



PLAN ESTRATÉGICO

2026-2031

DE GENERACIÓN ORGULLO



Editado por:

Generación Orgullo Asociación por la Diversidad Sexual y de Género
www.generacionorgullo.org

Redes sociales:

@generacionorgullo



generaorgullo

Elaborado por:

Ruta Colectiva y Voluntariado de Generación Orgullo

Revisado y aprobado por:

Asamblea de Generación Orgullo

Diseño y diagramación:

Claudia García Reyes

Fotos:

Archivo de Generación Orgullo

Agosto, 2026

Piura, Perú

Generación Orgullo agradece el soporte proporcionado por Más Igualdad, Cuso International y la Embajada de Canadá para la elaboración de este plan estratégico.

ÍNDICE

 Propósito de este documento	4
Estado situacional del ecosistema LGBTQANB+ y de la sociedad civil en Perú	6
Piura y el patrón nacional	11
Tendencias y escenarios hacia 2031	12
 Plan estratégico 2026 a 2031	15
Misión, visión y principios	16
Objetivos estratégicos propuestos	19
Implementación y seguimiento	26
 Bibliografía	28

PROPÓSITO DE ESTE DOCUMENTO

PROPÓSITO Y BASE DOCUMENTAL

Este documento integra dos capas de análisis. La primera es un estado situacional del entorno en que hoy actúan los colectivos y organizaciones de derechos LGBTQANB+ en Perú, con énfasis en estándares y alertas de Naciones Unidas, CIVICUS, organizaciones internacionales de derechos humanos y evidencia nacional reciente sobre población, opinión pública, violencia, costos de la discriminación y migración calificada. La segunda es una propuesta de plan estratégico 2026-2031 para Generación Orgullo, elaborada a partir de ese contexto externo y del proceso de co-creación del Plan Estratégico Organizacional a 5 años producido por Generación Orgullo y facilitado y sistematizado por Ruta Colectiva.

Estos insumos, en su conjunto, dan cuenta de que Generación Orgullo nació como organización juvenil, pero hoy se piensa como una organización social de composición mixta, que quiere preservar el protagonismo juvenil y, al mismo tiempo, abrir espacio a una participación más amplia y diversa. También aparece con claridad una identidad centrada en la visibilidad y defensa de derechos LGBTQANB+, con fortalezas en incidencia, investigación, representación/acompañamiento de víctimas de violencia/discriminación¹, comunicación y construcción de comunidad; y con desafíos recurrentes en gobernanza, distribución de roles, sostenibilidad y reducción de dependencia de liderazgos individuales.

Los resultados de los talleres con integrantes de Generación Orgullo en Piura y Lima dan cuenta, además, de una tensión estratégica muy relevante: la organización quiere un solo marco estratégico nacional, pero que sea capaz de reconocer ritmos, prioridades y repertorios diferentes según territorio. En los talleres también apareció la necesidad de fortalecer una lógica de descentralización real, clarificar cómo se distribuyen responsabilidades y evitar que la estrategia quede absorbida por un modelo de sede o de dinámica local única y/o centralista. Esa tensión se resuelve en este documento optando por un sistema estratégico unitario —una identidad, una gobernanza, un plan— con mecanismos explícitos de participación territorial en su implementación, en lugar de una estructura de planificación paralela por nodo.

A partir de ello, la recomendación central de este documento es que Generación Orgullo adopte un plan estratégico único y quinquenal (2026-2031), con una identidad nacional compartida, objetivos comunes, un sistema de gobernanza único y una Matriz de Implementación Anual como instrumento operativo unificado, con metas e indicadores desagregados por territorio o nodo. Desde Ruta Colectiva consideramos que esta arquitectura responde a la decisión explícita de la organización de mantener un modelo unitario, y que puede sostener eficiencia y cohesión si se acompaña de mecanismos claros de participación territorial en la construcción de la Matriz (ver: "Arquitectura del plan").

MAGNITUD Y ALCANCE NACIONAL DE LA POBLACIÓN LGBTQANB+

Según estimaciones de Ipsos citadas para 2019, cerca del 8 % de las personas adultas peruanas se identificaba con una orientación sexual no heterosexual, lo que equivaldría a más de 1,7 millones de personas distribuidas en todo el territorio nacional. Esto sostiene una premisa central para el estado situacional: la agenda LGBTQANB+ no es una agenda sectorial, limeña o exclusivamente urbana, sino una agenda nacional de ciudadanía, salud pública, educación, trabajo, justicia y democracia. Debe advertirse, sin embargo, que buena parte de los estudios de opinión pública disponibles —incluidos los informes Pride de Ipsos— reflejan principalmente a población conectada, urbana y con mayor acceso a medios digitales, por lo que no deben leerse como una fotografía completa del país, en particular de zonas rurales o con menor conectividad (Ipsos, 2025).

¹ Este acompañamiento puede incluir contención psicoemocional, representación o asesoría legal, u otras formas de apoyo, según se determine pertinente en un análisis caso a caso.



ESTADO SITUACIONAL DEL ECOSISTEMA LGBTQANB+ Y DE LA SOCIEDAD CIVIL EN PERÚ

El contexto peruano de 2025-2026 es más adverso para las organizaciones de derechos que el de años previos. CIVICUS clasifica actualmente a Perú como un país con espacio cívico “reprimido”, con puntaje 40/100; además, registra un deterioro respecto de años anteriores, cuando la calificación era “obstruido”. Para CIVICUS, Perú combina restricciones a la libertad de asociación, violencia y criminalización de protesta, y un entorno crecientemente hostil para defensores y periodistas.

Ese deterioro es regional. En el informe Global Findings 2025, CIVICUS advierte que la libertad cívica está bajo ataque en un número récord de países y que 122 de 198 países y territorios presentan ataques severos a la sociedad civil. En las Américas, CIVICUS identifica una “amplia reversión” de libertades cívicas con alrededor de 60% de la población viviendo en contextos “obstruidos” y alrededor de 30% en contextos “reprimidos” o “cerrados”. Entre las violaciones más frecuentes en la región figuran ataques a periodistas, detenciones de defensores y uso excesivo de la fuerza en protestas.

Para las organizaciones LGBTQANB+, como para otras vinculadas a población vulnerable, este contexto es particularmente relevante porque sus agendas dependen, de manera directa, de la vigencia de al menos tres libertades: asociación, expresión y protesta. Con el deterioro del espacio cívico se hace más difícil llevar a cabo procesos de incidencia y también se vuelve más difícil sostener servicios comunitarios, acompañamiento de víctimas de violencia/discriminación, campañas públicas y trabajo educativo. Ese es el diagnóstico al que apuntan CIVICUS, Human Rights Watch y Amnistía Internacional para el caso peruano.

En materia específicamente LGBTQANB+, Perú mantiene un piso legal limitado. El país no reconoce el matrimonio igualitario, no cuenta con reconocimiento legal de identidad de género para personas trans en términos plenos, no reconoce familias homoparentales y carece de tipificación penal adecuada de los crímenes de odio o motivados por prejuicio (Camacho García et al., 2024). En 2025 Human Rights Watch reiteró que el marco de protección sigue siendo incompleto y que los principales avances han sido parciales o inestables. Uno de los pocos avances normativos, el Decreto Legislativo N.º 1323 —que reconoció la orientación sexual y la identidad de género como categorías protegidas frente al delito de discriminación y como agravantes penales—, convive con una implementación irregular: los avances judiciales suelen ser apelados o no acatados por las autoridades pertinentes (Hernández Muro et al., 2021). La ausencia de una ley de identidad de género obliga, además, a las personas trans a depender de procesos judiciales largos, costosos e inciertos para modificar sus datos personales, lo que se traduce en barreras concretas de acceso a salud, educación, empleo y protección social (Camacho García et al., 2024).

OPINIÓN PÚBLICA: VISIBILIDAD SOCIAL CON ACEPTACIÓN LIMITADA

La serie de informes Pride de Ipsos entre 2021 y 2026 (Ipsos, 2021, 2023, 2024, 2025, 2026) permite trazar una tendencia: a escala global, las generaciones jóvenes se identifican cada vez más con categorías LGBTIQ+ —17 % de la Generación Z frente a 11 % de millennials, 6 % de la Generación X y 5 % de baby boomers, en promedio de 26 países (Ipsos, 2024), lo que sugiere que la presencia pública y social de identidades LGBTQANB+ seguirá aumentando incluso en contextos conservadores. Sin embargo, mayor visibilidad no equivale a mayor protección. En el caso peruano, Ipsos (2026) reporta que solo 21 % de las personas conectadas apoya que las personas LGBT muestren afecto en público uno de los niveles más bajos del conjunto de países analizados y solo 45 % apoya que hablen abiertamente sobre su orientación sexual o identidad de género, frente a un promedio de 49 % en los 23 países comparables.

La brecha es igual de marcada en las leyes antidiscriminatorias: en 2026, solo 44 % de personas peruanas conectadas apoyaba leyes que prohíban la discriminación LGBT en empleo, educación, vivienda y servicios sociales, por debajo del promedio comparado de 52 % y en caída frente al 53 % que Perú registraba en 2021 (Ipsos, 2026). El apoyo al matrimonio igualitario se ubicaría en 26 %, con un 20 % adicional a favor de alguna forma de reconocimiento legal —46 % en total, frente al 68 % registrado en 2021 (Arce, 2026; Ipsos, 2021). Este patrón muestra una disociación entre reconocer que existe discriminación y respaldar medidas legales concretas para enfrentarla: la incidencia legal de Generación Orgullo debe ir acompañada de trabajo cultural, comunitario, educativo y comunicacional sostenido, no solo normativo.

DERECHOS TRANS: RECONOCIMIENTO SOCIAL PARCIAL Y AUSENCIA ESTRUCTURAL DE GARANTÍAS

Los derechos de las personas trans son uno de los campos más disputados del escenario nacional. Perú registra 47 % de acuerdo con que adolescentes trans reciban atención de afirmación de género con consentimiento parental, por debajo de países como Chile, Italia, España o Brasil (Ipsos, 2026). El problema, sin embargo, no es solo actitudinal: la falta de reconocimiento legal pleno impacta directamente en educación, salud, empleo, participación política y seguridad, y no existen protocolos adecuados en la mayoría de estos ámbitos de política pública (Camacho García et al., 2024).

Un episodio visible de regresión fue el decreto de 2024 que clasificó identidades trans dentro del plan esencial de aseguramiento en salud como condiciones de salud mental. Tras una fuerte reacción de organizaciones de derechos humanos y protesta pública, el Ministerio de Salud anunció una rectificación terminológica y dijo que dejaría de usar esa categorización estigmatizante. Sin embargo, al margen del ajuste posterior, el episodio dejó en evidencia la fragilidad política de los derechos trans y la facilidad con que el Estado puede producir daño simbólico e institucional a la comunidad.

La regresión continuó en 2025 con una ley que, tal como señalaron Human Rights Watch y Amnistía Internacional, restringe el uso de servicios higiénicos públicos de acuerdo con el “sexo biológico” y puede habilitar censura o sanción de expresiones educativas, artísticas o identitarias mediante lenguaje ambiguo ligado a la protección de menores. Para Amnistía, la norma correlaciona peligrosamente identidad de género con amenaza para infancias y adolescencias sin evidencia.

VIOLENCIA Y CRÍMENES DE ODIO: UN SUBREGISTRO ESTRUCTURAL

El Observatorio de Derechos Humanos TLGBI registra 54 asesinatos de personas TLGBI entre 2020 y 2023 —30 mujeres trans, 23 hombres gays y una mujer lesbiana, cifra que debe leerse como un mínimo documentado desde la sociedad civil y no como una medición exhaustiva, dada la falta de sistemas estatales robustos de registro de violencia por prejuicio (Camacho García et al., 2024). La violencia documentada excede el homicidio: el Observatorio categoriza también acoso, delitos de función policial, discriminación interpersonal, violencia estatal, violencia física y sexual, incitación a la discriminación, tentativa de asesinato, extorsión y violencia en espacios privados. En 2020, durante la restricción de circulación por género de la pandemia, el Observatorio documentó 10 vulneraciones contra personas trans directamente vinculadas a esa medida, dentro de un total de 61 vulneraciones ese año, con fuerte presencia de violencia policial y estatal evidencia de que una política pública sin enfoque de diversidad sexual y de género puede convertirse en fuente directa de violencia (Camacho García et al., 2024). A nivel territorial, los casos documentados no se concentran en Lima: el informe registra asesinatos en lugares como Tumbes, Sullana, Piura y otras zonas, varios vinculados a violencia extrema contra mujeres trans y a contextos de extorsión o crimen organizado (Camacho García et al., 2024) un patrón que, como se detalla más abajo, coincide directamente con lo documentado por el propio estudio de Generación Orgullo en Piura.

EL COSTO DE LA DISCRIMINACIÓN: PROYECTOS DE VIDA TRUNCADOS

La discriminación no solo vulnera derechos individuales; también tiene un costo social y económico medible. Una de cada tres personas LGBTQ+ en el Perú ha tenido que renunciar a una parte importante de su proyecto de vida o modificarlo drásticamente a causa de la discriminación (Juárez, 2026; Vara-Horna y Juárez Chávez, 2025). Más del 80 % de quienes revelaron su identidad experimentó alguna forma de discriminación o violencia, y quienes la sufrieron tuvieron quince veces más probabilidades de perder oportunidades educativas o laborales significativas frente a quienes no la experimentaron (Juárez, 2026). El costo también es económico y recae sobre la persona: más del 60 % de quienes sufrieron discriminación o violencia reportó desembolsos directos para protegerse o recuperarse, con un peso importante de gastos privados en salud mental, psicoterapia y medicación psiquiátrica, ante la ausencia de servicios públicos afirmativos y accesibles (Juárez, 2026). Frente a ese vacío, existen redes comunitarias de cuidado en Lima, Arequipa, Piura, Pucallpa e Iquitos incluidas casas de acogida para madres trans que sostienen parte de esa demanda no atendida (Juárez, 2026). Es importante leer esa evidencia con cuidado: las redes comunitarias no pueden sustituir de manera sostenible lo que corresponde garantizar a los sistemas públicos de salud, protección social y justicia (Juárez, 2026); el fortalecimiento de organizaciones como Generación Orgullo debe entenderse como una condición para exigir esos servicios y acompañar a la comunidad mientras tanto, no como su reemplazo.

MIGRACIÓN CALIFICADA LGBTQANB+: FUGA DE TALENTOS

La discriminación también empuja a la salida del país. Más del 80 % de personas LGBTQ+ peruanas migrantes encuestadas señaló que el no reconocimiento de sus derechos en el Perú jugó un papel importante en su decisión de migrar, y siete de cada diez personas cisgénero lesbianas, gays y bisexuales entrevistadas no tenían intención de retornar pese a mantener vínculos familiares en el país (Arce, 2026, sobre datos de Hernández Muro et al., 2021). El 84 % de las personas migrantes reportó mayor bienestar económico en su país de residencia actual que en el Perú (Hernández Muro et al., 2021). El estudio original advierte limitaciones metodológicas relevantes ausencia de datos previos, muestreo no generalizable y subregistro de personas sin acceso a internet pero aun así ofrece una aproximación temprana a un fenómeno con dos efectos estratégicos: el país pierde talento, y las propias organizaciones LGBTQANB+ pierden potenciales cuadros técnicos, políticos y comunitarios que podrían fortalecer la incidencia local.

Adicionalmente, el principal cambio estructural para la sociedad civil peruana es la reforma de la Ley APCI. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos calificó la ley como un “preocupante recorte” del espacio cívico y del trabajo de derechos humanos. OHCHR señaló que la norma introduce requisitos administrativos desproporcionados, exige aprobación previa para proyectos y restringe gravemente el acceso a la justicia al considerar infracción seria el uso de fondos de cooperación para asistencia legal en casos contra el Estado.

Human Rights Watch coincide en que la ley otorga a la APCI facultades amplias sobre medios y organizaciones que reciben fondos extranjeros, exige aprobación previa de actividades y prohíbe usar cooperación internacional para litigios contra el Estado, incluso en casos de derechos humanos. Amnistía añade que la norma crea una obligación de registro y control previo que debilita la libertad de asociación y puede generar autocensura, además de exponer a las organizaciones a multas muy altas.

CIVICUS ha documentado el mismo patrón: en su actualización de agosto de 2025 sostuvo que la Ley 32301 amplió la supervisión estatal sobre organizaciones que gestionan cooperación internacional, impuso la aprobación previa de actividades y estableció sanciones severas por “uso indebido” de fondos, incluyendo asistencia jurídica contra el Estado, lo que puede afectar directamente el miento a víctimas y la sostenibilidad financiera de organizaciones y medios independientes.

La reforma APCI no solo amenaza a ONG tradicionales de derechos humanos o ambiente; también crea un precedente que puede afectar a organizaciones comunitarias y territoriales que combinan incidencia, educación, acompañamiento psicosocial, asesoría legal y cooperación internacional, que es justamente el tipo de combinación que aparece en la identidad de Generación Orgullo.

A este cierre del espacio cívico se suma un contexto de impunidad y debilitamiento institucional. Tal como reportó HRW, en 2024 el Congreso aprobó una norma de prescripción para crímenes atroces previos a 2003, pese a advertencias internacionales; y en 2025 se aprobó una amplia ley de amnistía para graves violaciones de derechos humanos del conflicto armado interno. Amnistía Internacional sostuvo que ello podría dejar impunes crímenes bajo derecho internacional y consolidar una lógica de retroceso en verdad, justicia y reparación.

El manejo estatal de la protesta también es una señal de alarma. HRW informó que las autoridades no habían logrado avances sustantivos en la investigación de las 49 muertes ocurridas durante las protestas de 2022-2023, y Amnistía señaló que, tres años después, no había cargos formales contra los máximos responsables y que la mayor parte de las investigaciones seguía en etapas preliminares. Para las organizaciones juveniles o territoriales particularmente, esto significa que la movilización pública continuará siendo un terreno de riesgos múltiples a nivel material y jurídico.

Además, el entorno socioeconómico peruano tampoco plantea un esquema de garantías u oportunidades sólidas para procesos de consolidación del espacio cívico. HRW registró que en 2024 casi 28% de la población vivía bajo la línea de pobreza monetaria nacional, que la pobreza rural alcanzaba 39.3% y que la informalidad laboral llegaba a 72%, la más alta de la región según la OIT. Para muchas personas LGBTQ+ jóvenes fuera de Lima, estas condiciones implican trayectorias organizativas más frágiles, mayor rotación militante, menos tiempo disponible para activismo sostenido y mayores barreras para financiar traslados, cuidados y permanencia en procesos organizacionales.

TERRITORIALIDAD: CENTRALISMO Y NECESIDAD DE EVIDENCIA DESCENTRALIZADA

Un enfoque nacional exige evitar dos reducciones: pensar que la agenda LGBTQANB+ ocurre solo en Lima, o asumir que todas las regiones viven la misma realidad. Los casos documentados por el Observatorio de Derechos TLGBI se distribuyen en distintos territorios Lima, Tumbes, Piura y otras zonas, aunque la capacidad de registro es desigual entre regiones (Camacho García et al., 2024); y las redes comunitarias de cuidado identificadas por Ojo Público se concentran en Lima, Arequipa, Piura, Pucallpa e Iquitos, casi siempre con menor soporte público y financiero que en la capital (Juárez, 2026). La territorialidad también condiciona el clima de opinión: en zonas rurales y entre personas mayores de 40 años se registra menor disposición a contratar personas trans y homosexuales que en el promedio urbano (Hernández Muro et al., 2021, sobre datos de Ipsos 2020). Para el estado situacional de Generación Orgullo, la implicancia es clara: un plan nacional no puede ser un plan limeño ampliado ni un plan piurano replicado; debe ser un marco común con sensibilidad territorial, capaz de reconocer que Piura, Lima, la Amazonía, la sierra, la costa norte y los espacios migrantes tienen condiciones distintas de visibilidad, riesgo, oportunidad e incidencia.



PIURA Y EL PATRÓN NACIONAL

El propio estudio de Generación Orgullo sobre discriminación y violencia contra personas LGBTQ+ en Piura (encuesta a 120 personas, enero-marzo de 2025, complementada con entrevistas a activistas y análisis de medios) confirma a nivel local varias de las tendencias nacionales descritas arriba, y coincide con el Observatorio de Derechos TLGBI en señalar a Piura —junto con Tumbes y Sullana— como un territorio donde la violencia contra personas LGBTQANB+ está documentada y no es un fenómeno exclusivamente limeño (Camacho García et al., 2024). El 90.83% de las personas encuestadas declaró haber experimentado discriminación en algún momento de su vida en Piura, y el 69.16% reportó haberla experimentado o presenciado en los últimos 12 meses. Los espacios religiosos, el empleo y los espacios abiertos al público (cafés, restaurantes, comercios) concentran la mayor frecuencia de discriminación reportada, seguidos de educación, salud, identificación con DNI, actividades deportivas y trámites administrativos. En violencia, las formas más frecuentes fueron la agresión verbal, las microagresiones y el acoso en línea, seguidas de hostigamiento sexual y agresión física; también se reportó violencia policial y de serenazgo, y control coercitivo por parte de familiares y parejas.

El estudio documenta además un cierre de espacio cívico a escala subnacional que replica el patrón nacional descrito arriba: en 2023 organizaciones LGBTQANB+ de Piura advirtieron intentos de excluirlas del Plan Regional de Igualdad de Género, exclusión que se concretó en 2024 por decisión del Consejo del Gobierno Regional. A esto se suman medios locales que han amplificado discursos estigmatizantes contra personas trans y trabajadoras sexuales, y partidos políticos regionales que, según el estudio, han priorizado alianzas con sectores conservadores y religiosos antes que agendas de inclusión.

La situación de las mujeres trans en Piura es la más crítica: el estudio documenta discriminación laboral que las empuja a economías informales de alto riesgo, un historial de estigmatización sanitaria heredado de la respuesta inicial al VIH/sida, y barreras de acceso a programas sociales por falta de reconocimiento legal de su identidad. El estudio también identifica una oportunidad de alianza intersectorial poco explorada: procesos de diálogo entre mujeres trans y colectivos sindicales agrícolas y pesqueros de la región, a partir de barreras compartidas de acceso al empleo formal.

DISPUTA CULTURAL Y REGRESIÓN SIMBÓLICA: EL ORGULLO COMO CAMPO POLÍTICO

El contexto peruano reciente muestra una disputa simbólica fuerte sobre el lugar público de las personas LGBTQANB+: patologización de identidades trans, eliminación del enfoque de género en instrumentos públicos, restricciones al espacio público, debilitamiento de la Educación Sexual Integral y medidas simbólicas como declarar junio “Mes de la Vida y la Familia”, desplazando el reconocimiento del Mes del Orgullo (Arce, 2026). Esta disputa no es meramente discursiva: los discursos públicos de autoridades o figuras políticas contra derechos LGBTQANB+ fortalecen prejuicios sociales, inhiben la participación pública de personas LGBTQANB+ y legitiman restricciones institucionales, y los medios de comunicación y redes sociales reproducen estereotipos que refuerzan la violencia estructural contra mujeres trans y travestis (Camacho García et al., 2024). Para Generación Orgullo, esto confirma que el trabajo de comunicación, comunidad e incidencia forma parte de una misma estrategia democrática: estar en el espacio público, contar historias propias, producir evidencia y disputar sentidos.

TENDENCIAS Y ESCENARIOS HACIA 2031

La evidencia disponible permite proyectar varios escenarios posibles para 2026-2031. El primero es un escenario de **restricción sostenida**, en el que continúan la vigilancia sobre organizaciones, el uso del discurso de "orden" contra actores críticos, las reformas que reducen controles democráticos y las ofensivas culturales y legales contra agendas de género y diversidad.

El segundo es un escenario de **disputa asimétrica**, y es probablemente el más verosímil a mediano plazo. En él conviven cierres en el nivel nacional con aperturas parciales en gobiernos locales, universidades, redes profesionales, sistemas judiciales o coaliciones temáticas. No sería un entorno favorable, pero sí uno con ventanas de oportunidad intermitentes para organizaciones capaces de combinar investigación, articulación territorial, comunicación estratégica y alianzas amplias. La propia discusión y desarrollo interno de Generación Orgullo sobre cómo conectar incidencia y comunidad en distintos territorios calza mejor con este escenario. El caso de Piura confirma que este escenario no es solo una hipótesis nacional: la región combina aperturas parciales (alianzas sindicales, activismo trans creciente, cobertura mediática cuando hay presión organizada) con cierres concretos y recientes (exclusión de instrumentos regionales de igualdad de género), lo que valida la necesidad de que la Matriz de Implementación Anual incluya metas específicas para Piura que respondan a estas dos caras del mismo escenario.

El tercer escenario es una **recomposición democrática parcial**, en el que algunas normas regresivas son contenidas por tribunales, presión internacional, alternancia política o costos reputacionales, y reaparecen oportunidades para políticas más inclusivas. Ese escenario, aunque no debe ser descartado, tampoco puede constituirse como un escenario base del plan dado que la experiencia reciente muestra que los avances parciales pueden revertirse rápidamente y que la protección jurídica por sí sola —confrontada muchas veces por el desarrollo legislativo— no sustituye el poder organizativo.

Hay además una tendencia transversal que previsiblemente afectará a la mayoría de organizaciones LGBTQANB+ de la región: la **volatilidad de la cooperación internacional**. CIVICUS documenta un aumento de leyes restrictivas sobre financiamiento externo; el caso peruano es una expresión nacional de ese patrón. A nivel global, Reuters reportó en junio de 2026 una fuerte caída en servicios de prevención de VIH vinculada a recortes de financiamiento, lo que da una muestra de que la competencia por recursos es mayor y que las organizaciones comunitarias cargan con costos de transición más altos.

A estos tres escenarios se suman cinco tendencias complementarias que emergen de la evidencia nacional revisada. Primero, la visibilidad LGBTQANB+ probablemente seguirá aumentando, especialmente entre generaciones jóvenes, pero convivirá con resistencias y nuevas formas de reacción conservadora (Ipsos, 2024, 2026). Segundo, la agenda trans seguirá siendo uno de los campos más disputados, tanto en lo normativo como en lo cultural. Tercero, la producción de evidencia propia será cada vez más estratégica, dado el subregistro oficial de violencia y discriminación (Camacho García et al., 2024; Hernández Muro et al., 2021). Cuarto, la salud mental y el cuidado comunitario ganarán centralidad como parte de la agenda de derechos, no como tema secundario (Juárez, 2026). Quinto, la migración de personas LGBTQANB+ calificadas seguirá siendo un indicador de fracaso institucional mientras el país no mejore sus condiciones de reconocimiento, seguridad y desarrollo (Hernández Muro et al., 2021; Arce, 2026).

En este contexto, Generación Orgullo no debe planificarse para un periodo "regular", sino para un periodo de **disputa prolongada**, con ventanas de incidencia selectivas, riesgos legales y reputacionales más altos, financiamiento más incierto y una necesidad creciente de sostener tejido comunitario territorial.

IMPLICANCIAS ESTRATÉGICAS PARA GENERACIÓN ORGULLO

Generación Orgullo tiene una ventaja importante: no es una organización monotemática, sino una organización que ya combina **comunidad, incidencia, investigación, comunicación y acompañamiento**. Ese repertorio híbrido es valioso porque, particularmente en contextos de cierre, las organizaciones con portafolios muy acotados se vuelven más vulnerables; en cambio, las que articulan evidencia, arraigo social y vocería pública pueden sostener mejor legitimidad y resiliencia.

La segunda ventaja es su potencial territorial. Los talleres muestran que Piura y Lima no viven el mismo clima organizativo, ni las mismas oportunidades, ni el mismo repertorio de alianzas; al mismo tiempo, también muestran que la organización no quiere fragmentarse en proyectos separados. Eso sugiere que la unidad de Generación Orgullo no debe construirse como homogeneidad territorial, sino como un **sistema estratégico unitario** capaz de reconocer particularidades de cada territorio —mediante desagregación de metas e indicadores— dentro de una misma identidad, gobernanza y Matriz de Implementación Anual.

La tercera ventaja es política y generacional. Generación Orgullo viene de una matriz juvenil, y ello es totalmente pertinente en un país donde la protesta reciente, la precarización y el desgaste institucional han afectado de forma intensa a juventudes urbanas y regionales. Pero parece ser claro que hoy se necesita una composición más mixta. La implicancia es clara: la apuesta no debería ser “dejar de ser juvenil”, sino pasar a un modelo **intergeneracional con centralidad juvenil**, donde el relevo, la mentoría y la distribución del poder estén diseñados y no solo declarados.

Los principales riesgos internos también están bastante claros. El diagnóstico identifica dependencia respecto de personas clave, sobrecarga, necesidad de ordenar el crecimiento, falta de claridad de roles y necesidad de que la organización no sea leída como prolongación de una sola figura. En un entorno como el peruano actual, esos problemas no son secundarios: pueden definir quién sobrevive institucionalmente cuando arrecian ataques o cuando cambian las reglas del financiamiento; y puede determinar también los márgenes y frentes de riesgo de la organización ante posibles ataques.

Es previsible que el reto estratégico de Generación Orgullo será el de **institucionalizar, descentralizar, crecer y proteger liderazgos**.

RETOS NACIONALES QUE ENMARCAN LA ESTRATEGIA

La evidencia nacional revisada sugiere seis retos que enmarcan y justifican la estructura de objetivos de este plan: (1) disputar la narrativa pública, dado que el reconocimiento abstracto de la discriminación no se traduce en respaldo a medidas concretas (Ipsos, 2026) reto que asume principalmente el OE2; (2) producir evidencia territorial propia, frente al subregistro oficial de violencia y discriminación (Camacho García et al., 2024) reto que asume el OE1; (3) acompañar sin reemplazar al Estado en salud mental, protección social y justicia (Juárez, 2026) reto que asume el OE3, con un límite explícito de rol; (4) articular los derechos LGBTQANB+ con el desarrollo nacional, dado el costo documentado en proyectos de vida, salud mental, oportunidades y fuga de talento (Juárez, 2026; Hernández Muro et al., 2021) reto transversal a OE2 y OE6; (5) construir estrategia nacional con enfoque territorial, evitando tanto el centralismo limeño como la fragmentación reto que asume la arquitectura unitaria del plan y el OE5; y (6) fortalecer la sostenibilidad organizacional para que el aumento de necesidades sociales no empuje a la organización a intentar cubrirlo todo reto que asume el OE6.

El estudio propio de Piura confirma que la ventaja territorial de Generación Orgullo no es solo organizativa sino también de conocimiento: es, a la fecha, la única organización de base que ha producido evidencia cuantitativa y cualitativa propia con vocación de réplica sobre discriminación y violencia LGBTQ+ en esa región. Sostener y replicar esa capacidad de investigación local en Piura y, eventualmente, en otros nodos es una ventaja competitiva concreta frente al cierre de espacio cívico, porque permite a la organización disputar narrativas con datos propios en un contexto donde el Estado no produce esa información de forma sistemática.



PLAN ESTRATÉGICO

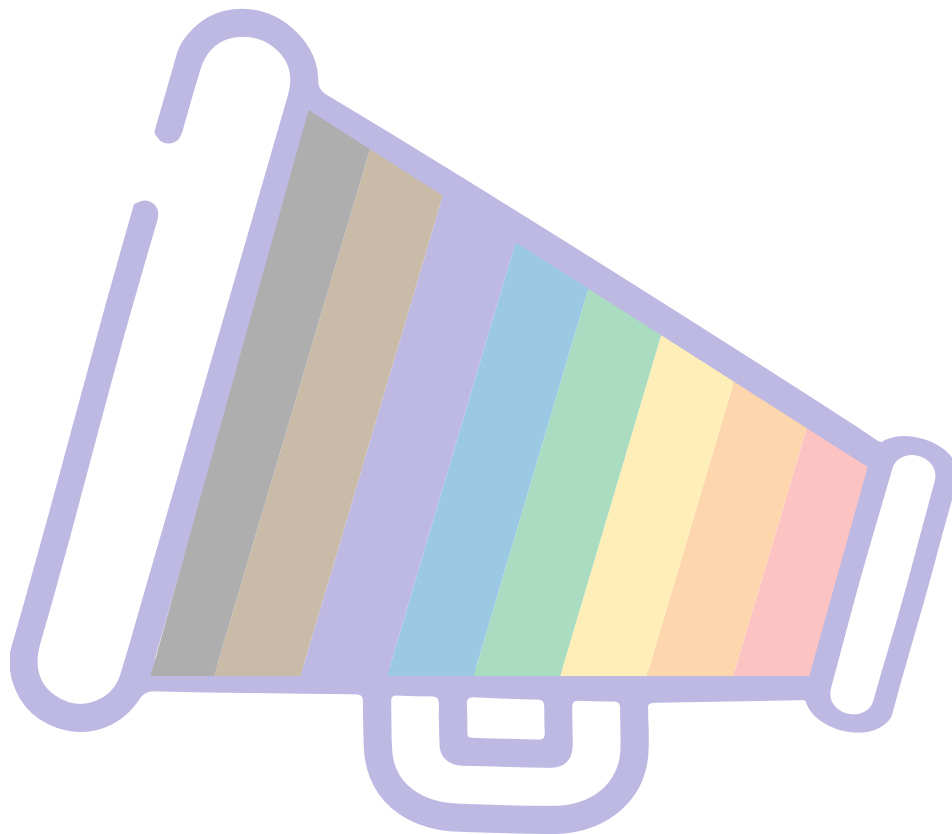
2026-2031

VISIÓN PROPUESTA 2031

Generación Orgullo es una organización social LGBTQANB+ de alcance nacional, con liderazgo juvenil e intergeneracional, territorialmente articulada, sostenible, segura y reconocida por fortalecer comunidad, producir evidencia e incidir de manera efectiva por derechos, democracia y justicia social en el Perú.

MISIÓN PROPUESTA 2026-2031

Fortalecer el ejercicio de derechos de personas LGBTQANB+ desde los territorios, mediante organización comunitaria, formación y relevo de liderazgos, producción de evidencia, comunicación estratégica, articulación interseccional e incidencia pública y jurídica, con especial atención a juventudes y poblaciones en mayor vulnerabilidad.





PRINCIPIOS TRANSVERSALES PROPUESTOS

- ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS

- LIDERAZGO JUVENIL CON PERSPECTIVA INTERGENERACIONAL

- FEMINISMO E INTERSECCIONALIDAD

- ANTIRRACISMO Y NO DISCRIMINACIÓN

- TERRITORIALIDAD Y DESCENTRALIZACIÓN

- EVIDENCIA Y APRENDIZAJE

- CUIDADO Y SEGURIDAD INTEGRAL

- AUTONOMÍA ORGANIZATIVA

- TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- TRABAJO EN ALIANZA

- CIUDADANÍA PLENA Y DESARROLLO NACIONAL

ARQUITECTURA DEL PLAN

Generación Orgullo adopta un Plan Estratégico Nacional único 2026-2031, con seis objetivos estratégicos comunes para toda la organización. Se trata de un sistema estratégico unitario priorizando unidad de identidad, de vocería y de capacidad de negociación frente a un entorno político adverso.

La ejecución de este plan único se sostiene en instrumentos de implementación unificados:

- **El marco estratégico nacional** (este documento), con visión, misión, principios, objetivos y resultados compartidos por toda la organización;
- Una **Matriz de Implementación Anual (MIA)**, instrumento único aprobado por la instancia nacional de gobernanza, que traduce los objetivos en metas, actividades e indicadores **desagregados por territorio o nodo**, sin que ello implique instrumentos de planificación paralelos o independientes por territorio;
- Un **sistema único de reporte y seguimiento**, con información territorial desagregada que alimenta las decisiones de la instancia nacional de gobernanza.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

OEI: INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN DE EVIDENCIA



Al 2031, Generación Orgullo cuenta con una función de investigación consolidada, que produce evidencia rigurosa y territorialmente situada sobre la situación de derechos de las personas LGBTQANB+ en el Perú, y que sostiene con datos propios la incidencia, la comunicación y la toma de decisiones de la organización.

LÍNEAS DE ACCIÓN SUGERIDAS:

- Observación y documentación sistemática y continua de afectaciones a derechos (más allá de estudios puntuales).
- Producción periódica de estudios, diagnósticos e informes territoriales, replicando y actualizando el modelo del estudio de Piura en otros nodos priorizados.
- Protocolo ético institucional de investigación con poblaciones vulnerables (consentimiento informado, protección de datos, principio de no causar daño), como estándar para toda producción de evidencia de la organización.
- Alianzas técnicas y académicas para fortalecer metodología (p. ej. estándares del Grupo de Praia o el INEI, ya usados como referencia en el estudio de Piura).
- Repositorio único de evidencia y productos, con protocolos claros de qué se publica y qué permanece protegido.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

OE2:

INCIDENCIA Y DEFENSA DE DERECHOS



Al 2031, Generación Orgullo es reconocida como actor con capacidad de incidir en políticas públicas, opinión pública y defensa de casos o agendas estratégicas de derechos LGBTQANB+, con presencia efectiva en los niveles municipal, regional, nacional e internacional pertinentes, y con la evidencia propia de la organización como base de su incidencia.

LÍNEAS DE ACCIÓN SUGERIDAS:

- Incidencia ante municipios, regiones, Congreso, ministerios y sistema de justicia cuando corresponda.
- Campañas narrativas y de comunicación estratégica basadas en evidencia producida por la organización, orientadas a cerrar la brecha entre el reconocimiento abstracto de la discriminación y el respaldo a medidas concretas (leyes antidiscriminación, crímenes de odio y discursos de odio) identificada por Ipsos (2026).
- Agenda de incidencia electoral: seguimiento y posicionamiento frente a procesos electorales nacionales y regionales, con las elecciones de 2026 como primer hito.
- Desarrollo (o discusión sobre posible desarrollo) de una política de acompañamiento estratégico selectivo, evaluando riesgos —incluidos los derivados de la Ley APCI— y priorizando alianzas cuando la exposición jurídica sea alta.
- Participación activa en espacios de articulación de sociedad civil y de derechos humanos, en Piura y a nivel nacional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

OE3: COMUNIDAD, CUIDADOS Y PROTECCIÓN INTEGRAL



Al 2031, Generación Orgullo sostiene un sistema de comunidad, cuidados y protección integral que protege a sus propias integrantes y activistas frente a violencia, discriminación, desgaste y ataques digitales o presenciales, y que además funciona como un recurso de soporte y respaldo protocolos, espacios de contención, primeros auxilios emocionales disponible para otras organizaciones y colectivos de derechos humanos en Piura y en el país, sin sustituir los servicios que corresponden al Estado.

LÍNEAS DE ACCIÓN SUGERIDAS:

- Círculos comunitarios presenciales y virtuales (uso interno).
- Sistema básico de primeros auxilios emocionales y referenciación, con capacidad de extenderse a activistas de organizaciones aliadas en contextos de alta exposición, en respuesta a la evidencia nacional sobre el alto costo psicosocial y económico que hoy asumen individualmente las personas LGBTQANB+ discriminadas (Juárez, 2026).
- Protocolo de seguridad digital y física, y procedimiento interno de manejo de crisis, documentados de forma que puedan ponerse a disposición de otras organizaciones aliadas que lo soliciten.
- Esquema simple de protección a activistas en contextos de hostigamiento.
- Definición explícita de los límites entre el acompañamiento comunitario de la organización y las responsabilidades que corresponden al Estado en salud, protección social y justicia, para evitar que Generación Orgullo sea leída como sustituto de servicios públicos.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

OE4:

LIDERAZGOS JUVENILES E INTERGENERACIONALES



Al 2031, la organización tiene un grupo estable de liderazgos juveniles, vocerías diversas y mecanismos de mentoría intergeneracional propios, y ha consolidado su escuela de formación política y organizativa como un espacio que también fortalece liderazgos emergentes de otras organizaciones y colectivos de derechos humanos en Piura y en el país.

LÍNEAS DE ACCIÓN SUGERIDAS:

- Escuela de formación política y organizativa (base interna), con cupos selectivos abiertos a liderazgos de organizaciones aliadas.
- Programa anual de mentorías, con posibilidad de mentoría cruzada con organizaciones del ecosistema de derechos humanos, y vínculo con estrategias de retención de talento LGBTQANB+ calificado, en respuesta a la evidencia sobre migración por discriminación.
- Fondo pequeño para participación de liderazgos regionales.
- Protocolos para transición de responsabilidades y protocolo de fomento de vocerías públicas territoriales.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

OES:

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y GOBERNANZA TERRITORIAL



Al 2031, Generación Orgullo cuenta con una gobernanza clara, unitaria y sostenible, capaz de distribuir funciones, reducir dependencia de liderazgos individuales y tomar decisiones con legitimidad nacional y territorial; y pone esa institucionalidad al servicio del ecosistema de derechos humanos, ofreciendo asesoramiento a colectivos y organizaciones aliadas de Piura y del país que buscan fortalecer su propia gobernanza.

LÍNEAS DE ACCIÓN SUGERIDAS:

- Actualizar estatutos y reglamentos; definir órganos de decisión y de coordinación.
- Establecer criterios de representación territorial y generacional en la instancia de gobernanza que aprueba la Matriz de Implementación Anual.
- Crear un sistema de delegación y vocerías.
- Aprobar políticas de conflicto de interés, cuidado y prevención de violencias; construir la política de membresía/participación que haga operativa la composición mixta, con esta y las demás definiciones pendientes resueltas en la asamblea que apruebe este plan o en un plazo no mayor a 12 meses después de su aprobación.
- Mapeo y actualización anual de organizaciones aliadas y del ecosistema de derechos humanos en los territorios priorizados.
- Asesoramiento en formalización legal, estatutos y gobernanza a colectivos emergentes que lo soliciten. (Un rol de organización paraguas o respaldo institucional formal —p. ej. cobertura legal/fiscal a iniciativas sin personería propia es una posibilidad a futuro, pero conviene evaluarla con asesoría jurídica antes de incluirla como compromiso, dado el riesgo regulatorio que ya identifica el plan en el marco de la Ley APCI.)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

OE6:

SOSTENIBILIDAD, COMUNICACIONES Y ALIANZAS



Al 2031, Generación Orgullo cuenta con una base financiera más diversificada, una narrativa pública consistente —que enmarca la agenda LGBTQANB+ como una agenda de ciudadanía y desarrollo nacional, y no solo de derechos sectoriales— y alianzas funcionales a nivel local, nacional e internacional.

LÍNEAS DE ACCIÓN SUGERIDAS:

- Estrategia de diversificación de fondos.
- Fondos flexibles para operación y cuidado.
- Base de aportantes individuales y aliados.
- Política de storytelling y vocería, que conecte la agenda de derechos LGBTQANB+ con desarrollo, democracia y bienestar nacional.
- Repositorio de evidencia y productos.
- Alianzas con organizaciones feministas, juveniles, de derechos humanos, académicas, territoriales y sindicales.
- Agenda internacional selectiva, enfocada en protección, visibilidad y aprendizaje.



RESULTADOS ESPERADOS AL CIERRE DE 2031



- La organización funciona con una estructura nacional-territorial clara, con mecanismos regulares de decisión y rendición de cuentas, y sin concentración excesiva de responsabilidades.
- Existe un pipeline de liderazgos juveniles y vocerías diversas, con mentoría y relevo efectivo.
- Hay presencia sostenida en -al menos- dos territorios priorizados, con metas propias dentro de la Matriz de Implementación Anual y alianzas propias.
- La organización produce evidencia territorial periódica y sostiene un repositorio propio de estudios y diagnósticos.
- La organización emite posicionamientos consistentes y logra instalar temas o responder a regresiones de derechos con oportunidad.
- La base financiera es menos dependiente de donantes o proyectos únicos y cuenta con una proporción mayor de recursos flexibles.

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

FASE DE ORDENAMIENTO Y BASE INSTITUCIONAL

Durante 2026 y el primer semestre de 2027, recomendamos priorizar diseño institucional, definición de gobernanza, seguridad, procesos básicos, criterios territoriales y mapeo de alianzas. Con énfasis en asegurar que la casa organizacional pueda sostener crecimiento; respondiendo directamente a las alertas internas sobre sobrecarga, claridad de roles y dependencia de liderazgos personales.

FASE DE CONSOLIDACIÓN PROGRAMÁTICA

Entre el segundo semestre de 2027 y 2029, el foco debería pasar a consolidar la escuela de liderazgos, los circuitos de comunidad y cuidado, la producción sistemática de evidencia y la incidencia con agenda anual. La meta de esta fase es contar con un portafolio coherente de programas.

FASE DE EXPANSIÓN Y POSICIONAMIENTO

Entre 2030 y 2031, la organización debería estar en condiciones de profundizar presencia territorial, consolidar una marca institucional reconocible y escalar alianzas o campañas nacionales cuando existan ventanas de oportunidad. Esa expansión, sin embargo, tiene que ser selectiva y basada en capacidad real y sincera del equipo en su conjunto.

REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Dado que este es el primer instrumento estratégico organizacional de Generación Orgullo y que el contexto político peruano puede cambiar de forma significativa en un ciclo de 5 años, se recomienda fijar una revisión formal de medio término en el primer semestre de 2029, al cierre de la fase de consolidación programática. Esa revisión debe actualizar metas e indicadores y, si corresponde, ajustar la Matriz de Implementación Anual, sin requerir una renegociación completa del marco estratégico ni de los objetivos.



INDICADORES CLAVE PROPUESTOS

GOBERNANZA:

- Porcentaje de cargos con funciones formalmente definidas
 - Número de reuniones de órganos con actas y seguimiento
 - Porcentaje de decisiones estratégicas con participación territorial
 - Porcentaje de diversificación de vocerías por territorio priorizado
 - Existencia y cumplimiento del proceso anual de insumos territoriales previo a la aprobación de la Matriz de Implementación Anual
-

LIDERAZGO:

- Número de personas que completan formación anual
 - Proporción de jóvenes, personas trans y otras diversidades en roles de conducción o vocería
 - Porcentaje de responsabilidades con relevo planificado
-

COMUNIDAD Y PROTECCIÓN:

- Número de espacios comunitarios sostenidos
 - Número de personas referidas a apoyo especializado
 - Tiempo de activación del protocolo de crisis
 - Porcentaje de integrantes formados en seguridad digital y cuidado
-

INVESTIGACIÓN:

- Número de estudios y diagnósticos territoriales propios publicados por año
 - Existencia y aplicación del protocolo ético institucional de investigación
 - Número de alianzas técnicas o académicas activas para investigación
-

INCIDENCIA:

- Número de acciones de incidencia con seguimiento
 - Cantidad de alianzas activas por agenda
 - Cambios concretos logrados en decisiones, posicionamientos o cobertura pública
-

SOSTENIBILIDAD:

- Porcentaje del presupuesto proveniente de la principal fuente de financiamiento (meta orientativa 2031: no más de 40 %)
 - Porcentaje de fondos flexibles
 - Número de fuentes activas
 - Meses de reserva operativa (mínima 3, deseada 6)
-

BIBLIOGRAFÍA

1. Amnesty International. (2025). Human rights in Peru. Amnesty International. <https://www.amnesty.org/en/location/americas/south-america/peru/report-peru/>
2. Arce, F. G. (2026, 30 de junio). Cerrar junio con orgullo. La Mula.
3. Camacho García, G., Forno, M., León Morris, F., Silva Santisteban, A., & Pérez, Á. D. (2024). Informe anual del Observatorio de Derechos TLGBI 2020–2023. Observatorio de Derechos Humanos TLGBI.
4. CIVICUS Monitor. (2025a). Peru. CIVICUS Monitor. <https://monitor.civicus.org/country/peru/>
5. CIVICUS Monitor. (2025b). Environmental defender killed in Madre de Dios; Peru tightens control over civil society under new APCI law. CIVICUS Monitor. <https://monitor.civicus.org/explore/environmental-defender-killed-in-madre-de-dios/>
6. CIVICUS Monitor. (2025c). Global findings 2025. CIVICUS Monitor. https://monitor.civicus.org/global-findings_2025/
7. CIVICUS Monitor. (2025d). Global findings 2025: Americas. CIVICUS Monitor. https://monitor.civicus.org/globalfindings_2025/americas/
8. Generación Orgullo. (2025). Estudio sobre discriminación y violencia contra las personas LGBTQ+ en Piura. Asociación Civil Generación Orgullo.
9. Hernández Muro, A., Sánchez Hinojosa, M., Rojas Salas, P., & Rodríguez Ramos, J. (2021). Informe final: Migración internacional calificada de peruanas/os LGBTQ+: Discriminación y fuga de talentos. Más Igualdad Perú.
10. Human Rights Watch. (2025). World report 2025: Peru. Human Rights Watch. <https://www.hrw.org/world-report/2025/country-chapters/peru>
11. Human Rights Watch. (2026). World report 2026: Peru. Human Rights Watch. <https://www.hrw.org/world-report/2025/country-chapters/peru>
12. Ipsos. (2021). LGBTQ+ Pride 2021 Global Survey: A 27-country Ipsos survey. Ipsos.
13. Ipsos. (2023). LGBTQ+ Pride 2023: A 30-country Ipsos Global Advisor Survey. Ipsos.
14. Ipsos. (2024). Ipsos LGBTQ+ Pride Report 2024: A 26-country Ipsos Global Advisor Survey. Ipsos.
15. Ipsos. (2025). Informe del Orgullo LGBTQ+ de Ipsos 2025: Una encuesta de Ipsos Global Advisor en 26 países. Ipsos.
16. Ipsos. (2026). Informe del Orgullo LGBTQ+ de Ipsos 2026: Una encuesta de Ipsos Global Advisor en 26 países. Ipsos.

17. Juárez, E. (2026, 30 de junio). El costo de existir: El alto precio de ser LGBTIQ+ en el Perú. Ojo Público.
18. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. (2025). Peru: Impact of international cooperation law on NGOs. OHCHR. <https://www.ohchr.org/en/press-releases/2025/04/peru-impact-international-cooperation-law-ngos>
19. Reuters. (2024, June 25). Peru to stop labeling transgender people as mentally ill. Reuters. <https://www.reuters.com/world/americas/peru-stop-labeling-transgender-people-mentally-ill-2024-06-25/>
20. Reuters. (2026, June 12). Funding cuts drive sharp drop in HIV prevention, UNAIDS says. Reuters. <https://www.reuters.com/legal/litigation/funding-cuts-drive-sharp-drop-hiv-prevention-unaid-says-2026-06-12/>
21. Vara-Horna, A. A., & Juárez Chávez, E. (2025). Los costos de la discriminación en el proyecto de vida de la población LGBTIQ+ en el Perú. Promsex



@generacionorgullo



generaorgullo

www.generacionorgullo.org