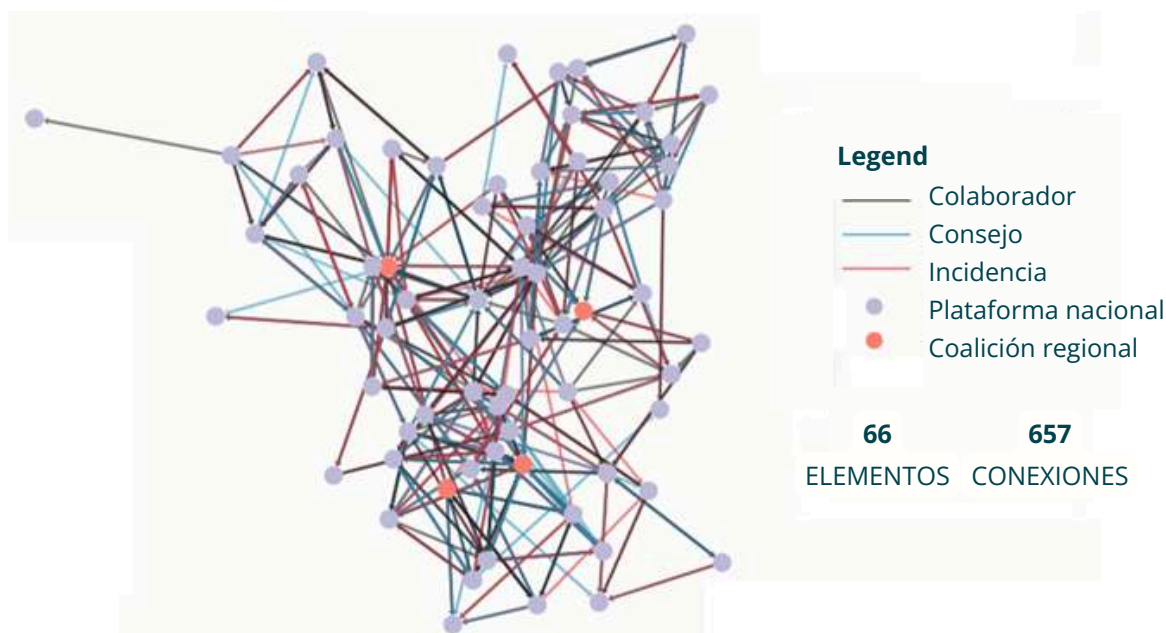
ANÁLISIS DE RELACIONES DENTRO DE LA RED Y TEJIDO DE REDES

Como parte del trabajo para comprender los contextos actuales a los que se enfrentan los miembros de Forus, realizamos un análisis de relaciones dentro de la red (SNA). Este análisis sirve como referencia del estado actual de la red, como visualización de las relaciones entre los miembros y como forma de mostrar los cambios a lo largo del tiempo. Como tal, el SNA es una metodología clave que no solo apoya las intervenciones estratégicas en la estructura de la red (lo que se denomina tejido de redes), sino que también mide los cambios en la salud de la red a lo largo del tiempo.

Los datos que sustentan el análisis de relaciones dentro de la red (SNA) van más allá del análisis de cada miembro e incluyen una comprensión de las relaciones entre los miembros. Basándonos en estas relaciones, podemos ver fácilmente qué miembros están más conectados y cuáles lo están menos con otros miembros de la red. Y, si hay objetivos intencionados en torno a la conexión (por ejemplo), los miembros más nuevos o aquellos que se encuentran al margen de la red, un conjunto de intervenciones denominadas tejido de redes puede apoyar esos cambios. Estas intervenciones contribuyen a la salud general de una red.

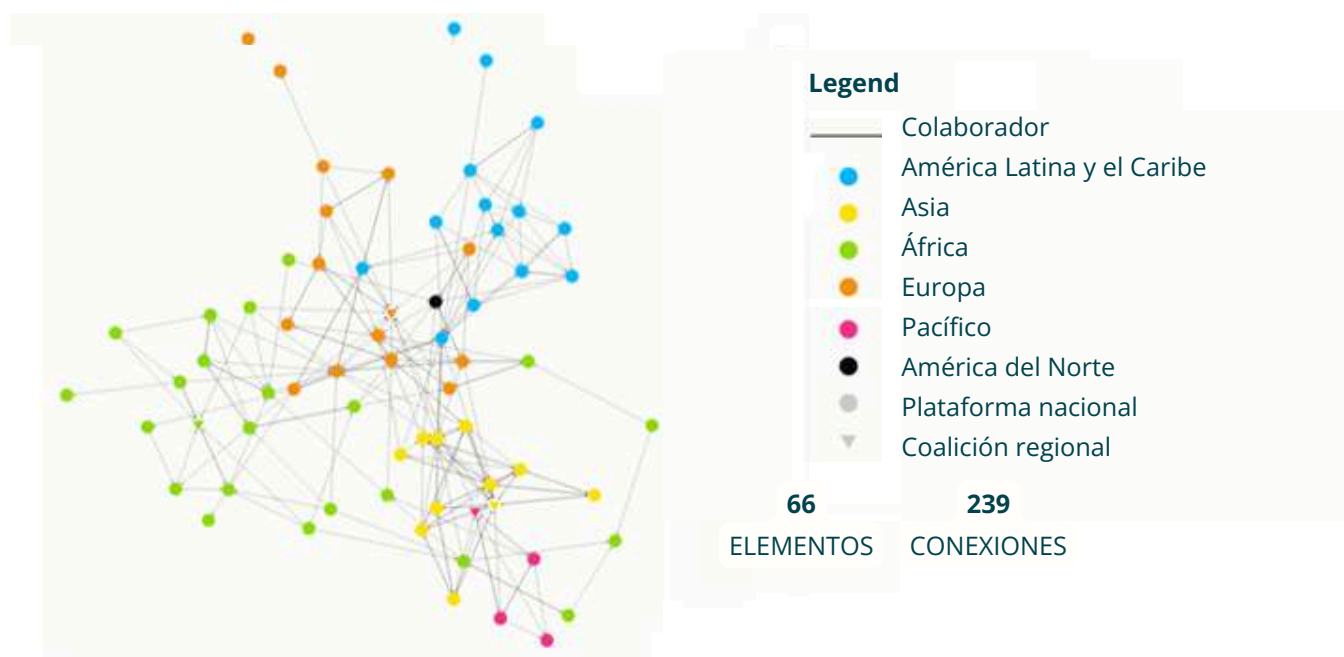
El análisis de relaciones dentro de la red (SNA) puede utilizarse como herramienta de referencia y, si los datos se recopilan de forma frecuente, como una forma de comprender cómo cambia una red a lo largo del tiempo. En combinación con el tejido de redes, podemos realizar intervenciones intencionadas en la red y ver cómo cambia su estructura con el tiempo, fortaleciendo / reforzando las conexiones, fomentando la colaboración y el intercambio de conocimientos. En el verano de 2025, Forus recopiló por primera vez datos para el análisis de relaciones dentro de la red (SNA), los cuales fueron utilizados para elaborar una serie de mapas, dos de los cuales se comparten a continuación.

Los datos adicionales que recopilamos en la encuesta a los miembros destinados al análisis de relaciones dentro de la red (SNA) se referían al tipo de relaciones que los miembros mantienen entre sí. Preguntamos sobre tres tipos específicos de relaciones: colaboración, asesoramiento y acciones de incidencia política conjunta. Como cualquier encuesta, estas medidas son subjetivas, por lo que «colaboración» puede significar cosas diferentes para los distintos participantes en la encuesta. Sin embargo, queríamos captar una amplia gama de interacciones entre los miembros, desde el trabajo profundo y continuo en conjunto (colaboraciones), hasta acudir a otro miembro en busca de orientación (asesoramiento) y colaborar en materia de incidencia política (incidencia política conjunta).



Mapa completo de la red de miembros de Forus (verano de 2025)

En el mapa completo de la red se puede apreciar la cantidad de relaciones: entre las 66 organizaciones miembros que completaron la encuesta, se realizaron 657 informes de conexiones. Estas conexiones se dividieron en tres tipos de relaciones: colaboración, asesoramiento e incidencia política conjunta. Se aprecia un patrón típico de una red saludable que incluye un núcleo denso, o centro, junto con varios miembros en los márgenes de la red.



Mapa de la red regional de Forus: colaboraciones entre miembros por región (verano de 2025)



Cuando los miembros de la red se colorean por regiones, es evidente que hay más relaciones dentro de cada región que entre regiones. Obsérvese, por ejemplo, cómo los círculos azules (miembros de América Latina) se agrupan, de forma similar a los miembros africanos. Curiosamente, hay varios miembros que actúan **como puentes** entre regiones, lo que representa un conjunto de capacidades que pueden ser útiles para compartir con otros miembros de la red. Lo ideal sería que, en una red global bien conectada y saludable, hubiera menos agrupaciones entre regiones, ya que las colaboraciones interregionales serían más frecuentes. Podemos emplear intervenciones intencionadas, convocatorias de «tejido de redes», para apoyar este objetivo y avanzar hacia una red más saludable.

El tejido de redes es la encarnación de dos de los valores de Forus: las relaciones horizontales y la inclusión. El tejido de redes es una forma de abordar las relaciones que promueven la salud de una red. El tejido de redes incluye actuar como facilitador de los intercambios transaccionales entre los miembros, las interacciones más básicas y necesarias en una red, como el intercambio de conocimientos sobre un tema concreto. Esto puede conducir posteriormente a relaciones más profundas, como un grupo para experimentar e innovar en torno a un tema emergente, como la financiación innovadora. El 83 % de los miembros expresó su interés en el aprendizaje sobre cómo convertirse en tejedores de redes.

Por otra parte, los miembros que ya desempeñan funciones de puente —uniendo a diversos grupos (por ejemplo, regiones, en este caso)— pueden ofrecer un conjunto de habilidades que favorezcan la salud de la red, como la traducción lingüística y cultural, la comprensión y el trabajo en múltiples contextos, y tal vez desempeñar una función en nuevas colaboraciones que trasciendan las desconexiones habituales dentro de una red.

En general, incluiremos deliberadamente el tejido de redes en nuestro trabajo de las siguientes maneras

Monitorear la salud de la red

- Recopilando datos para el análisis de relaciones dentro de la red (SNA) regularmente (cada uno o dos años) para monitorear la evolución de nuestras relaciones y la salud de la red
- Usando los datos recopilados en el análisis de relaciones dentro de la red (SNA) para hacer el tejido de redes - liderado por miembros con un buen apoyo

Construir sobre el interés de los miembros en el tejido de redes

- Apoyar a los primeros en adoptar esta práctica y hacer crecer la comunidad de tejido de redes con el tiempo.
- Crear una comunidad de práctica y apoyar una cultura de tejido de redes en toda la red.
- Crear una guía fácil de usar para destacar las ideas y acciones que se deben tomar para promover la salud de la red.
- Aprovechar las Asambleas Generales de Forus y otras reuniones importantes para promover el tejido de redes.
- Reconocer a los tejedores de redes capacitados que podrían actuar como apoyo entre pares para aquellos que quieren practicar.

Consideramos que la salud de la red es un recurso gestionado colectivamente que respalda el trabajo de Forus en todos los pilares. Es el vehículo que sostiene a los miembros y sus relaciones: una red más saludable promueve un mayor impacto en cada pilar, lo que nos ayuda a trabajar para alcanzar nuestra Estrella Guía.



©Asamblea General de Forus

CONECTAR, APOYAR, INFLUIR Y SALUD DE LA RED

La estrategia de Forus para 2026-2030 está basada en el éxito de la estrategia para 2021-2025, y en particular en el enfoque de los «tres pilares», según el cual el trabajo se organizó en torno a tres pilares estratégicos de acción: **Conectar - Apoyar - Influir**. Al reconocer la importancia de las relaciones y la confianza dentro de Forus, el trabajo estará respaldado por un enfoque más explícito en la **salud de la red**.

Los tres pilares están interconectados, y el progreso hacia uno de ellos reforzará intencionadamente el trabajo hacia los otros. Los pilares son constelaciones de nuestro Mapa Estelar, cada uno de los cuales nos ayuda a guiarnos hacia nuestra Estrella Guía: el objetivo quinquenal de Forus. Si bien algunos «resultados intermedios» pertenecen claramente a un pilar específico, otros podrían legítimamente estar bajo uno u otro pilar. Esto refleja tanto la complejidad como la interconexión del trabajo, y requerirá una fuerte coordinación dentro del Secretariado de Forus.

Cada estrella más pequeña (resultado intermedio) de cada constelación (Pilar Estratégico) es una condición previa para alcanzar la Estrella Guía: sin **conexiones** sólidas, carecemos del poder colectivo para actuar; sin **apoyo**, no podemos mantener la participación ni adaptarnos a las realidades cambiantes; sin **influencia**, las voces pueden ser ignoradas; y sin **salud de la red**, la coordinación y la confianza se derrumban. Estos resultados son los pilares de una red empoderada, conectada e influyente a todos los niveles. Juntos, crean un **Mapa Estelar** vivo, un ecosistema adaptable, estratégico y de impacto. En otras palabras, aunque ninguno de los pilares es suficiente por sí solo, su efecto combinado crea las condiciones para que Forus desempeñe un papel transformador en la consecución de su objetivo.

Esta estrategia se apoya en el espíritu y los compromisos de las subvenciones existentes. Las «actividades principales» destacadas son ejemplos de cómo podríamos aplicar concretamente esta estrategia, aunque reconocemos la necesidad de flexibilidad para cambiar de rumbo según lo dicte el contexto. Las «nuevas» actividades que no puedan financiarse con las subvenciones existentes requerirán financiación adicional o la revisión de los acuerdos de financiación con los donantes actuales.

Pilar 1. Conectar

El pilar «Conectar» promoverá una mayor y más profunda interacción, colaboración y vínculos entre los miembros, entre regiones y con otros actores estratégicos: activistas, aliados, movimientos sociales y otras redes de la sociedad civil. Al profundizar las conexiones y permitir una acción coordinada, el pilar «Conectar» refuerza la resiliencia de las OSC y sienta las bases para una incidencia y una protección del espacio cívico más eficaces en toda la red.

Resultados intermedios

Para 2030, habremos:

- Fortalecido nuestra infraestructura colaborativa que apoya las interacciones entre miembros, creando conexiones más profundas entre las regiones.
- Fortalecido el aprendizaje y el intercambio de experiencias entre los miembros, especialmente entre las regiones.
- Fortalecido nuestras comunicaciones internas en todas las partes de la red.
- Participado y liderado alianzas estratégicas, dentro y fuera del sector de las OSC.

Actividades principales

- **Canales de comunicación descentralizados y multilingües.** Desarrollar y mantener sistemas de intercambio multilingües que permitan a los miembros interactuar entre sí sin pasar por el Secretariado, y garantizar que estas soluciones estén disponibles para todos los miembros.
- **Creación de espacios de colaboración inclusivos.** Apoyar la creación y facilitación de nuevos espacios e infraestructuras para que los miembros interactúen, se coordinen, colaboren, experimenten e innoven en torno a prioridades, conocimientos especializados e intereses temáticos comunes, con especial atención al fortalecimiento de las conexiones Sur-Sur, triangulares, subregionales e interregionales. Explorar la colaboración entre funciones específicas de los miembros, por ejemplo, intercambios entre directores generales, directores de incidencia política o recaudadores de fondos.
- **Compartir recursos prácticos.** Facilitar el intercambio de recursos prácticos entre los miembros, como oportunidades de aprendizaje, herramientas y metodologías que puedan reforzar las capacidades y reducir duplicaciones.
- **Centrarse en las alianzas.** Facilitar y catalizar alianzas para la incidencia política y la movilización de recursos, reconociendo que la colaboración con redes externas puede apoyar los objetivos de los miembros y reducir la presión sobre Forus. Reforzar la solidaridad con otros sectores clave: coaliciones climáticas, mundo académico, movimientos sociales.

Forus es muy eficaz a la hora de conectar y facilitar el aprendizaje entre sus miembros: siempre podemos confiar en Forus para encontrar un socio para eventos, oportunidades de ponencias o trabajo conjunto.





Pilar 2. Apoyar

El pilar «Apoyar» se enfocará en ayudar a los miembros a navegar el contexto externo, tanto político como financiero. A través de este pilar, Forus proporcionará un apoyo específico, flexible y dirigido por los miembros en áreas clave que respondan a sus necesidades, lo que podría incluir análisis políticos, localización, sostenibilidad financiera, empoderamiento digital y previsión estratégica, lo que les permitirá prosperar en un contexto global dinámico y desafiante. Este pilar reconoce el papel de los miembros como líderes e impulsores a nivel nacional y regional, y tiene como objetivo apoyarlos en este liderazgo.

Resultados intermedios

Para 2030, habremos:

- Ayudado a los miembros a adaptarse a los cambios en los contextos políticos, financieros y tecnológicos, para que sean más fuertes, más resilientes, más confiables y más capaces de llevar a cabo su trabajo de manera eficaz.
- Equipado a los miembros para que puedan crear con confianza vías para mejorar su salud financiera, tanto en términos de diversificación de las fuentes de financiación como de resiliencia financiera.
- Apoyado el surgimiento de una nueva generación de líderes dentro del ecosistema de Forus.

Actividades principales

- **Realizar previsiones políticas y estratégicas.** Realizar análisis políticos periódicos de la evolución mundial, colaborando con socios de confianza (grupos de expertos, universidades, instituciones de investigación) para informar las estrategias de los miembros y organizar sesiones de aprendizaje.
- **Centrarse en el desarrollo organizativo, la resiliencia y la sostenibilidad financiera.** Apoyar a los miembros para que refuercen su sostenibilidad financiera mediante la promoción de modelos financieros diversificados, estrategias de rentabilidad y asociaciones con especialistas en salud financiera de las OSC. Explorar la posibilidad de mecanismos de financiación conjunta para los miembros de Forus, en colaboración con fundaciones filantrópicas, gobiernos y redes.
- **Aprendizaje entre pares y fortalecimiento de capacidades.** Facilitar espacios de aprendizaje entre pares y experiencias de cocreación (por ejemplo, hackatones), incluyendo a través de asociaciones que aporten experiencia externa, para ayudar a los miembros a desarrollar estructuras sólidas y adaptarse a los cambios emergentes (por ejemplo, digitales y tecnológicos, localización, cambio de poder, reducción de la dependencia de las ONG internacionales, explorando lo que los actores de la sociedad civil deben hacer de manera diferente para apoyarse mutuamente, para incidir de manera efectiva y construir una sociedad más justa), y para ayudarles a ayudar a sus miembros a hacer lo mismo.
- **Invertir en la próxima generación de líderes de la sociedad civil.** Centrarse en identificar, formar y empoderar a los líderes emergentes dentro de la red y las plataformas de miembros, para garantizar la renovación y la relevancia a largo plazo. Mantener y desarrollar el Programa de Desarrollo de Liderazgo (con especial atención en promover la igualdad de género en el liderazgo).
- **Ampliar la labor en materia de participación pública.** Apoyar el aprendizaje entre pares y el fortalecimiento de las capacidades en materia de construcción de narrativas, incidencia y participación ciudadana, reconociendo la disminución de la confianza del público en las OSC en muchos países y el impacto que esto tiene tanto en la financiación como en el espacio cívico para los miembros.



Pilar 3. Influir

Forus existe para garantizar que la sociedad civil no solo esté protegida, sino que también sea escuchada y tomada en cuenta, influyendo en los sistemas, incidiendo en las decisiones e impulsando la transformación necesaria para un futuro justo, inclusivo y sostenible. En un contexto de restricciones cada vez mayores del espacio cívico, reducción de la financiación pública, fragmentación geopolítica y retroceso democrático, nuestra labor de incidencia combinará **protección y propuesta**: defender los espacios ganados con esfuerzo y, al mismo tiempo, promover alternativas audaces y orientadas al futuro.

Creemos que el cambio no vendrá únicamente de los espacios tradicionales, que el poder es cada vez más disputado, descentralizado y reconfigurado. Por eso, nuestro trabajo de incidencia tiende puentes entre lo local y lo global, amplificando la incidencia dirigida por los miembros, conectando las pruebas con la toma de decisiones y apoyando campañas colectivas en toda la red.

Forus lucha por un sistema de desarrollo que sea justo, inclusivo y arraigado en las realidades de quienes están más cerca del terreno. Reconociendo que nuestro valor añadido radica en nuestra capacidad para navegar por la política de los procesos multilaterales globales, nuestro trabajo de incidencia se basa en cinco prioridades y procesos globales identificados por los miembros: el entorno favorable para la sociedad civil, los ODS y la cooperación para el desarrollo post-2030, el nuevo multilateralismo, la financiación justa y transparente, y la transformación digital ética e inclusiva. La naturaleza de Forus implica que nuestro trabajo de incidencia realice esfuerzos concretos para garantizar que las perspectivas y prioridades nacionales influyan en los niveles regional y global, y viceversa.

Sin embargo, existe una verdad incómoda: **los esfuerzos de incidencia aún no han logrado revertir las tendencias negativas actuales**, aunque tal vez hayan ralentizado las tendencias y creado espacios que no se ven afectados por ellas. El mundo avanza en direcciones que amenazan el espacio cívico y la justicia, y las comunidades con las que trabajan los miembros de Forus son las que soportan el mayor impacto. Esta cruda realidad pone de manifiesto una profunda tensión en el núcleo de nuestro trabajo: la urgente necesidad de **proteger lo que sigue estando amenazado**, al tiempo que **se sientan las bases para un progreso significativo cuando surjan oportunidades políticas**, reconociendo que esta crisis ofrece una oportunidad para transformar las realidades injustas subyacentes. Por ello, reflexionaremos críticamente sobre nuestras tácticas de incidencia y nuestras formas de trabajar, comprometiéndonos a evitar repetir enfoques que no han sido lo suficientemente eficaces para lograr el cambio. Nuestras estrategias serán adaptables, estarán basadas tanto en el realismo como en la ambición, y se reajustarán periódicamente para responder a los cambios en el panorama político y social durante los próximos cinco años

©Asamblea General de Forus y Melania Torres/Forus





Resultados intermedios

Para 2030, habremos:

- Protegido y reforzado el entorno favorable para la sociedad civil, utilizando datos, solidaridad e iniciativas de incidencia para poder incidir en los gobiernos y donantes, exigirles que rindan cuentas de sus compromisos y colaborar con ellos.
- Creado conjuntamente una agenda de la sociedad civil para el futuro de la cooperación y la financiación para el desarrollo, basada en la justicia, la equidad y la apropiación democrática, y garantizado la participación significativa de la sociedad civil en el proceso de elaboración de la agenda futura.
- Reforzado la participación y la incidencia de la sociedad civil en los espacios de toma de decisiones multilaterales y regionales, tanto tradicionales (ONU, OCDE-CAD) como emergentes (BRICS+, UA, CELAC, bancos multilaterales y públicos de desarrollo, etc.).
- Potenciado los compromisos globales para promover la incidencia de la sociedad civil en favor de un cambio transformador y cuestionar los sistemas económicos injustos.
- Ampliado la transformación digital inclusiva y los derechos digitales, garantizando que las voces de la sociedad civil den forma a la gobernanza de los sistemas digitales y las tecnologías emergentes.
- Contribuido activamente a los debates en curso sobre el cambio de poder y el desarrollo dirigido a nivel local, explorando qué podrían hacer de manera diferente las organizaciones del norte global para colaborar mejor con las del sur global.
- Apoyado a los miembros para que den forma estratégica al discurso público y las políticas en sus propios contextos, mediante pruebas, narraciones y mensajes colectivos.

Actividades principales

- **Configurar e incidir en los espacios y procesos multilaterales** clave en los que Forus ya participa (por ejemplo, el Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible (FPAN), la Cumbre Finanzas en Común (FICS), la Cuarta Reunión sobre la Financiación para el Desarrollo (FfD4), el Diálogo entre las OSC y el Comité de Ayuda al Desarrollo (CSO-DAC), la Agenda post-2030, Global Gateway, el Foro para la Gobernanza de Internet (IGF), etc.). Explorar de forma selectiva otros ámbitos de incidencia en términos de impacto e influencia potencial (por ejemplo, BRICS+, UA, diálogos con donantes, etc.) y apoyar las iniciativas piloto lideradas por los miembros. Navegar por estos espacios para priorizar y garantizar una participación significativa de la sociedad civil, especialmente del sur global. Coordinarse con los miembros para respetar los mandatos y el liderazgo y evitar duplicaciones.
- **Participar en ejercicios de mapeo de poderes** (con miembros y aliados) para identificar puntos de presión y fortalecer las capacidades de Forus para llevar a cabo campañas de incidencia multilingües y específicas. Garantizar que los resultados de estos mapeos de poderes informen las estrategias de incidencia, las posiciones políticas y las iniciativas de impacto. Facilitar laboratorios de incidencia e intercambios entre pares, permitiendo a los miembros co-crear estrategias de incidencia basadas en las realidades locales y las oportunidades globales. Analizar de forma intencionada por qué los esfuerzos de incidencia anteriores no han tenido el éxito que esperábamos.
- **Aprovechar el liderazgo y las pruebas de los miembros**, amplificando las peticiones, los datos y los estudios de casos para informar la incidencia global y apoyar la participación y la visibilidad de los miembros en espacios políticos clave. Fomentar la solidaridad y la incidencia coordinada en toda la red mediante datos de alerta temprana, declaraciones conjuntas y mecanismos de respuesta rápida para defender la participación de la sociedad civil y apoyar la acción colectiva. Crear conjuntamente posiciones políticas audaces y con visión de futuro y documentos estratégicos sobre las prioridades clave para dar forma a los debates y las agendas globales.
- **Lanzar un producto insignia anual que siga las tendencias en materia de cooperación global**, financiación y participación/contribución de las OSC, reforzando la credibilidad de Forus como defensor fundamentado en datos empíricos.
- **Desarrollar la capacidad de los miembros** para localizar los mensajes de incidencia y movilizar a la opinión pública en torno a nuestras prioridades clave de incidencia.
- **Defender enfoques interseccionales**, centrando las perspectivas feministas, lideradas por la juventud e impulsadas por las comunidades en toda nuestra labor de incidencia.
- **Amplificar y apoyar los mensajes clave de las coaliciones**, los aliados y los socios, reconociendo el liderazgo de otros.



Prioridad subyacente: Salud de la red

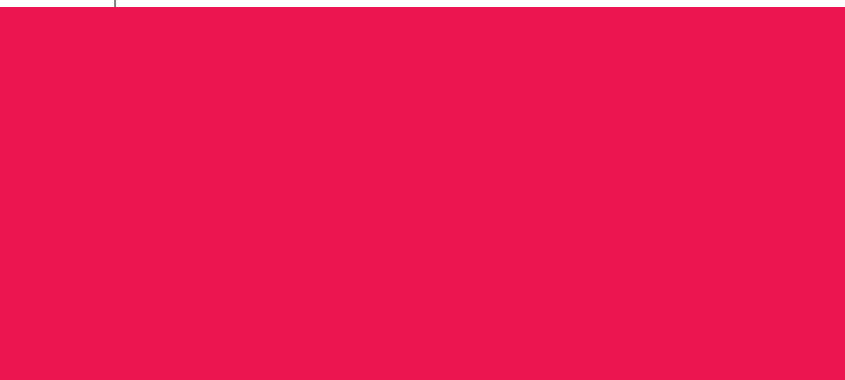
La salud de la red se refiere al funcionamiento interno, las relaciones y los procesos dentro de una red, como la colaboración, la confianza, la comunicación y la distribución de recursos. Estas dinámicas se centran en cómo los miembros interactúan, comparten recursos y se alinean en torno a un propósito común. Es importante destacar que estas cuestiones son medibles y se basan en datos. Esta prioridad se basa en nuestra hipótesis de que unas relaciones internas más sólidas y la confianza son un requisito previo para la incidencia colectiva externa. **Cuanto más saludable sea la red, mayor será el impacto que pueda tener en el mundo exterior.**

Esta prioridad subyacente también incluye cuestiones organizativas clave, como la seguridad financiera y la gobernanza. Un enfoque explícito en la salud de la red pondrá de relieve estas cuestiones y garantizará que sigan siendo una parte importante de nuestro trabajo continuo.

Resultados intermedios

Para 2030, habremos:

- Cultivado una red resiliente, bien conectada y orientada a objetivos, basada en la confianza, la solidaridad y sistemas internos eficaces.
- Aprendido continuamente de nuestra experiencia, actuado en función de la retroalimentación de los miembros y evolucionado nuestras formas de trabajar juntos para seguir siendo relevantes y eficaces.
- Fortalecido la participación significativa y transformadora de los miembros en Forus.
- Reforzado nuestra gobernanza inclusiva, transparente y con rendición de cuentas, que permite un liderazgo compartido y una toma de decisiones oportuna.
- Desarrollado una base de financiación más diversificada y resiliente que permite la autonomía estratégica y la inversión a largo plazo en nuestra visión y misión.
- Apoyado el conjunto de capacidades y la cultura de creación de redes dentro de Forus, para que los miembros puedan trasladarlas a sus propias redes.



©Melania Torres





Actividades principales

- **Monitorear la salud de la red.** Aprovechando las conexiones reforzadas entre los miembros en el pilar Conectar, Forus utilizará el análisis de relaciones dentro de la red (SNA) para informar sobre el progreso.
- **Incorporar la construcción de confianza en las formas de trabajar.** Integrar intencionalmente prácticas que fomenten la confianza en toda la red, reconociendo su carácter fundamental para la colaboración y la resiliencia. Explorar las dinámicas de poder y los desequilibrios entre los miembros del sur global y del norte global.
- **Explorar las tendencias de participación y adaptar las actividades y los procesos en consecuencia.** Desarrollar procesos internos para identificar y responder a las prioridades de aprendizaje compartidas cada año, adaptando las prácticas y los planes de toda la red en consecuencia. Sistematizar el intercambio de innovaciones organizativas en toda la red. Monitorear las tendencias de participación y adaptar las actividades y los procesos en consecuencia.
- **Centrarse en el aprendizaje y la innovación.** Desarrollar procesos internos para identificar y responder a las prioridades de aprendizaje compartidas cada año, adaptando las prácticas y los planes de toda la red en consecuencia. Sistematizar el intercambio de innovaciones organizativas en toda la red.
- **Supervisar las tendencias de participación y adaptar las actividades y los procesos a las expectativas y necesidades de los miembros.** Ir más allá de la medición de los niveles de participación, centrándose en la medición de los aspectos significativos de la participación de los miembros: niveles de confianza, colaboración con otros miembros, uso de posiciones de influencia, etc.
- **Garantizar una gobernanza inclusiva y que rinda cuentas.** Facilitar revisiones periódicas del modelo de gobernanza de Forus, evaluando la inclusividad, la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia, reconociendo la necesidad de un órgano de gobernanza más estratégico para apoyar las crecientes demandas. Explorar sistemas de rendición de cuentas autorregulados entre pares destinados a los miembros. Explorar la función en constante evolución de las coaliciones regionales dentro de Forus.
- **Mejorar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación y la experimentación.** Diversificar nuestra base de donantes y explorar modelos de financiación alternativos y recursos alternativos (licencias abiertas, recursos compartidos, etc.) para garantizar la salud y la autonomía a largo plazo. Experimentar con nuevos modelos de financiación, compartiendo los éxitos y los fracasos en toda la red.
- **Fomentar mecanismos de solidaridad.** Desarrollar un mecanismo de solidaridad claro que permita a los miembros apoyarse mutuamente en momentos de crisis política, financiera o de reputación, ya sea mediante apoyo directo, defensa conjunta o declaraciones públicas de solidaridad.
- **Apoyar a los promotores de tejidos de redes y comunidades de práctica.** Facilitar el aprendizaje y la práctica conjunta de estas nuevas capacidades, compartiendo retos y éxitos.

©Asamblea General de Forus

Muchas gracias a Forus por todo su esfuerzo, pasión y profesionalidad. Han creado una plataforma fundamental para que nosotros y otras ONG podamos conectar y colaborar





EJEMPLOS CONCRETOS DE INTERRELACIONES ENTRE LOS PILARES

©PFNOSCM, Madagascar

Entorno favorable para la sociedad civil

Nuestro trabajo en favor de un entorno favorable abarca los tres pilares



Influir



Impulsamos compromisos políticos con el espacio cívico a distintos niveles, lo que se enmarca claramente en el pilar de Influir.



Apoyar



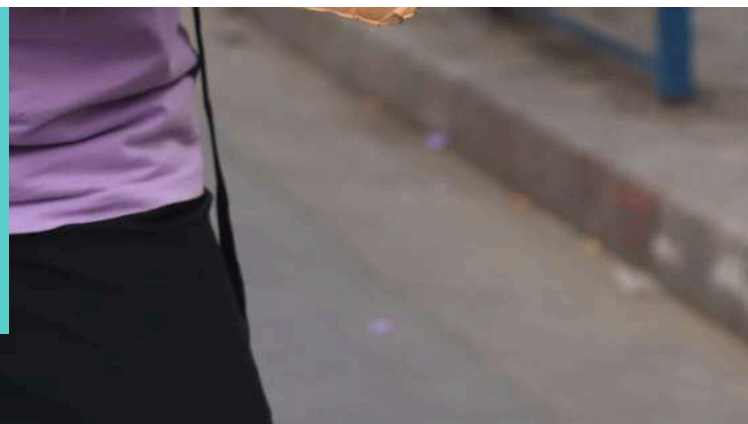
Sin embargo, garantizar compromisos políticos en los espacios globales depende inevitablemente de que los gobiernos nacionales se pongan de acuerdo sobre dichos compromisos, lo que rara vez ocurre sin una fuerte implicación de la sociedad civil a nivel nacional. En el marco del pilar de Apoya, Forus puede organizar reuniones, webinarios o conferencias con el fin de ayudar a los miembros a comprender, navegar e incidir en dichos procesos globales.



Conectar



Y en el marco del pilar de Conectar, Forus puede organizar intercambios grupales para que los miembros debatan, intercambien y aprendan unos de otros, compartiendo información y tácticas de incidencia.



Sin embargo, nuestro trabajo en el ámbito del entorno favorable también es muy concreto y refleja la naturaleza de Forus como red global de plataformas nacionales de ONG y coaliciones regionales, más que como una organización de incidencia tradicional. Una función clave que desempeña Forus en este ámbito es la de **intermediario**. Forus ha desarrollado un claro valor añadido y experiencia en la navegación de procesos políticos multilaterales y en la intermediación de la participación de la sociedad civil, en particular de los miembros del Sur Global, en estos procesos. Forus no puede, ni debe, proporcionar la experiencia temática para todos estos procesos, ya que esta experiencia debe provenir de los miembros. La experiencia de Forus radica en su capacidad para navegar por procesos políticos complejos y mediar en la participación significativa de la sociedad civil en estos procesos.

Nuestro trabajo en materia de resiliencia de la sociedad civil también abarca varios pilares. Nos comprometemos a apoyar a los miembros para que puedan navegar por los tiempos complejos que vivimos, tanto en el ámbito político como en el económico y el tecnológico. Este trabajo se enmarca en el **Pilar de Apoyar**, en el que el Secretariado ayuda activamente a los miembros a comprender y navegar por estos cambios, ya sea desarrollando herramientas, trayendo a expertos para explicar la situación u ofreciendo formación a los miembros. Pero también se enmarca en el **Pilar de Conectar**, reconociendo la experiencia de nuestros miembros y la voluntad de compartirla con otros miembros. Apoyarnos mutuamente y aprender unos de otros será una parte importante de la resiliencia de la sociedad civil en los próximos años.

©CADE





©Forus en FFD4

RECONOCIENDO Y RESPETANDO LAS DIFERENTES FUNCIONES DENTRO DE FORUS

Forus está compuesto por muchas partes: plataformas nacionales, coaliciones regionales, el Secretariado, los órganos de gobernanza (Comité Ejecutivo, Consejo, Asamblea General) y los distintos grupos de trabajo.

La Asamblea General (AG)

La Asamblea General (AG) es el órgano decisorio supremo, en el que los miembros se reúnen para decidir conjuntamente la estrategia, revisar las actividades pasadas y planificar el futuro. Se celebra cada dos años, a ser posible en forma de reuniones presenciales. La AG está compuesta por un representante de cada miembro de pleno derecho (plataforma nacional).

El Consejo

El Consejo es elegido cada dos años por la Asamblea General. Está compuesto por **15 miembros**, con una distribución regional de los puestos. Su función es garantizar la aplicación de las decisiones y la orientación estratégica y política votadas en la Asamblea General, garantizar la coordinación de las actividades y el buen funcionamiento del equipo ejecutivo, e informar sobre sus actividades y gestión.

El Comité Ejecutivo

Algunas funciones del Consejo se delegan en el **Comité Ejecutivo**, que está compuesto por 5 miembros. El Comité es elegido cada dos años por el Consejo.



©CNCD, 11.11.11., Belgica

Plataformas nacionales

Las plataformas nacionales tienen tres funciones principales dentro de Forus:

- **Puesta en común de recursos:** Las plataformas nacionales ponen en común recursos técnicos y capacidad humana, incluido el intercambio de información, comunicaciones y recursos para el desarrollo de capacidades, lo que permite a los miembros intercambiar servicios y conocimientos especializados y beneficiarse de economías de escala.
- **Creación de posiciones conjuntas:** Las plataformas nacionales movilizan los conocimientos especializados de sus miembros o de expertos externos para crear y promover posiciones colectivas. Las plataformas nacionales están especialmente bien posicionadas para defender el espacio y la identidad de sus miembros y promover un entorno favorable para la sociedad civil.
- **Incidencia y relaciones con otros actores:** En nombre de sus miembros, las plataformas nacionales están organizadas para ser el principal intermediario con las autoridades públicas nacionales, regionales o internacionales. Las plataformas nacionales también pueden tener un mandato y un papel en el diálogo y la interacción con los medios de comunicación, el mundo académico, el sector privado, los sindicatos, los movimientos sociales y los líderes de opinión en general.

Cuando Forus coordina acciones de incidencia a nivel global a través de una iniciativa específica que puede incluir, por ejemplo, celebrar a los «estados campeones» o denunciar a los «Estados rebeldes», las plataformas nacionales lideran la relación con los posibles estados campeones e informan sobre las decisiones relativas a los posibles estados campeones o rebeldes.

Coaliciones Regionales

Las siete **coaliciones regionales** representan un espacio para que las plataformas nacionales se reúnan y participen en iniciativas regionales. Abarcan África Occidental, África Austral, África Central, América Latina y el Caribe, Asia, Europa y el Pacífico. Con misiones fundamentales similares a las de las plataformas nacionales, desempeñan un papel crucial para catalizar las colaboraciones transnacionales y potenciar la voz del sector a nivel regional. Actúan como puentes y amplificadores, coordinando tácticas transfronterizas, involucrando a organismos regionales y reforzando las campañas de los miembros. Al igual que las plataformas nacionales, las coaliciones regionales lideran y participan en las actividades de Forus, incluso a través de grupos de trabajo específicos.



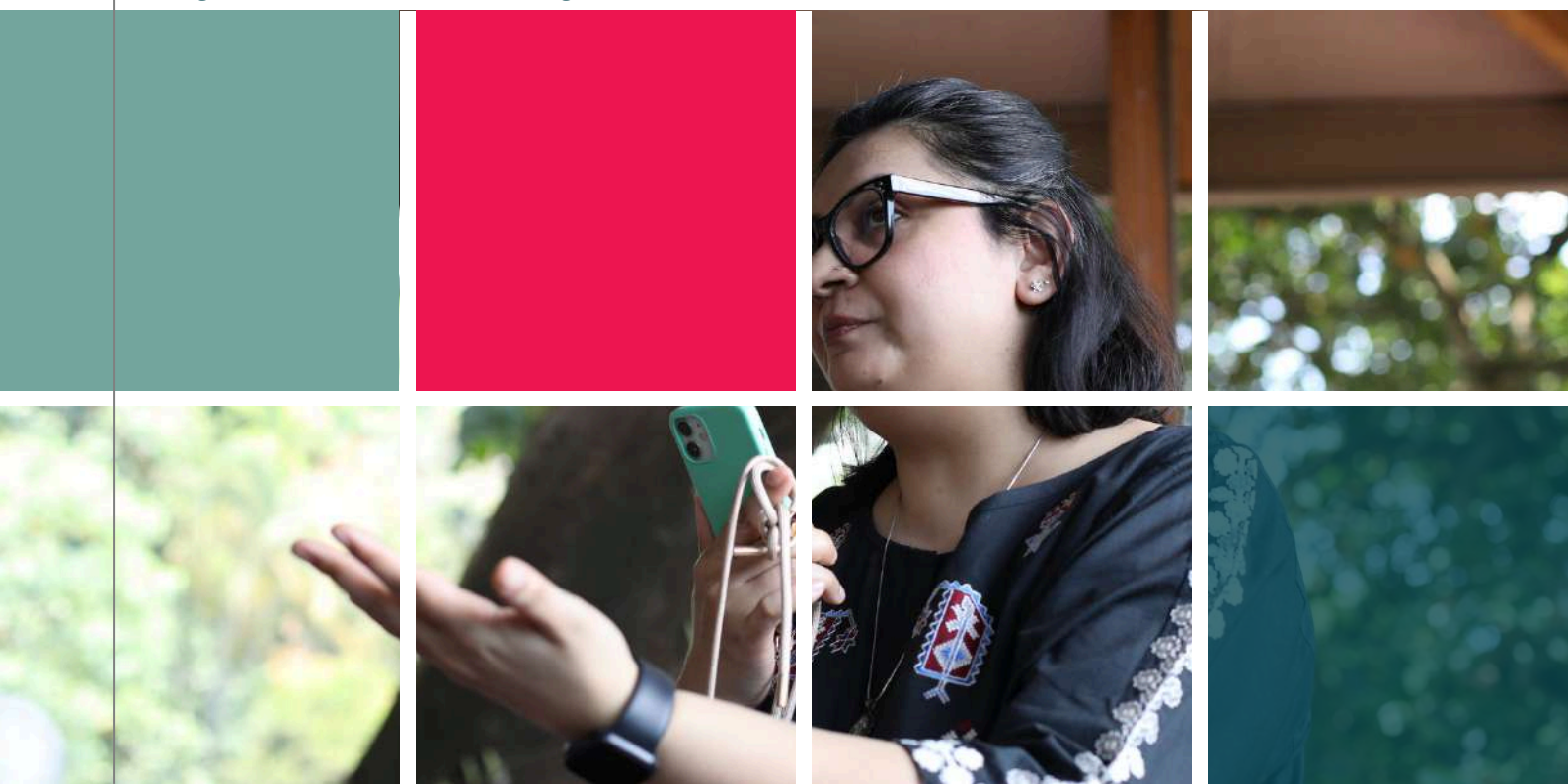
Grupos de Trabajo

Los **grupos de trabajo** son espacios para que los miembros (y los invitados, cuando sea pertinente) compartan experiencias y estrategias sobre cuestiones clave. En 2025, contamos con seis grupos de trabajo, que se centran principalmente en temas relacionados con la incidencia: entorno favorable para la sociedad civil, poder local, financiación para el desarrollo sostenible, gobernanza digital y Agenda 2030. También hay un grupo de trabajo sobre comunicaciones. Todas las reuniones de los grupos de trabajo cuentan con interpretación simultánea profesional en inglés, francés y español, proporcionada por el grupo de intérpretes y traductores de Forus, con el fin de «comunicarse más allá de las fronteras» y permitir la participación activa y la inclusión de todos los miembros. Los grupos de trabajo tienen una duración limitada y evolucionan para adaptarse a las necesidades y prioridades de Forus.

El Secretariado

El Secretariado está deliberadamente descentralizado, lo que refleja el carácter global de Forus. Su función es garantizar el funcionamiento diario de la red, facilitando y coordinando la aplicación de las orientaciones y decisiones adoptadas en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo. Dado que Forus es una red dirigida por sus miembros que se considera a sí misma como un apoyo al movimiento general hacia la localización, la función del Secretariado es **apoyar y mejorar** el liderazgo de los miembros, **amplificar** sus voces, **convocar y conectar** a los miembros, **garantizar la** coherencia y consistencia de los mensajes, **supervisar** la evolución de las políticas globales, **facilitar** la participación de los miembros en los espacios globales y **apoyar** a los miembros para que aprovechen las oportunidades de participar, **implicarse directamente a nivel multilateral y aprovechar** la experiencia y la voz de los miembros al servicio de la Estrella Guía de Forus. El Secretariado está bajo la responsabilidad de la Directora, que rinde cuentas al Comité Ejecutivo.

©Programa de Desarrollo del Liderazgo de Forus





PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de la estrategia requerirá prestar especial atención a las condiciones favorables que la hacen posible. Daremos prioridad a cinco áreas:



Apropiación

Fomentar la apropiación y la comprensión en toda la red. El éxito de la implementación depende de que los miembros adopten la estrategia. Por lo tanto, Forus invertirá en dar a conocer la estrategia mediante artículos regulares en el boletín informativo para miembros, sesiones específicas en la Asamblea General y conversaciones pormenorizadas dentro del Secretariado.



Plan Financiero

Desarrollar un plan financiero. Se calcularán todos los costos de la estrategia, a fin de distinguir entre las medidas que se pueden llevar a cabo con los recursos existentes y aquellas que requieren una inversión adicional. Sobre esta base, Forus preparará propuestas de financiación para las áreas prioritarias que van más allá de los compromisos actuales, garantizando la sostenibilidad financiera.



Estructuras & Capacidades

Ajustar las estructuras y capacidades. Forus reflexionará sobre sus métodos de trabajo para garantizar que se ajusten a las nuevas prioridades estratégicas. Esto incluirá revisar las funciones y la eficacia de los grupos de trabajo, garantizar que el Secretariado cuente con las capacidades necesarias para cumplir sus objetivos y ajustar los mecanismos de gobernanza cuando sea necesario.

Prioridades influyentes

Mantener la flexibilidad en las acciones de incidencia. La estrategia reconoce la complejidad del contexto mundial actual y la necesidad de dedicar tiempo a la reflexión colectiva sobre el análisis político antes de seleccionar los objetivos y las tácticas. Las prioridades de incidencia se revisarán y ajustarán con el tiempo, reconociendo el estado fluido de la cooperación mundial y la importancia de seguir respondiendo a los cambios.

Monitorear

Monitorear los logros. Forus evaluará el progreso a través de indicadores vinculados a los resultados intermedios de cada uno de los pilares. Se establecerán bases de referencia cuando sea necesario y se revisará el progreso periódicamente para garantizar la rendición de cuentas y permitir la corrección del rumbo. El enfoque de monitoreo seguirá siendo ligero y flexible, diseñado para captar tanto el aprendizaje como los resultados.

Estos pasos sentarán las bases para una estrategia ambiciosa pero práctica, dotada de recursos, adaptable y de propiedad colectiva.

©Midia Ninja, Brasil

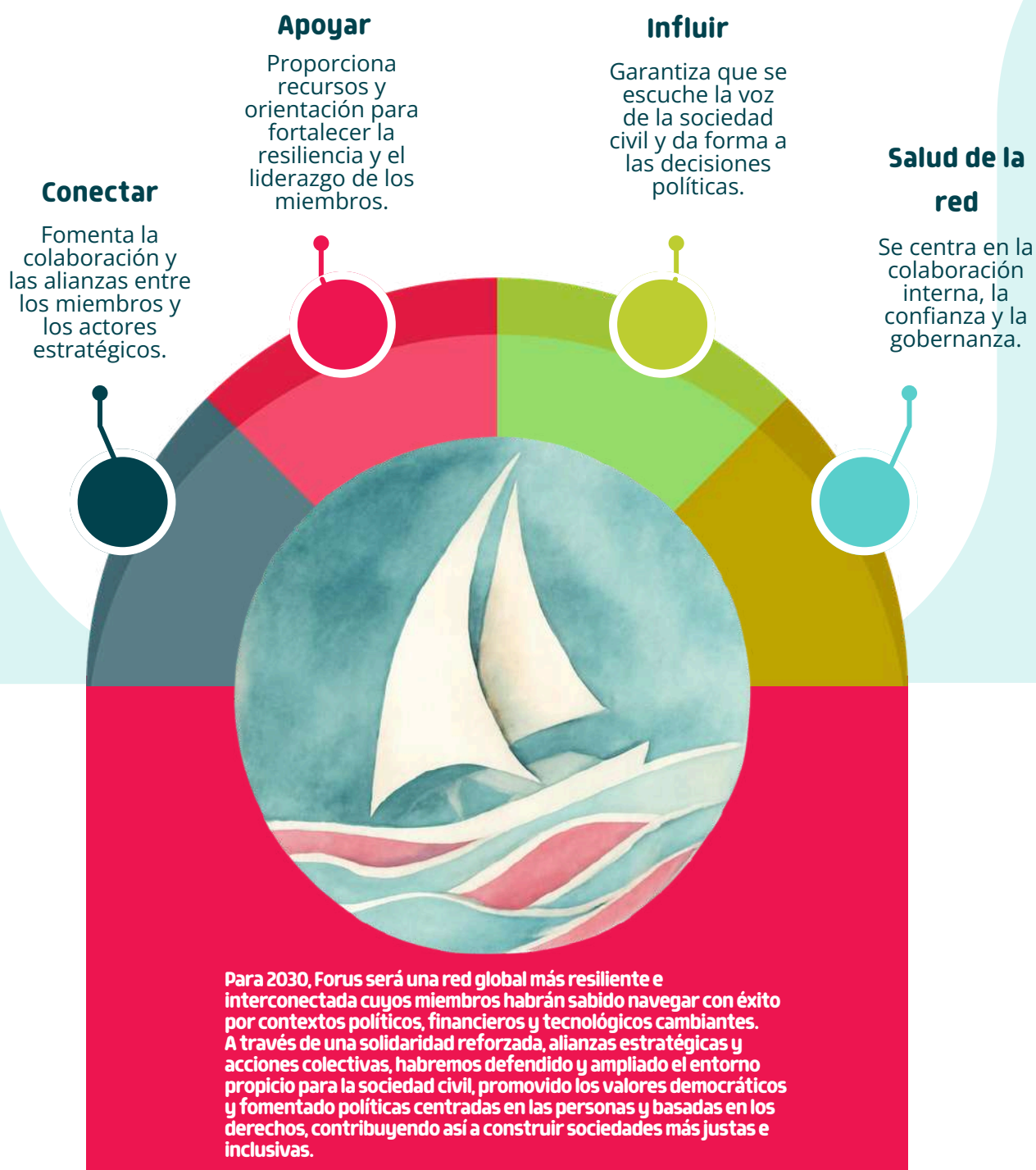




Marco estratégico de Forus

Anexo 1.

Estrategia Forus 2026-2030





Detalles completos del proceso

Anexo 2.

Enero

Conscious Consultants Worldwide recibió el encargo de apoyar el proceso de desarrollo de la estrategia.

Febrero - Abril

66 miembros respondieron a una encuesta específica para socios, lo que representa el 84 % del total de socios.

Se celebraron cinco debates grupales lingüísticos/geográficos y tres temáticos para reflexionar sobre la estrategia futura. También se mantuvieron conversaciones con los participantes en el Programa de Desarrollo del Liderazgo, el equipo de personal, el Comité Ejecutivo y el Consejo. 48 miembros de Forus (63 %) participaron en los debates sobre la nueva estrategia. Más de 20 miembros participaron en más de un debate.

Mayo

Se desarrollaron las primeras iteraciones del Análisis de Redes Sociales.

Se elaboraron dos documentos de reflexión para estimular el debate en el seno del Consejo:

- Mantener la relevancia en tiempos de incertidumbre
- Salud en red, perspectivas en red

Junio

El Consejo debatió las primeras conclusiones durante una reunión de un día y medio celebrada en Praia, Cabo Verde.

Julio

Se elaboró un tercer documento de reflexión para estimular una mayor reflexión sobre las tácticas de influencia de Forus:

- Reconsideración de las tácticas de influencia global de Forus

Se celebraron dos sesiones con un grupo ad hoc de reflexión sobre la influencia, compuesto por 12 miembros muy comprometidos con la labor de promoción de Forus, para debatir este documento y realizar un mapa de poder de una de las áreas clave de interés de Forus.

Se preparó el primer borrador de la estrategia.

Agosto

El primer borrador de la estrategia fue revisado por el Consejo de Forus, la Secretaría y un grupo de «amigos críticos».

Septiembre

Se debatió un segundo borrador de la estrategia en una serie de cinco debates de grupos focales lingüísticos/geográficos, que reunieron a un total de 32 miembros.

Octubre

El Consejo debatió un tercer borrador de la estrategia.

Noviembre

La versión final de la estrategia fue revisada y adoptada formalmente por el Consejo.



Análisis FODA completo

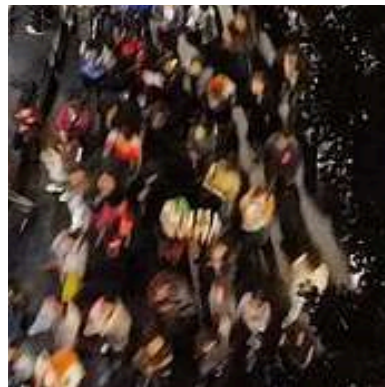
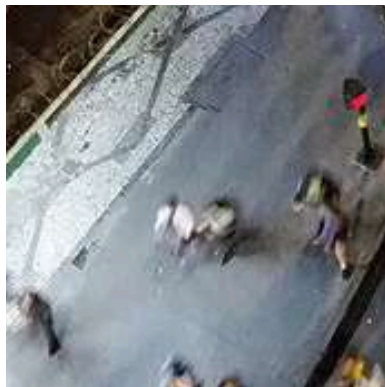
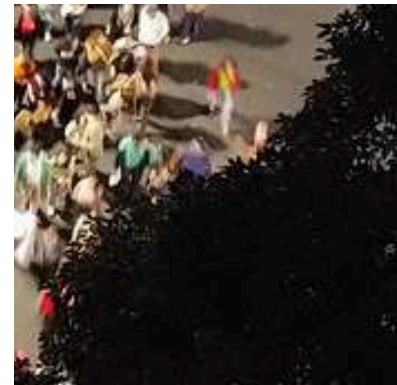
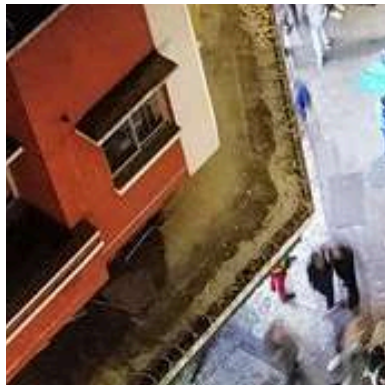
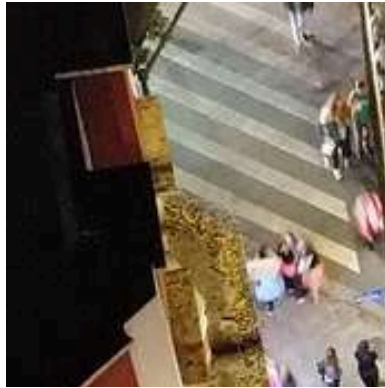
Anexo 3.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Una membresía diversa, inclusiva y representativa a nivel mundial significa que tenemos una gran legitimidad.	Sostenibilidad financiera a largo plazo y dependencia excesiva de un pequeño número de donantes
Fuerte compromiso, implicación y confianza de los miembros.	Coordinación y compromiso regionales desiguales
Visión estratégica clara y pilares bien definidos	Deficiencias en la capacidad técnica y de comunicación
Toma de decisiones basada en la evidencia y cultura del aprendizaje	Muchos miembros se enfrentan a limitaciones internas de capacidad y recursos, incluida la disponibilidad limitada para asumir un mayor liderazgo en diversas actividades y líneas de trabajo.
Valor visible para los miembros, especialmente en lo que respecta al fortalecimiento de capacidades, la convocatoria y la catalización de fondos para los miembros.	La estructura de afiliación limita una mayor participación.
Secretaría solidaria, receptiva y bien gestionada	Influencia limitada sobre los principales responsables de la toma de decisiones a nivel mundial.
Enfoque participativo y dirigido por los miembros para la gobernanza	Visibilidad externa limitada
Estabilidad financiera a corto plazo	
Altos niveles de responsabilidad interna y transparencia	



Análisis FODA completo

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Amplificar las voces de los miembros y aumentar la visibilidad externa	Contracción continua del espacio cívico y auge de los regímenes autoritarios
Colaborar más activamente con los donantes y diversificar las asociaciones de financiación	Aumento de la estigmatización y el descrédito de los actores de la sociedad civil
Fortalecer la defensa colectiva y los esfuerzos coordinados para ejercer influencia	Reducción continua de la financiación basada en subvenciones e impulso hacia los préstamos/financiación mixta
Profundizar el compromiso con los movimientos juveniles, feministas y de base	Inestabilidad geopolítica y fragmentación de los mecanismos de gobernanza global
Aprovechar el impulso de nuestros proyectos (FICS, CADE, EU SEE) y otras iniciativas conjuntas	Autoritarismo digital y vigilancia tecnológica de los actores de la sociedad civil
Ayudar a los miembros a adaptarse a los cambios políticos, financieros y digitales	Los miembros están perdiendo financiación, personal y podrían cerrar debido a los recortes presupuestarios
Influir en la redefinición de la cooperación al desarrollo y la arquitectura de la ayuda	Aumento de la competencia entre las OSC y entre redes, con socios estratégicos que podrían convertirse en competidores en materia de promoción o financiación
Fortalecer la salud de la red interna y la solidaridad entre los miembros	



Forus es una red dirigida por sus miembros que agrupa a **73 plataformas nacionales de ONG** y **7 coaliciones regionales de todos los continentes, que representan a más de 24 000 ONG** activas a nivel local e internacional en materia de desarrollo, derechos humanos, justicia social, cuestiones medioambientales y otros ámbitos.

Esta publicación ha sido elaborada con la ayuda de la Agence Française de Développement (AFD), la Fondation de France, la Dirección de Cooperación Internacional del Principado de Mónaco, la Unión Europea y Oxfam. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de Forus.

Agradecemos a Wendy y Alain Dubreuil, Álvaro Martínez y Tiago Tavares por traducir este documento.

También agradecemos en particular a Conscious Consultants, Arturo Cortés Barbabosa, Sam Worthington y Sarah Strack por coordinar la producción de este documento.

