

**FENOMENAL**  
FUNDS

# REIMAGINAR EL PODER PARA CONSTRUIR RESILIENCIA



# AGRADECIMIENTOS

Fenomenal Funds es una colaboración de entidades financiadoras feministas que utiliza un modelo de fondo común, gobernanza compartida y concesión participativa de subvenciones para apoyar la resiliencia de los fondos de mujeres/feministas integrantes de [Prospera International Network of Women's Funds](#). Cítese: Fenomenal Funds (2023). *Reimaginar el Poder para Construir Resiliencia*. Washington, D. C.

Reconocemos y agradecemos a la comunidad de Fenomenal Funds sus aportes a este informe a los siguiente:

- Miembros de Prospera International Network of Women's Funds, cuyas voces y experiencias son la base de este informe.
- Miembros de nuestro Comité Directivo y Comité Asesor, por su entusiasmo al abrazar este audaz experimento.

Miembros del Comité Directivo y Comité Asesor para 2020 a 2022:

## COMITÉ DIRECTIVO

**Alexandra Garita** - Prospera International Network of Women's Funds  
**Alfonsina Peñaloza** - William and Flora Hewlett Foundation  
**Althea Dellaura Anderson** - William and Flora Hewlett Foundation  
**Ana Pecova** - Prospera International Network of Women's Funds  
**Betsy Hoody** - Wellspring Philanthropic Fund  
**Joy Chia** - Open Society Foundations  
**Leila Hessini** - Global Fund for Women  
**Maitri Morarji** - Foundation for a Just Society  
**Maria Bobenrieth** - Women Win  
**María Palomares Arenas Cabral** - Calala Fondo de Mujeres  
**Nina Madsen** - Open Society Foundations  
**Tariro Tandi** - Urgent Action Fund - África  
**Tatiana Cordero Velázquez** - Fondo de Acción Urgente de América Latina y el Caribe (*in memoriam*)

## COMITÉ ASESOR

**Amy Bisno** - Wellspring Philanthropic Fund  
**Anisha Chugh** - Women's Fund Asia  
**Beatriz González Manchón** - Equality Fund  
**Fadekemi Akinfaderin** - Prospera International Network of Women's Funds  
**Laura Leonelli Morey** - Fondo de Mujeres del Sur  
**Magdalena Pocheć** - FemFund  
**María Eugenia Olmos** - Prospera International Network of Women's Funds  
**Mónica Enríquez-Enríquez** - Foundation for a Just Society  
**Rose Marandu** - Women Fund Tanzania Trust  
**K. K. Verdade** - ELAS+

Al equipo de colaboradoras, Ledys Sanjuan Mejía, Phoebe So, Shama Dossa y Zanele Sibanda, por su esmerada y perspicaz síntesis de las ideas y curiosidades emergentes, así como a Caroline Lambert por acompañarnos en el proceso de redacción del informe, a Rochelle Jones por la corrección de estilo, y a Pim Savetmalanond por dirigir la producción de este publicación.

Diseñado por [Chelsea Very](#).

## TAMBIÉN QUEREMOS AGRADECERLES A LOS FONDOS DE MUJERES QUE HAN PARTICIPADO EN LAS SUBVENCIONES DE RESILIENCIA:

### ÁFRICA Y EL ORIENTE MEDIO

**African Women's Development Fund** - Acra, Ghana  
**Doria Feminist Fund** - Ottawa, Canadá  
**Fonds pour les Femmes Congolaises** - Kinshasa, República Democrática del Congo  
**Urgent Action Fund Africa** - Nairobi, Kenia  
**Women Fund Tanzania** - Dar es Salaam, Tanzania  
**Xoese - Le Fond pour les Femmes** - Lomé, Togo

### ASIA Y EL PACÍFICO

**Korea Foundation for Women** - Seúl, Corea del Sur  
**MONES Mongolia Women's Fund** - Ulaanbaatar, Mongolia  
**Tewa** - Lalitpur, Nepal  
**Urgent Action Fund Asia and Pacific** - Manila, Filipinas  
**Women's Fund Asia** - Colombo, Sri Lanka  
**Women's Fund Fiji** - Suva, Fiyi

### EUROPA

**Bulgarian Fund for Women** - Sofia, Bulgaria  
**Calala Fondo de Mujeres** - Barcelona, España  
**Ecumenical Women's Initiative** - Omis, Croacia  
**FemFund Poland** - Varsovia, Polonia  
**Filia Die Frauenstiftung** - Hamburgo, Alemania  
**Mediterranean Women's Fund** - Montpellier, Francia  
**Reconstruction Women's Fund** - Belgrado, Serbia  
**Slovak-Czech Women's Fund** - Praga, República Checa  
**Taso Foundation** - Tbilisi, Georgia  
**Ukrainian Women's Fund** - Kiev, Ucrania  
**Women's Fund Armenia** - Ereván, Armenia  
**Women's Fund in Georgia** - Tbilisi, Georgia

### LATIN AMERICA

**ELAS+** - Río de Janeiro, Brasil  
**Fondo Alquimia** - Santiago, Chile  
**Fondo Centroamericano de Mujeres (FCAM)** - San José, Costa Rica  
**Fondo de Mujeres Apthapi-Jopueti** - La Paz, Bolivia  
**Fondo de Mujeres del Sur** - Córdoba, Argentina  
**Fondo Lunaria Mujer** - Bogotá, Colombia  
**Fondo Semillas** - Ciudad de México, México  
**Fondo Acción Urgente de América Latina y el Caribe** - Bogotá, Colombia

### MULTI-REGIONAL

**Astraea - Lesbian Foundation for Justice** - Nueva York, Estados Unidos  
**Filia Die Frauenstiftung** - Hamburgo, Alemania  
**Equality Fund** - Ottawa, Canadá  
**Frida | Young Feminist Fund** - Toronto, Canadá  
**Fondo Global de Mujeres** - San Francisco, Estados Unidos  
**Foro Internacional de Mujeres Indígenas** - Lima, Perú  
**Mama Cash** - Ámsterdam, Países Bajos  
**Urgent Action Fund for Women's Human Rights** - Oakland, Estados Unidos  
**Women First International Fund** - Nueva York, Estados Unidos  
**Women Win** - Ámsterdam, Países Bajos



---

<b>FENOMENAL FUNDS: APOYAR LA RESILIENCIA DEL ECOSISTEMA DE FONDOS DE MUJERES</b>	<b>05</b>
---	-----------

---



<b>NUESTRA PREMISA, NUESTRA HIPÓTESIS Y NUESTRO MODELO</b>	<b>12</b>
--	-----------

---



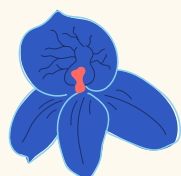
<b>PROPÓSITO Y METODOLOGÍA DEL INFORME</b>	<b>14</b>
--	-----------

---



<b>CÓMO UN MODELO QUE DISRUMPE EL PODER PUEDE DAR UN GIRO PARA HACER FRENTE A UNA PANDEMIA</b>	<b>18</b>
--	-----------

---



<b>¿QUÉ APRENDEMOS CUANDO EXAMINAMOS EL CONTEXTO?</b>	<b>23</b>
---	-----------

---



<b>PRIORIDADES AUTODETERMINADAS DE LA INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE LOS FONDOS DE MUJERES</b>	<b>26</b>
--	-----------

---



<b>PERCEPCIONES EMERGENTES Y CURIOSIDADES PARA EL APRENDIZAJE FUTURO</b>	<b>39</b>
--	-----------

---



# FENOMENAL FUNDS: APOYAR LA RESILIENCIA DEL ECOSISTEMA DE FONDOS DE MUJERES

En marzo de 2020, los fondos de mujeres, las iniciativas filantrópicas privadas y la secretaría de Prospera International Network of Women's Funds (Prospera INWF, por sus siglas en inglés) se unieron para lanzar Fenomenal Funds, una iniciativa audaz y atrevida para reimaginar el poder y fortalecer la infraestructura mundial de financiamiento feminista.

Su esfuerzo de colaboración y creación conjunta dio lugar a un nuevo modelo de financiamiento que integra un fondo común, un modelo de gobernanza compartida y la concesión participativa de subvenciones para invertir en la infraestructura de los fondos de mujeres, con especial atención a las organizaciones integrantes de Prospera INWF. Requirió el esfuerzo colectivo y la sabiduría de muchas mujeres para llevar la visión a su expresión plena. Cada persona y cada institución contribuyeron a crear las estructuras de colaboración necesarias para poner en práctica los [principios del financiamiento feminista](#).

**Pero ¿qué significa esto en la práctica?**

## DISRUMPIMOS EL PODER...

Creemos que el proceso de cuestionar la colonialidad<sup>1</sup> del poder en la filantropía es necesario para avanzar de forma colectiva hacia futuros más igualitarios y justos. Entendemos la decolonialidad como el proceso deliberado de deconstrucción y transformación de las estructuras de poder dominantes y las formas de involucrarse que ejercen poder y control sobre los recursos, el conocimiento, la cultura, la narrativa y la identidad<sup>2</sup>.

1 Concepto relacionado con el colonialismo, pero que va más allá de la mera adquisición y control político de otro país. Se trata de un sistema ideológico que explica los antiguos patrones de poder resultantes del colonialismo europeo. Es la estructura de poder visible e invisible que mantiene las relaciones coloniales de explotación y dominación mucho después del fin del colonialismo directo. Mignolo, W. D., y Walsh, C. E. (2018). *On Decoloniality: Concepts, Analytics, Praxis (Sobre la decolonialidad: Conceptos, análisis y práctica)*. Duke University Press.

2 Sylvia Tamale. *Decolonization and Afro-Feminism*. Daraja Press, Ottawa 2020.

## ... REIMAGINAMOS EL EJERCICIO DEL PODER DE EN LA TOMA DE DECISIÓN...

Desafiamos las configuraciones de cómo se toman las decisiones e invertimos en instituciones y sistemas que apoyen el ejercicio de la igualdad de poder en la toma de decisiones. Democratizar la filantropía es sentar juntos a la mesa a fondos de mujeres e iniciativas filantrópicas privadas para sopesar perspectivas, formular acciones y decidir en conjunto el camino a seguir. Igualdad de voz. Igualdad de poder.

## ...APOYAMOS A LOS FONDOS DE MUJERES DE FORMA CONSCIENTE Y RENDIMOS CUENTAS ANTE ESTOS.

Apoyamos a la comunidad de fondos de mujeres conscientemente, tanto a nivel individual como colectivo, y en la manera en que rendimos cuentas al colectivo. Mientras trabajamos juntas para imaginar y poner en práctica lo que “podría ser”, también tenemos en cuenta que hay que cuestionar y cambiar lo que existe en la “actualidad”. El proceso de fortalecimiento del ecosistema de financiamiento feminista debe ser iterativo, sistémico e imaginativo.

Entendemos que hace falta ambición e imaginación para construir nuevas estructuras que centren de forma más auténtica la toma de decisiones filantrópicas en el poder y el conocimiento colectivos de los fondos de mujeres y los movimientos que apoyan. La oportunidad consiste en encarnar nuevas formas de relacionarnos enraizadas en la equidad, la justicia y la liberación.

Lo que sigue en este informe son los aspectos más destacados de cómo este modelo único, en particular a través de nuestras Subvenciones para la Resiliencia, ayudó a Fenomenal Funds a responder al inicio de la pandemia de COVID-19 de un modo que no habría sido posible si este grupo de personas no se hubiera unido bajo esta novedosa forma de trabajo. También compartimos las ideas que surgen del análisis de los informes y propuestas de los fondos de mujeres y lo que nos dicen sobre sus necesidades y prioridades. Sacamos a la superficie tanto lo que hemos aprendido como lo que esperamos aprender al continuar este camino.

Hemos extraído algunas recomendaciones clave del proceso de aprendizaje y las compartimos a continuación de forma resumida, junto con las reflexiones de dos integrantes del comité asesor (una estructura esencial en nuestro experimento de reparto de poder): Rose Marandu, del Women Fund Tanzania Trust; y Amy Bisno de Wellspring Philanthropic Fund. Esperamos que, al basar estas recomendaciones en las reflexiones de Rose y Amy, aprecien el espíritu de nuestro experimento: llevar las voces “a la mesa” de una manera diferente. Estas recomendaciones incluyen algunos aspectos que resultan familiares, así como otros que apuntan a nuevas consideraciones para la comunidad filantrópica en general.



1. Centrar la voz, los conocimientos y la experiencia de beneficiarios de las subvenciones en las decisiones estratégicas y de financiamiento, para que los recursos respondan a las necesidades y prioridades de las organizaciones receptoras de los fondos.



*Es financiamiento feminista porque Fenomenal Funds desafía al poder. El feminismo se fija solo en el poder: quién tiene el poder, cuáles son los centros de poder y cómo se utiliza y distribuye ese poder. Con Fenomenal Funds, están pasando del “poder sobre” al “poder para” y al “poder con”. Nos financian y nos escuchan: dijimos que ahora no es el momento de iniciar las subvenciones de colaboración, así que el enfoque cambió y concedieron otra ronda de Subvenciones para la Resiliencia... el proceso de concesión de subvenciones siguió ocupándose de todo aquello que ya estaba ocurriendo, y cada quien tuvo la libertad de elegir los elementos que realmente resonaran con sus necesidades. Y en cuanto a los fondos nacionales de mujeres: todas somos iguales, trazamos la forma en que queremos distribuir los recursos, la duración de la subvención, la distribución equitativa de estos recursos y que todas podamos formar parte del proceso. Este tipo de participación en la concesión de subvenciones no suele darse, por lo que es importante prestar atención a lo empoderante que puede resultar. ”*

- Rose Marandu | Women Fund Tanzania Trust



*En Wellspring, la cartera que gestiono consiste casi exclusivamente en subvenciones de apoyo al funcionamiento general, que en cierto modo es lo que eran estas Subvenciones para la Resiliencia. Siempre he sentido y visto la importancia del financiamiento no restringido, y la forma en que puede tener un impacto enorme en una organización y en un sector. ”*

- Amy Bisno | Wellspring Philanthropic Fund



2. Proporcionar un financiamiento flexible y plurianual que empodere a los fondos de mujeres para determinar sus propias necesidades más apremiantes para la infraestructura organizacional, sobre todo las inversiones en personas, sistemas y activos.



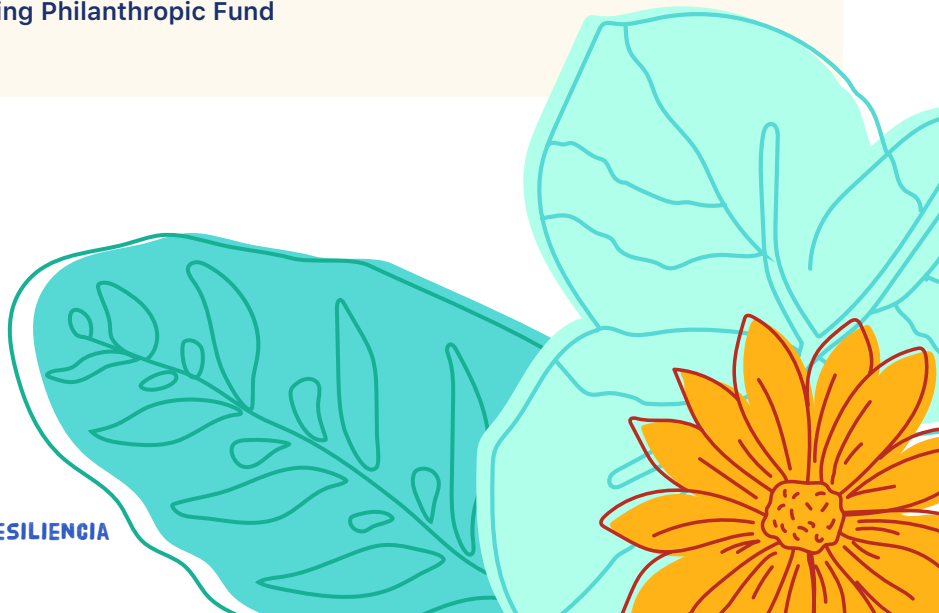
Creo que uno de los retos a los que siempre nos enfrentamos los fondos de mujeres es la escasez de recursos. El tipo de entidades financiadoras que queremos atraer es limitado, porque queremos entidades progresistas. Queremos fondos flexibles con menos condiciones y financiamiento plurianual. Con Fenomenal Funds tenemos eso, y es lo que muy pocas entidades financiadoras ofrecen. ”

- Rose Marandu | Women Fund Tanzania Trust



Creo que los actores de derechos humanos siempre sienten que, si se les ofrece financiamiento, quieren contribuir de inmediato con los fondos a causas de justicia social con el colectivo al que representan. Pero si se añade la limitación de que no se puede volver a conceder, y se dice que es financiación flexible para pensar realmente en perfeccionar los fondos y convertirlos en algo que siempre han imaginado... creo que es una oportunidad realmente increíble, y no creo que haya existido en ningún otro lugar del sector de la justicia social. ”

- Amy Bisno | Wellspring Philanthropic Fund





### 3. Utilizar enfoques de financiamiento no competitivos que fomenten una cultura de solidaridad dentro de un ecosistema definido.



*Tengo la sensación de que la creación de las Subvenciones para la Resiliencia, saber que el dinero está ahí, que lo vas a conseguir, quita un poco de presión. Rompe con las barreras y permite un intercambio de mayor confianza entre la entidad financiadora y la organización receptora. Y también, como no son competitivas, sabes que el dinero va a llegar. Sabes que tus amistades van a recibirlo. Y eso te abre el espacio para pensar en lo que realmente necesitas invertir sin una situación de mucho estrés y tanto en juego. Permite conversaciones más abiertas, honestas y basadas en la confianza.*

*Se trata de una filantropía basada en la confianza.*



- Amy Bisno | Wellspring Philanthropic Fund

### 4. Utilizar un proceso de revisión participativo dirigido por pares, junto con procesos sencillos y optimizados de presentación de informes y solicitudes.



*Lo que también es diferente en este tipo de financiamiento es el aspecto de gobernanza compartida. Desplaza el poder de quien lo detenta (las entidades financiadoras) y lo traslada a los propios fondos de mujeres. Los fondos de mujeres tienen sus propios objetivos. El Comité Asesor es un órgano de pares que puede hacer aportes y sugerencias a los fondos de mujeres del tipo “¿han tenido esto en cuenta en su propuesta?”. Pero la propiedad y el poder siguen siendo de los fondos de mujeres, y es decisión suya aceptar o no estas sugerencias. Este enfoque de la revisión de pares es constructivo.*



- Rose Marandu | Women Fund Tanzania Trust



## 5. Crear espacios y oportunidades para entablar relaciones y fomentar la confianza a fin de replantear las relaciones de poder.



*Puedo decir que el Comité Asesor es más fuerte gracias a este proceso y al apoyo del personal de Fenomenal Funds. Teníamos que ser claros sobre nuestros valores y tener conversaciones directas y honestas para poder tomar decisiones que reflejaran nuestros valores (incluso cuando eso requiriera más energía). Eso también facilitó una mejor comunicación y entendimiento entre las fundaciones privadas y los fondos de mujeres. ”*

- Amy Bisno | Wellspring Philanthropic Fund

## 6. Reunir recursos de diversas entidades financiadoras para aumentar el volumen de financiamiento disponible y hacer frente al alcance y la escala de los retos.



*Una de las decisiones cruciales que se tomaron en la fase de planificación fue la de convertir esto en un fondo común. En lugar de que cada fundación concediera subvenciones por separado y que, por tanto, los fondos de mujeres trabajaran con cuatro entidades financiadoras distintas, un fondo común permitió que el financiamiento se hiciera de forma colectiva. Esto tiene un efecto poderoso tanto para las fundaciones como para los fondos de mujeres. Además de más recursos, hizo posibles algunas decisiones, como la igualdad de financiamiento para todos los fondos de mujeres. La mayoría de las entidades financiadoras no estarían en condiciones de hacerlo. ”*

- Amy Bisno | Wellspring Philanthropic Fund



7. Invertir en sistemas y procesos que permitan el aprendizaje en tiempo real y autoricen la integración de esas lecciones en las revisiones de la estrategia y las actualizaciones de los procesos organizativos.



*Necesitamos saber cómo nuestro modelo feminista de concesión de subvenciones y gobernanza compartida está marcando la diferencia para los fondos de mujeres, la Red Prospera INWF y las organizaciones aliadas que aportan financiamiento. Así que hemos puesto en marcha un planteamiento que nos ayudará a captar y sintetizar lo que aprendamos e integrarlo en nuestro modelo para este que evolucione sobre la base de principios feministas. No queremos esperar a saber lo que hemos aprendido dentro de dos años o al final. Queremos saberlo en tiempo real para poder utilizar los conocimientos generados y defender los cambios que se necesitan ahora. ”*

- Rose Marandu | Women Fund Tanzania Trust

**¡ESPERAMOS QUE FORMEN  
PARTE DE NUESTRO VIAJE!**



# NUESTRA PREMISA, NUESTRA HIPÓTESIS Y NUESTRO MODELO



Fenomenal Funds, una colaboración entre entidades financiadoras feministas, es un experimento audaz e innovador que reúne a fundaciones privadas y fondos de mujeres, en alianza con Prospera INWF. Nuestro objetivo: **fortalecer el ecosistema de los fondos de mujeres.**

La premisa subyacente de nuestro trabajo es que los fondos de mujeres, en especial los fondos nacionales de mujeres en el sur global, están crónicamente infrafinanciados y, sin embargo, son también la principal fuente de financiamiento de los movimientos de base por la justicia de género.<sup>3</sup> Esta infrafinanciación adopta dos formas: un déficit de recursos de los fondos de mujeres como entidades que apoyan de manera significativa y con rendición de cuentas a los movimientos; y a su vez, un déficit de recursos de los movimientos de base por la justicia de género. Esta falta de inversión sostenida y significativa en los fondos de mujeres va en detrimento del avance de la justicia de género.

Los fondos de mujeres tienen un largo historial de saber dónde y, lo que es más importante, cómo apoyar los movimientos por la justicia de género.<sup>4</sup> Surgen de los movimientos, permanecen conectados al contexto y a las comunidades a las que sirven, lo que les permite responder con rapidez a lo que más se necesita, sobre todo en el caso de las personas marginadas. **Al dotar de recursos a los fondos de mujeres para profundizar las inversiones en sus propias fortalezas y capacidades organizativas, Fenomenal Funds**

3 El financiamiento para la organización de los derechos de las mujeres no solo sigue siendo limitado, sino que también está distribuido de manera desigual entre las regiones y los movimientos, y a menudo no llega a los grupos de base. El análisis de la Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID, por sus siglas en inglés) muestra que, aunque los recursos asignados a "las mujeres y las niñas" han aumentado, solo una pequeña parte de ese financiamiento llega a las organizaciones de derechos de las mujeres. El análisis más reciente de AWID muestra que, de los USD 99 000 millones en subvenciones concedidas por fundaciones privadas en 2017, solo el 0,42 % de las subvenciones se destinaron a movimientos feministas y a organizaciones de derechos de las mujeres. Esta tendencia se repite en el caso del financiamiento público. De los USD 153 000 millones de financiamiento internacional para el desarrollo de donantes multilaterales y bilaterales en 2018, solo el 0,13 % se destinó a este tipo de organizaciones.

4 AWID (2013), WomanKind (2017), MamaCash (SF)



**mejora la resiliencia, la voz y la visibilidad de los fondos de mujeres para cumplir su misión de dotar de recursos y apoyar a los movimientos de base.**

En nuestro financiamiento se incorpora de forma explícita el supuesto de que si los fondos de mujeres cuentan con recursos para invertir en su infraestructura organizativa, serán más resilientes. Nuestra hipótesis operativa es que cuando los fondos de mujeres son resilientes, están en condiciones de responder a las necesidades de los movimientos, adaptarse a un entorno en constante cambio y levantarse para hacer frente a nuevas oportunidades. Su resiliencia es importante para sostener la acción de los movimientos en el avance de la justicia de género en todo el mundo.

El modelo de Fenomenal Funds se basa en la experimentación en tres modalidades: una, un fondo común; dos, la gobernanza compartida entre fundaciones privadas y fondos de mujeres; y tres, la concesión de subvenciones participativas feministas. Vemos nuestro enfoque como una nueva forma de que los fondos de mujeres y las fundaciones privadas colaboren como pares a través de un [sistema de gobernanza compartida](#) guiado por los [principios del financiamiento feminista](#) de Astraea Foundation. Estas tres modalidades se combinan para poner a prueba nuestra segunda hipótesis: que si los fondos de mujeres y las fundaciones privadas ejercen el mismo poder a la hora de determinar quién recibe qué, quién hace qué, quién decide qué y quién establece la agenda, entonces los recursos responderán a las necesidades de los fondos de mujeres y a sus prioridades. Como resultado, los procesos de financiamiento serán transparentes, más responsables y producirán mejores resultados.

En última instancia, nuestro objetivo es que las lecciones y perspectivas de nuestro modelo contribuyan a los esfuerzos de otros actores del ecosistema para catalizar el cambio hacia un ecosistema de financiamiento más responsivo que **desbloquee más y mejores recursos para los movimientos por la justicia de género.**



# PROPÓSITO Y METODOLOGÍA DEL INFORME



Este informe se centra en las dos primeras rondas de Subvenciones para la Resiliencia y en nuestros aprendizajes y curiosidades emergentes. A medida que avancemos, algunos de estos aprendizajes y curiosidades se confirmarán y otros se reorientarán o descartarán.

El propósito de este informe es triple:

- 1. Queremos rendir cuentas ante los fondos de mujeres.** Tenemos la posición privilegiada de poder discernir tendencias agregadas a partir de las trayectorias individuales de los fondos de mujeres en los dos últimos años. Aunque, con el tiempo, esperamos emprender un proceso de toma de conciencia colectiva para recoger las percepciones de cada ronda de subvenciones, por ahora, este informe reúne las observaciones del equipo de personal de Fenomenal Funds, reforzadas por las perspectivas del Comité Asesor y el Comité Directivo, que incluyen las voces de los fondos de mujeres y las fundaciones privadas.
- 2. Queremos ser propositivas con colegas de la filantropía,** compartir nuestras ideas desde un modo diferente de hacer filantropía y ofrecer formas alternativas que hemos aprendido, sobre todo explorando los hilos del “poder con”<sup>5</sup> en lugar del “poder sobre”.
- 3. Queremos nombrar algunas curiosidades sobre nuestra práctica emergente** para establecer algunas áreas que, según nuestra hipótesis, merecería la pena seguir explorando a medida que evolucione la colaboración.

5 Nos hemos guiado por el [principio de poder](#) de Srilatha Batliwala y las definiciones de distintos tipos de poder. En este informe hacemos referencia al “poder sobre” –el uso de instituciones o personas para ejercer un poder, a menudo dominante, sobre los demás–, el “poder con” –el poder del colectivo para crear un cambio positivo– y el “poder bajo” –la experiencia que surge cuando personas que han estado desprovistas de poder acceden a posiciones de poder y a) temen perderlo, b) intentan aferrarse a ese poder mostrándose dominantes o agresivas, y c) continúan con comportamientos que utilizaron para sobrevivir a su anterior experiencia de “poder sobre” (sabotaje, subversión, falsos halagos, chismes, etc.)–.



Las ideas que compartimos en este informe reúnen datos y reflexiones de nuestras dos primeras rondas de concesión de subvenciones. Nos hemos basado en la información facilitada por los fondos de mujeres en sus solicitudes e informes. Contamos con un total de cuarenta fondos de mujeres integrantes de Prospera INWF: una mezcla de fondos multirregionales (10), regionales y nacionales (África: 6; Asia y Pacífico: 6; Europa: 11; y América Latina: 8).

## SUBVENCIONES PARA LA RESILIENCIA

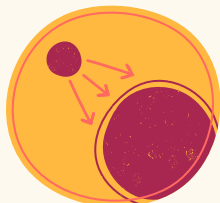
### Número de fondos de mujeres que reciben subvenciones

#### POR REGIÓN



	RONDA 1 2020-2021	RONDA 2 2022-2023
África	6	6
Asia-Pacífico	4	6
Europa	11	11
América Latina	8	8
Multirregional	9	10
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>41</b>

#### POR ESCALA



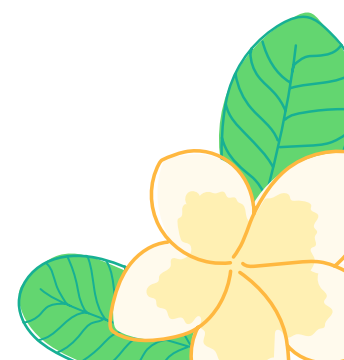
Nacional	17	19
Regional/subregional	12	12
Multirregional	9	10
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>41</b>

#### POR PRESUPUESTO ANUAL



Bajo (<500.000)*	14	16
Medio-bajo (500.000 – 1millón)*	5	5
Medio-alto (1millón-3millones)*	10	11
Alto (>3 millones)*	9	9
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>41</b>

\* Todas las cantidades se muestran en dólares estadounidenses.



# CRONOGRAMA DE LAS SUBVENCIONES PARA LA RESILIENCIA

RONDA 1 - 2020-2021

## JUNIO DE 2020

Aprobación por el Comité Directivo de los parámetros de subvención, el planteamiento y el cronograma propuestos.

## AGOSTO DE 2020

Los fondos de mujeres presentan solicitudes y sus documentos de conformidad completados.

## NOVIEMBRE-DICIEMBRE DE 2020

- La Colaboración notifica a los fondos de mujeres las decisiones finales sobre subvenciones.
- New Venture Fund envía los acuerdos de subvención a las organizaciones beneficiarias.

2020

## JULIO DE 2020

Convocatoria de propuestas y sesiones informativas.

## SEPTIEMBRE-OCTUBRE DE 2020

Revisión por el Comité Directivo de los presupuestos y los documentos de diligencia debida (con carácter renovable).

## DICIEMBRE 2020-ENERO DE 2021

Se envía el dinero a los fondos de mujeres.

2021

## JUNIO DE 2021

Aprobación por el Comité Directivo de los parámetros de subvención, el planteamiento y el cronograma propuestos.

## AGOSTO DE 2021

Los fondos de mujeres presentan solicitudes y sus documentos de conformidad completados.

## NOVIEMBRE-DICIEMBRE DE 2021

La Colaboración notifica a los fondos de mujeres las decisiones finales sobre subvenciones y envía los acuerdos de subvención a las organizaciones beneficiarias.

## JUNIO DE 2021

Convocatoria de propuestas y sesiones informativas.

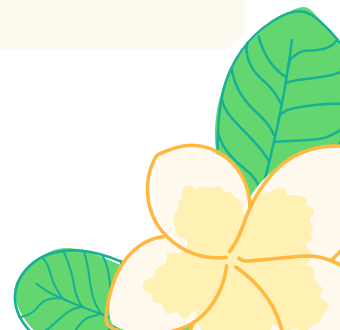
## AGOSTO-SEPTIEMBRE DE 2021

Revisión por el Comité Asesor de los presupuestos y los documentos de diligencia debida (con carácter renovable).

## DICIEMBRE DE 2021-ENERO DE 2022

Se envía el dinero a los fondos de mujeres.

RONDA 2 - 2022-2023





Como colaboración, tenemos un compromiso con la práctica transformadora. Hemos adoptado un marco de Aprendizaje Feminista Emergente para apoyar nuestro proceso de aprendizaje, y hemos invertido en nuestra infraestructura organizativa y en procesos sistémicos para facilitar el aprendizaje en tiempo real.<sup>6</sup> Nuestro análisis profundo de los datos se apoyó en el paquete de programas informáticos cualitativos [MAXQDA](#) y en marcos teóricos para clasificar los datos extraídos de la [herramienta de evaluación de capacidades feministas](#) de Oxfam Canadá y de la [herramienta de mapeo organizacional](#) de la Fundación Ford.

Además del proceso de análisis de los datos que realizó el personal de Fenomenal Funds, también nos basamos en las reflexiones del Comité Directivo y el Comité Asesor de Fenomenal Funds sobre la evolución de nuestro modelo de colaboración y la diferencia que supone para la práctica de la concesión de subvenciones filantrópicas feministas y transformadoras.

Compartir los aprendizajes y curiosidades emergentes de forma pública es parte de nuestra política feminista de transformación, nuestra transparencia y rendición de cuentas. **Compartimos estas primeras reflexiones con un espíritu de confianza y esperamos que sean recibidas con generosidad.**

<sup>6</sup> Fenomenal Funds está experimentando con un marco de aprendizaje feminista emergente, que nos permite trabajar en cocreación con las partes interesadas para hacer evolucionar constantemente nuestras hipótesis sobre la transformación del ecosistema de financiamiento. Nos comprometemos a esto como parte de nuestro proyecto político de decolonizar tanto la filantropía y el monitoreo, como la evaluación y el aprendizaje. Consideramos que este enfoque es a la vez una oportunidad y una responsabilidad en una organización que existe para experimentar con el poder. Es imperativo que aprendamos sobre la marcha. Con este fin, hemos creado procesos sistemáticos que están profundamente arraigados en nuestra organización para aportar información de valor a lo largo del proceso que permita realizar ajustes en tiempo real, en lugar de ofrecer información solo al final, cuando ya es demasiado tarde para corregir el rumbo.



# CÓMO UN MODELO QUE DISRUMPE EL PODER PUEDE DAR UN GIRO PARA HAGER FRENTE A UNA PANDEMIA



## NOS HAN INTERESADO LOS FLUJOS DE PODER DESDE EL PRINCIPIO...

Antes de explorar lo que hemos aprendido sobre aumentar la resiliencia de los fondos de mujeres, conviene detenerse un momento a examinar el propio modelo de Fenomenal Funds. Se está llevando a cabo un proceso de reflexión más completo que se compartirá en el futuro. Pero la historia de cómo el modelo contribuyó a un giro en el “qué” y el “cómo” de las Subvenciones para la Resiliencia es una parte importante del contexto.

Desde el principio, Fenomenal Funds se ha interesado por alterar las estructuras tradicionales de poder en la filantropía. Fenomenal Funds se basa en desafiar el modelo de “poder sobre” de las fundaciones privadas que toman las decisiones solas. Por lo tanto, nuestro modelo de toma de decisiones es un experimento de “poder con”: de intercambio de decisiones estratégicas y de concesión de subvenciones entre los fondos de mujeres y las fundaciones privadas. Estamos poniendo en práctica lo que AWID ha descrito como un ecosistema de financiamiento equilibrado.<sup>7</sup> Cada día cuestionamos y desaprendemos las prácticas del poder patriarcal y neocolonial. A veces fluimos. A veces avanzamos con facilidad. Pero siempre estamos en el proceso.

7 AWID ha estado explorando la idea de un ecosistema equilibrado: “Un ecosistema de financiamiento está compuesto por quienes lideran el cambio social (activistas, organizaciones, redes y movimientos) y quienes apoyan su trabajo (las entidades financiadoras filantrópicas, los gobiernos, las propias personas activistas que autogeneran recursos, etc.). [...] Un ecosistema equilibrado es aquel en el que las propias personas activistas feministas tienen el poder de definir las prioridades de financiamiento de forma iterativa y en diálogo con las entidades financiadoras. Nuestra visión es acabar cambiando las ecuaciones de poder entre los fondos de mujeres y las entidades financiadoras en el ecosistema hacia la decolonización de la filantropía”.



## ...Y HEMOS CONSTRUIDO UN MODELO QUE DISRUMPE EL PODER...

En la actualidad, Fenomenal Funds cuenta con un Comité Directivo responsable de la estrategia y la supervisión, y un Comité Asesor para orientar la concesión participativa de subvenciones. Ambas entidades cuentan con una composición mixta de fondos privados, fondos de mujeres y la secretaría de Prospera INWF. El Comité Directivo tiene un equilibrio equitativo entre fondos privados y fondos de mujeres, mientras que el equilibrio en la toma de decisiones del Comité Asesor favorece a los fondos de mujeres.

Los fondos de mujeres son elegidos por sus pares tanto para el Comité Directivo como para el Comité Asesor, teniendo en cuenta que representen la diversidad de las organizaciones integrantes de Prospera INWF, en términos de tamaño, alcance y escala. También se recurre a mecanismos de consulta *ad hoc* en caso necesario. El equipo de personal de Fenomenal Funds<sup>8</sup> facilita la labor de New Venture Fund, que actúa como patrocinador fiscal, proporcionando apoyo administrativo en recursos humanos, finanzas y servicios jurídicos.

## ...AL RECONCEPTUALIZAR EL EJERCICIO DEL PODER.

Nuestra premisa es que, al construir un mecanismo que facilite el ejercicio igualitario del poder, generaremos una toma de decisiones más sólida y mejores resultados. El ejercicio igualitario del poder significa que las decisiones tomadas están informadas, en tiempo real, por la experiencia, los conocimientos y las perspectivas de los fondos de mujeres y, según la hipótesis, responderán mejor al contexto, las necesidades y las realidades de los fondos de mujeres. Nuestro trabajo está contribuyendo a construir un ecosistema de financiamiento feminista más equilibrado en el que quienes reciben las decisiones de financiamiento (en este caso, los fondos de mujeres y la secretaría de Prospera INWF), así como quienes aportan recursos financieros y de otro tipo (fundaciones privadas), ejercen el mismo poder en los procesos de toma de decisiones de la colaboración.<sup>9</sup> En conjunto, deciden tanto la estrategia como la distribución del financiamiento, y exploran cómo satisfacer las necesidades, responsabilidades y aspiraciones de todas las partes interesadas.

Nuestra curiosidad consiste en saber cómo se desarrolló esto en la realidad durante el lanzamiento de nuestras primeras y segundas rondas de concesión de subvenciones. Planeamos compartir en otra publicación las enseñanzas y los conocimientos sobre el pensamiento y las experiencias del Comité Asesor y el Comité Directivo. Sin embargo, por ahora, destacamos cómo el modelo de gobernanza compartida apoyó los giros, tanto en respuesta a la pandemia de COVID-19 como al servicio de nuestros experimentos con el ejercicio igualitario del poder.

## LA CONCESIÓN DE SUBVENCIONES Y LA TOMA DE DECISIONES SON UN EJERCICIO DE “PODER CON” Y “PODER ENTRE”...

El primer giro importante fue la decisión del Comité Directivo de adoptar un enfoque no competitivo y equitativo para la concesión de subvenciones. Ambos componentes son importantes y hablan de

<sup>8</sup> El equipo está formado por cuatro personas e incluye funciones de comunicación, gestión de subvenciones, evaluación y aprendizaje, y estrategia y gestión.

<sup>9</sup> Nos basamos en el trabajo convocado por AWID y la campaña Count Me In! Consortium (CMI!), por sus siglas en inglés) que han creado una visión de “un sistema capaz de adaptarse para responder con eficacia al cambio y adaptarse con éxito a circunstancias nuevas e imprevistas al mismo tiempo que se mantiene fiel a su misión”.



los proyectos de poder feminista compartido (subvenciones no competitivas) y de la búsqueda de la decolonialidad de los flujos injustos de recursos dentro y entre comunidades y Estados nación (subvenciones equitativas). Una característica clave del neoliberalismo ha sido impulsar la premisa de la libre competencia en el mercado. Al determinar que todos los fondos de mujeres de Prospera INWF tendrían acceso igualitario a una parte de los fondos disponibles en la ronda de concesión de subvenciones, el Comité Directivo de Fenomenal Funds desafió un principio central del neoliberalismo. Ponemos en práctica nuevos principios económicos basados en las culturas del intercambio en lugar de las culturas de la competencia. Una integrante del equipo de gobernanza observó que este enfoque permitió que surgiera un proceso más colaborativo y reflexivo.

Las integrantes del Comité Directivo también reflexionaron sobre la importancia del modelo de gobernanza compartida a la hora de permitir que surgiera este enfoque mientras Fenomenal Funds lidiaba con el impacto de la pandemia. Una de ellas habló del modo en que la gobernanza compartida ancló, en tiempo real, los inmensos retos que experimentaban los fondos al responder a la abrumadora naturaleza del COVID-19. Pensó que la magnitud de su experiencia probablemente se habría filtrado a las fundaciones en algún momento, tal vez seis meses más tarde. Pero la gobernanza compartida de Fenomenal Funds hizo que el Comité Directivo pudiera responder inmediatamente a ese giro imperativo al adoptar un enfoque que les permitiera conseguir que el dinero fuera accesible sin demora con una burocracia reducida (proceso de solicitud optimizado y requisitos de monitoreo, evaluación y aprendizaje modificados) durante un período caracterizado por intensas presiones de tiempo, factores de estrés externos y capacidad limitada.

### ...Y “PODER A TRAVÉS”.

Este tipo de pensamiento continuó cuando entramos en 2021 con una división pandémica entre el sur y el norte globales. En el norte global, la disponibilidad de vacunas, servicios médicos y servicios sociales proporcionó la sensación de que la marea estaba cambiando. En el sur global, sin embargo, la gente luchaba por conseguir oxígeno y servicios básicos de salud, con la lejana esperanza de acceder a las vacunas.

Aunque el Comité Asesor empezó el año centrado en el diseño de un proceso para las Subvenciones de Colaboración, a medida que nos acercábamos al lanzamiento, era obvio que involucrar a los fondos de mujeres en un proceso de cocreación para las Subvenciones de Colaboración sería contraproducente en las circunstancias actuales de la pandemia. Invitar a los fondos de mujeres a un proceso que exigía tiempo para conectar y diseñar su colaboración durante un período de tan intensa presión condenaría el experimento al fracaso. El proceso se pospuso y, en su lugar, se dio prioridad a las necesidades inmediatas de los fondos de mujeres. De este modo, nuestro modelo de gobernanza compartida siguió permitiendo que las percepciones en tiempo real de los fondos de mujeres, y sus retos en el contexto del COVID-19, informaran la reflexión estratégica del Comité Asesor. El Comité permitió restablecer el equilibrio de las necesidades al centrarse en las necesidades de los fondos de mujeres. Esto llevó a recalibrar el enfoque en favor de una ronda de subvenciones reflexiva que proporcionó Subvenciones para la Resiliencia a los fondos de mujeres.

Fenomenal Funds dio prioridad a los recursos flexibles y plurianuales que utilizaron un proceso de solicitud simplificado y basado en la confianza que respetaba el contexto de crisis y las capacidades de simplificado los fondos de mujeres. Las preguntas para la segunda ronda se centraron en



comprender el impacto de la pandemia en los fondos de mujeres<sup>10</sup>, los ajustes estratégicos en respuesta a la pandemia y las prioridades autodeterminadas para la segunda ronda de financiamiento. Tras un proceso de colaboración entre las integrantes del Comité Asesor para examinar y debatir las solicitudes, el Comité Directivo y el Comité Asesor se reunieron para debatir las recomendaciones de concesión de subvenciones y aprobarlas.

El Comité Asesor y el equipo de personal también sintieron curiosidad por replantear la dinámica de poder del proceso de solicitud y aportaron reflexiones más sustanciales. Entre ellas se incluyó lo que el comité asesor consideró interesante e inspirador de cada solicitud, perspectivas sobre las áreas en las que se centran y los aspectos que debían estudiarse más a fondo. Los fondos de mujeres consideraron que este proceso contribuyó a su propio sentido de resiliencia y afirmó la dirección que estaban tomando:



GG

*La retroalimentación es muy alentadora y nos motiva a continuar... ”*

- Women's Fund Armenia



GG

*Muchas gracias al Comité Directivo y al Comité Asesor de Fenomenal Funds por esta decisión y por la confianza que depositan en nosotras para utilizar estos financiamientos como el propio fondo considere oportuno. ”*

- Fonds pour les Femmes Congolaises



GG

*El apoyo reflexivo, feminista y generoso de Fenomenal Funds es un ancla de resiliencia importantísima para nosotras y nuestra comunidad. ”*

- Fondo Global de Mujeres

Varios fondos señalaron el sentimiento de solidaridad que surgió al saber que sus pares habían revisado sus propuestas y hecho sugerencias para fortalecer sus planteamientos.

<sup>10</sup> En la sección siguiente se exponen nuestros puntos de vista sobre las pautas dentro y entre las regiones y la escalas de los fondos.



## NO OBSTANTE, A VEGES HA SIDO DIFÍCIL SORTEAR LA REALIDAD DE LA CARGA Y EL ALCANCE DEL TRABAJO...

Fenomenal Funds se puso en marcha gracias a la buena voluntad y la generosidad del Comité Directivo y sus bases institucionales. Aunque cada uno de los fondos de mujeres recibió una contribución a los presupuestos institucionales en reconocimiento del tiempo dedicado a apoyar a Fenomenal Funds, las integrantes del Comité Directivo hicieron importantes aportes tanto a la estrategia como a las operaciones en los primeros días, por encima de lo que se esperaba de ellas. La carga de trabajo era insostenible. El nombramiento de un equipo de personal fue un momento crítico que permitió a las integrantes del Comité Directivo abandonar el trabajo cotidiano y asumir el papel estratégico que se había previsto. Con el apoyo de un equipo dotado de recursos, se avanzó en la institucionalización de un modelo participativo de concesión de subvenciones, se siguió generando confianza y se consiguió que el dinero estuviera disponible sin demora.

En todo esto ha habido un elemento de “construir el avión mientras se vuela” que, de vez en cuando, ha ocasionado cierta falta de claridad en las funciones y el alcance del trabajo. La transición de una ética de “poder sobre” a otra de “poder con” es un reto en el mejor de los casos, y se hizo más difícil durante este período en el que no fue posible celebrar reuniones cara a cara. Como feministas, estamos en un camino de curiosidad continua sobre las formas en que juega el poder patriarcal: el “poder sobre” las jerarquías tradicionales y las autoridades posicionales formales e informales, las manifestaciones distorsionadas del “poder bajo” de daños pasados y la continua desconfianza (la mayoría de las veces informada por los datos) a la hora de depositar la confianza en un proceso, ponen la zancadilla a nuestras aspiraciones de “poder con”.

### ...Y ESTAMOS ENTUSIASMADOS POR VER ADÓNDE NOS LLEVAN.

Nos entusiasma la idea de seguir experimentando con la gobernanza compartida, ya que hemos creado un nutrido conjunto de datos para validar nuestra hipótesis de que un modelo de gobernanza compartida facilitará los esfuerzos hacia la decolonialidad del poder. Al cambiar quién decide qué, quién obtiene qué, quién establece la agenda y quién hace qué, la toma de decisiones y las relaciones se basan en la equidad y la justicia (“poder con”) en contraste con los sistemas tradicionales del “poder sobre”.



# ¿QUÉ APRENDEMOS CUANDO EXAMINAMOS EL CONTEXTO?



Aunque dimos prioridad a un enfoque simplificado del proceso de solicitud, recopilamos un nutrido conjunto de datos sobre las repercusiones de la pandemia en los contextos internos y externos en los que operan los fondos de mujeres. Del mismo modo que compartimos con los fondos los comentarios de sus pares sobre sus solicitudes, nuestro marco de Aprendizaje Feminista Emergente también nos permite rendir cuentas a los fondos de mujeres sobre lo que aprendemos de ellos.

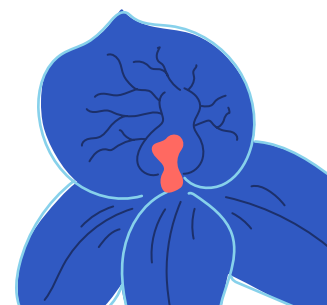
**Entonces, ¿qué hemos aprendido de los propios fondos de mujeres sobre sus contextos de funcionamiento?**

## “UNA DEVASTADORA INTERSECCIÓN DE CRISIS AGRAVADAS”

En esencia, el mundo es cada vez más complejo. Además de la fuerza de los sistemas patriarcales, los fondos de mujeres están inmersos en una compleja red de problemas sociales y políticos que se intersecan: racismo, homofobia, transfobia, capacitismo, clasismo y casticismo, por nombrar algunos, todos ellos exacerbados por el COVID-19.

### EN EL EXTERIOR, EL ESPACIO CÍVICO SE REDUCE Y EL AUTORITARISMO AUMENTA...

En todo el mundo, el espacio de la sociedad civil se está reduciendo y el autoritarismo va en aumento, con una mayor vigilancia, legislación restrictiva y usurpación de las libertades civiles, una tendencia exacerbada por la pandemia del COVID-19:





*...los riesgos para la salud pública creados por el COVID-19 son utilizados de manera estratégica por el gobierno como excusa para la implementación de nuevas y excesivas medidas que limitan la libertad de reunión y las protestas espontáneas.* ”

- FemFund Poland

Los retos y riesgos de seguridad también se hicieron más frecuentes (como la violencia y los riesgos cibernéticos, físicos, psicológicos y financieros). Por ejemplo, algunos fondos de mujeres nos dijeron que la pandemia trajo consigo una mayor presencia militar y policial, lo que intensificó las violaciones graves y sistemáticas de los derechos humanos. En respuesta, dentro de las limitaciones de sus propios recursos disponibles, aumentaron los recursos para que las organizaciones aliadas del movimiento pudieran autodeterminar sus mejores estrategias.

### **...LAS RESTRICCIONES FINANCIERAS ESTÁN OBSTACULIZANDO EL FLUJO DE RECURSOS HACIA LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL...**

Como parte de la creciente regulación de las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos de todo el mundo introdujeron restricciones financieras más complicadas, que, según informaron los fondos de mujeres, dificultaron la recepción y el desembolso de fondos en América Latina, Europa Central, Oriente Medio y Norte de África, y Asia.

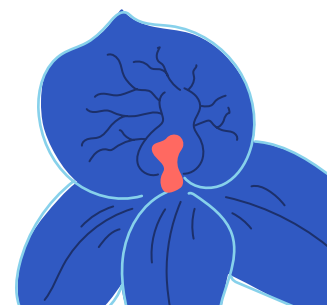
### **...EL CAMBIO CLIMÁTICO Y OTRAS CATÁSTROFES TIENEN EFECTOS CADA VEZ MÁS PERJUDICIALES...**

Muchos fondos de mujeres informaron de una mayor necesidad de movilización de recursos para hacer frente a los efectos del cambio climático y las catástrofes, incluido el cuidado del bienestar de las organizaciones aliadas del movimiento afectadas y del personal de los fondos de mujeres.

### **...EXAGERADOS PARA QUIENES VIVEN Y TRABAJAN EN SITUACIONES DE GUERRA Y CONFLICTO.**

Del mismo modo, varios fondos destacaron la complejidad adicional de trabajar y seguir satisfaciendo las necesidades de sus organizaciones aliadas del movimiento frente a la guerra, los conflictos internos y transfronterizos, la disminución de la seguridad<sup>11</sup> y las intersecciones del patriarcado, el autoritarismo y el fracaso económico.

<sup>11</sup> Para más información, véanse los informes del International Crisis Group: <https://www.crisisgroup.org/latest-updates/special-briefing>





# LA INTERSECCIÓN DEL COVID-19 CON EL PATRIARCADO Y EL NEOCOLONIALISMO AGUDIZÓ LAS DESIGUALDADES DE GÉNERO Y RACIALES EXISTENTES...

El patriarcado, el racismo y el colonialismo persistentes dentro de las comunidades y los Estados nación y entre ellos, y el COVID-19 han constituido una tormenta perfecta. Esto ha afectado profunda y negativamente a las vidas de las activistas a las que apoyan los fondos de mujeres, así como al personal de los propios fondos de mujeres. Además del elevado número de víctimas mortales de la pandemia, los fondos de mujeres nacionales y regionales observaron un aumento de la violencia contra las mujeres y las personas transgénero. Entre otras cosas, aumentaron las ejecuciones extrajudiciales en las comunidades y las invasiones de territorios tradicionales. Las crisis económicas generalizadas dispararon el desempleo y las dificultades económicas, provocando un aumento de la pobreza, la inseguridad alimentaria y el hambre. Los fondos de mujeres también denunciaron la falta de servicios básicos de salud y bienestar social (con ataques por motivos de género a la salud y los derechos sexuales y reproductivos) y el riesgo agravado para la salud de seguir trabajando si no era posible hacerlo a distancia.

## ...SE REDIRIGIERON LOS FINANCIAMIENTOS DE LOS FONDOS DE MUJERES A LOS ESFUERZOS DE RESPUESTA ANTE EL COVID-19...

Muchos fondos de mujeres informaron de una rápida disminución del financiamiento, incluido el apoyo a largo plazo, flexible y sostenido, junto con los recursos recaudados a través de eventos presenciales de recaudación de fondos. La pérdida de financiamiento fue particularmente notoria para los grupos dirigidos por personas trans y LGBTQI, que en algunos casos fueron excluidos de los programas de ayuda para el COVID-19 porque son vistos como entidades ilegales o son ignorados por el Estado. Por ejemplo, Astraea Lesbian Foundation for Justice informó que muchos organismos, especialmente grandes fundaciones empresariales, desviaron fondos a la ayuda y rehabilitación del COVID-19. Resulta preocupante que, mientras disminuían los fondos destinados a la igualdad de género, el último informe del Global Philanthropy Project sobre el financiamiento del movimiento "antigénero" registró un aumento de los fondos disponibles para los movimientos anti-LGBTQI, antifeministas y las organizaciones fundamentalistas de derecha durante la pandemia<sup>12</sup>.

## ...LO QUE HIZO MÁS DIFÍCILES LOS CONTEXTOS INTERNOS ENTRE LOS FONDOS DE MUJERES.

Estos factores externos repercutieron en el entorno interno de los fondos de mujeres, con una serie de problemas informados. Por ejemplo, contextos financieros cada vez más precarios (que en algunos casos condujeron a despidos de personal); repercusiones perjudiciales relacionadas con el COVID-19 en las transiciones de liderazgo planeadas; agotamiento del personal asociado a la carga de trabajo; rotación concomitante de personal; y dificultades para adaptarse al trabajo desde casa y en línea. Mientras tanto, los fondos trabajaban con diligencia para satisfacer las crecientes necesidades de recursos de los movimientos de base.

12 Global Philanthropy Project. (2021). Ahora es el momento: llamamiento a la acción filantrópica progresista en respuesta al movimiento antigénero. <https://globalphilanthropyproject.org/wp-content/uploads/2021/02/Meet-the-Moment-2020-Spanish.pdf>



# PRIORIDADES AUTODETERMINADAS DE LA INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE LOS FONDOS DE MUJERES



Habiendo girado hacia las subvenciones no competitivas, estábamos en condiciones de explorar la siguiente parte de nuestra hipótesis: que si los fondos de mujeres de Prospera INWF disponen de un financiamiento institucional flexible proporcionado en un proceso no competitivo dirigido por pares, entonces fortalecerán su resiliencia organizacional al invertir en su infraestructura institucional individual.

Aún es pronto, pero nuestras dos primeras rondas de financiamiento han demostrado claramente la validez de esta primera hipótesis: los fondos de mujeres han utilizado de forma creativa y estratégica los recursos de Fenomenal Funds para invertir en su propia infraestructura organizacional, lo que a su vez les ha dado la capacidad de adaptarse a un contexto cambiante.

## CUANDO LOS FONDOS DE MUJERES RECIBEN FINANCIAMIENTO PARA INVERTIR EN FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL...

Para sortear las crisis externas que se intersecan, los fondos de mujeres saben que deben fortalecer sus propios procesos y estructuras internas. Sin embargo, se enfrentan a retos muy reales, ya que su financiamiento principal tiende a basarse en proyectos y dirigirse a los grupos y movimientos que apoyan. Nuestra hipótesis es que, si disponen de recursos para invertir en su capacidad, los fondos de mujeres invertirán en el fortalecimiento institucional, lo que, a su vez, garantizará que puedan seguir dotando de recursos y apoyando a los movimientos por la justicia de género en primera línea.



El análisis de los datos de nuestros dos primeros años de concesión de subvenciones muestra que el financiamiento flexible y básico (en forma de Subvenciones para la Resiliencia de Fenomenal Funds) ha brindado a los fondos de mujeres una oportunidad vital para invertir en su propia infraestructura: en las personas, los marcos y sistemas, y activos. En resumen, los fondos de mujeres han demostrado nuestra primera afirmación: cuando disponen de recursos, los fondos de mujeres dan prioridad a áreas específicas de su infraestructura organizacional individual.

### ...DAN PRIORIDAD A SU GENTE...

Aunque la pandemia proporcionó el contexto para la toma de decisiones de Fenomenal Funds sobre la forma y el contenido de las Subvenciones para la Resiliencia, uno de los hallazgos más sorprendentes de los datos de las subvenciones es hasta qué punto los fondos de mujeres utilizaron el financiamiento flexible para cubrir los costos básicos de personal. **Casi el 75 % de los fondos que recibieron Subvenciones para la Resiliencia utilizaron parte de sus financiamientos para cubrir costos de personal básico y, en menor grado, para incorporar nuevo personal a fin de resolver problemas de carga de trabajo o incorporar nuevos conocimientos.** Esta tendencia fue evidente en ambos años de asignación de subvenciones, con independencia del tamaño y la ubicación del fondo (aunque fue más pronunciada en el caso de los fondos nacionales de mujeres), lo que indica que las presiones para cubrir los costos de personal básico existen en general, no solo en el contexto de una pandemia.

Otra tendencia muy clara que se desprende de los datos (véase la Figura 1) es la asignación de financiamiento a las prestaciones de bienestar:

## ASIGNACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

por escala de fondo



En todas las escalas, los fondos de mujeres están asignando dotaciones para los recursos humanos.

- Multirregional
- Regional
- Subregional
- Nacional

### Las prioridades específicas incluyen:

Bienestar

Sueldos


Personal nuevo + de sustitución

Liderazgo

Aumento de sueldos



Al igual que en otras partes del mundo, la pandemia puso al personal de los fondos de mujeres en situaciones de mayor presión, como el impacto y la gestión de las medidas de confinamiento y el paso al trabajo a distancia. El trabajo remoto adquirió una dimensión de género particular, ya que las mujeres asumieron el efecto desproporcionado del trabajo de cuidados durante estos tiempos (y la mayoría de las integrantes del equipo de fondos de mujeres se identifican como mujeres). Las presiones asociadas al aumento de la carga de trabajo se intensificaron a medida que los fondos se esforzaban por dotar de recursos a las organizaciones aliadas del movimiento para abordar las repercusiones de género del COVID-19 y otras crisis interrelacionadas. El Ecumenical Women's Fund de Croacia describió la experiencia de su equipo:




*Con una plantilla reducida, la presión de las entregas se dejó sentir con fuerza, ya que las jornadas laborales superaban regularmente el horario normal, la recaudación de fondos se intensificó, y las conversaciones difíciles y la planificación de la reestructuración de los presupuestos existentes para satisfacer las nuevas necesidades y prioridades se hicieron continuas. El tiempo dedicado a la comunicación con nuestras organizaciones beneficiarias aumentó de manera drástica, ya que acudieron a nosotras en busca de apoyo y asesoramiento. Nuestros propios planes de acción cambiaban constantemente como consecuencia de factores relacionados con el COVID-19 que escapaban a nuestro control, mientras nos esforzábamos por proporcionar un apoyo tangible a las organizaciones de base de mujeres. Ante el aumento de la vulnerabilidad de las mujeres, estas acudieron a nosotras en busca de apoyo para superar los grandes problemas de financiamiento, el agotamiento y la ansiedad. A medida que avanzábamos para mantener nuestros programas y nuestro compromiso como la fuente continua y estable de apoyo que necesitaban, fuimos tomando conciencia de nuestras propias debilidades y de nuestra falta de preparación para los momentos de crisis.*

”



Esto tuvo eco en las observaciones del Fondo de Acción Urgente para los Derechos Humanos de las Mujeres:



*Nuestro personal tuvo que lidiar con confinamientos, trabajo a distancia, cuidado infantil y responsabilidades familiares, y se adaptó a espacios de trabajo poco ideales, como apartamentos pequeños, espacios compartidos, mesas de comedor y armarios, durante un período mucho más largo de lo que ninguna de nosotras había previsto. La pandemia de COVID-19 llevó a un aumento de nuestras subvenciones debido al incremento de las necesidades y demandas de las mujeres, personas transexuales y personas de género no conforme defensoras de derechos humanos. Esto supuso para nuestro equipo un aumento de la carga de trabajo en un momento de agitación mundial y ansiedad generalizada. Nuestro personal se enfrentaba a preocupaciones sobre los riesgos para la salud de un nuevo virus, haciendo malabarismos con las responsabilidades personales y los resultados profesionales, y con el impacto negativo de las restricciones de salud pública relacionadas con el COVID-19 sobre el bienestar y la interacción social.* ”

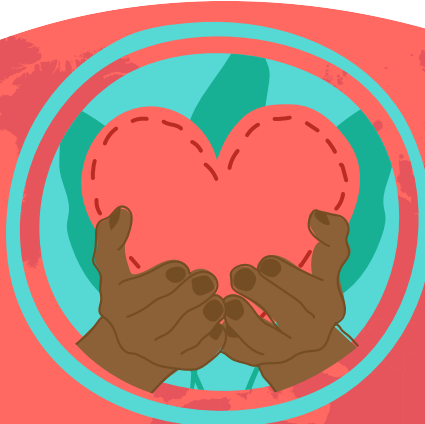
Las Subvenciones para la Resiliencia de Fenomenal Funds permitieron a los fondos de mujeres hacer frente a estos problemas. Los fondos de mujeres destinaron recursos a actividades de apoyo a su personal para gestionar los riesgos para la salud personal y familiar derivados del COVID-19. Por primera vez, algunos de los fondos más pequeños tuvieron la oportunidad de proporcionar al personal prestaciones básicas, como seguro médico, y financiamiento para el transporte privado de ida y vuelta al trabajo, con el fin de aliviar los problemas de salud relacionados con el transporte público. Women's Fund Asia destinó fondos de su Subvención para la Resiliencia a reembolsar al personal los gastos de las pruebas de COVID-19 y las vacunas, cubrir los costos médicos y de bienestar adicionales de las integrantes del equipo y planear el apoyo del grupo con ayuda psicosocial profesional.

Las Subvenciones para la Resiliencia también ayudaron a algunos fondos, sobre todo regionales, a dotar de recursos a sus políticas y marcos institucionales de bienestar emergentes para ayudar al personal a conciliar la vida laboral y familiar en un momento de mayor carga de trabajo e incertidumbre financiera.



# BIENESTAR DEL PERSONAL

según la Escala de Fondo



Los fondos de mujeres asignaron recursos para apoyar el bienestar del personal.

- Multirregional
- Regional
- Subregional
- Nacional

Las prioridades específicas incluyen:

- Políticas y prácticas
- Beneficios directos y recursos
- Formación en bienestar

Un elemento intrínseco de este enfoque es la definición del contexto y la práctica de los cuidados. Los datos de concesión sugieren que este interés está presente en todas las regiones. El Fondo de Acción Urgente para América Latina y el Caribe (FAU-AL) estableció el siguiente enfoque:



*No existe una fórmula única o correcta para practicar y entender el cuidado, ya que es contextual, diverso y está arraigado en la cultura y las experiencias, así como en la memoria personal y colectiva. Nuestro planteamiento hace hincapié en la importancia de la protección colectiva y sus prácticas culturales, en particular las de los pueblos indígenas y de las personas afrodescendientes. Cuidar de uno mismo implica múltiples dimensiones, incluidos los espacios digitales. Al reconocer su relevancia para trabajar en línea, hemos desarrollado el concepto de cuidado digital y cuerpo digital para ampliar los enfoques tradicionales de la seguridad digital.*



Los fondos exploraron distintas formas de institucionalizar un marco de atención individual y colectiva. Por ejemplo, el Fondo de Mujeres del Sur (FMS) utilizó parte de su Subvención para la Resiliencia para crear e implementar una “Política de cuidado individual y colectivo” interna, que desarrolló utilizando un enfoque participativo. Como parte de esta, se cubrieron las iniciativas de cuidado colectivo y luego se complementaron apoyando a todas las integrantes del equipo para que accedieran a actividades de autocuidado de su elección. El FMS también mejoró sus pólizas de seguros de emergencia y salud. Urgent Action Fund Asia and Pacific utilizó parte de su subvención para prestar apoyo psicosocial<sup>13</sup> a las integrantes del equipo y diseñó políticas de cuidado colectivo que abordan las necesidades individuales y colectivas, tanto a nivel externo con los movimientos como a nivel interno para el personal del fondo.

### **...CONSOLIDAN SUS ACTIVOS...**

La pandemia puso de manifiesto la necesidad de que los fondos de mujeres adquirieran la resiliencia financiera necesaria para hacer frente a crisis imprevistas. Los fondos de mujeres invirtieron en tres áreas principales para lograrlo: el aumento de la capacidad de movilización de recursos, como personal y comunicaciones; la creación de reservas financieras y la compra de activos.

### **...REINVIERTEN EN LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS PARA AUMENTAR EL FONDO DE FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES ALIADAS DEL MOVIMIENTO...**

Los fondos nacionales, en particular, utilizaron las Subvenciones para la Resiliencia de Fenomenal Funds para apoyar los esfuerzos de movilización de recursos. Un fondo informó que la capacidad de autodirigir los fondos le permitió aumentar la dotación de personal para su labor de movilización de recursos, lo que se tradujo en un incremento de sus ingresos del 211 %. Esto demuestra el valor de que los fondos de mujeres puedan determinar las necesidades estratégicas y actuar en consecuencia. En demasiados casos, la desviación de personal para atender las necesidades urgentes de las organizaciones aliadas del movimiento supuso que la asignación limitada de tiempo y conocimientos especializados a la movilización de recursos quedara, por fuerza, relegada a un segundo plano. La naturaleza del financiamiento basado en proyectos de los fondos de mujeres también significó que, a medida que se finalizaban los proyectos, los fondos se enfrentaban a una crisis de recursos. El acceso a un financiamiento flexible ayudó a los fondos de mujeres para hacer frente a estos retos. Las Subvenciones para la Resiliencia demostraron el valor del financiamiento flexible: en todos los niveles de fondos (nacional, regional y multirregional), los fondos de mujeres destinaron al menos parte de su subvención a actividades de movilización de recursos, en particular para ampliar o diversificar las fuentes de financiamiento.

13 Esto incluye el asesoramiento y el entrenamiento de las integrantes de la plantilla.



# SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Según la Escala de Fondo



Los fondos de mujeres usaron sus subvenciones para invertir en sostenibilidad financiera.

- Multirregional
- Regional
- Subregional
- Nacional

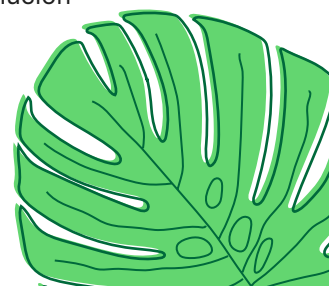
Las áreas de prioridad clave incluyen inversiones en:

- Infraestructura física
- Movilización de recursos  
(diversificar y aumentar la base de los recursos)
- Fondos de reserva

## ...AUMENTAN SUS RESERVAS PARA LIDIAR MEJOR CON LA INCERTIDUMBRE...

Los fondos de mujeres también utilizaron las Subvenciones para la Resiliencia con el fin de abordar otro fundamento clave de la sostenibilidad financiera: la acumulación de reservas como estrategia de gestión de la resiliencia financiera. El hecho de que las subvenciones que reciben los fondos de mujeres se basen en proyectos afecta de manera significativa y negativa a su capacidad para constituir las reservas operativas que les permitan gestionar los problemas de liquidez asociados a los retrasos en la contratación y a circunstancias imprevistas.

Muchos de los fondos de mujeres utilizaron sus Subvenciones para la Resiliencia para constituir sus reservas de financiamiento. Algunos fondos destinaron el 100 % de su subvención en ambos años a sus reservas, mientras que otros asignaron entre un 20 % y un 50 %, y buscaron el asesoramiento de personas expertas en movilización de recursos y gestión de inversiones. El Women's Fund Fiji describió su situación y sus planes de utilizar la inversión inicial para crear una reserva, al tiempo que buscaba una solución local a más largo plazo:







*Realmente queremos trabajar para alentar a la filantropía local a que nos ayude a construir nuestras reservas. Creemos que fortalecer nuestra resiliencia financiera contribuye a la resiliencia general de la organización [...] aunque hemos diversificado nuestros recursos, seguimos dependiendo en gran medida de una entidad donante bilateral. Al pasar a ser una entidad independiente, nos hemos comprometido en nuevos acuerdos de contratación con dos donantes bilaterales. Es importante que acumulemos reservas financieras. En la actualidad, hemos recibido algunos fondos de donantes no bilaterales para crear nuestras reservas, por lo que, en caso de que se produzcan cambios o retrasos en las nuevas contrataciones, tendremos cierta capacidad financiera para seguir operando a corto plazo. Sin embargo, dado el elevado costo que supone dirigir una organización, seguiremos buscando apoyo de entidades donantes existentes y nuevas para aumentar nuestro nivel de reservas.* ”

Del mismo modo, Women Win compartió que “mantener las reservas también forma parte de nuestros planes para impulsar nuestros esfuerzos de movilización de recursos, ya que demuestra una gestión financiera responsable y aumenta la confianza de las entidades financiadoras en nuestra capacidad para llevar a cabo sus misiones”.

Los fondos reflexionaron que las reservas les permiten continuar su trabajo, mitigar las amenazas y los daños, y también garantizar la liquidez para gestionar y conceder subvenciones, especialmente frente a su continua resistencia al cierre del espacio de la sociedad civil y al aumento de los ataques gubernamentales. Por ejemplo, el African Women’s Development Fund compartió que la Subvención para la Resiliencia “nos permitió aumentar nuestro fondo de reserva, lo que nos dio flexibilidad para ser más resilientes, complementar las limitaciones de financiamiento (incluidos los proyectos de prefinanciamiento) y hacer frente a ciertos gastos básicos relacionados con el COVID-19 durante el período”.

### **...E INVIERTEN EN ACTIVOS QUE APOYEN LOS MOVIMIENTOS FEMINISTAS.**

Además de las reservas y dotaciones, algunos fondos invirtieron en la compra de bienes muebles e inmuebles. Por ejemplo, Women’s Fund Armenia, un fondo nacional para las mujeres, destinó recursos de ambos ciclos de subvenciones a la compra de un espacio seguro que están desarrollando para su comunidad de activistas feministas. También tienen previsto adquirir un vehículo para facilitar el acceso al espacio a quienes lo necesiten. En ambos ciclos de subvenciones, el Women’s Fund in Georgia también reunió sus recursos existentes con una asignación de la Subvención para la Resiliencia para apoyar la construcción de una residencia feminista. Por lo general, los fondos de mujeres no pueden realizar estas inversiones, ya que el financiamiento que reciben suele estar vinculado a proyectos específicos o a la concesión de subvenciones. La flexibilidad incorporada a las Subvenciones para la Resiliencia permitió a los fondos de mujeres explorar este tipo de inversiones.



## LOS FONDOS DE MUJERES TAMBIÉN INVIRTIERON EN SUS MARCOS Y SISTEMAS...

Los fondos de mujeres también invirtieron en sus marcos y sistemas contratando a personas consultoras externas para aumentar su capacidad interna de personal, que se encontraba bastante sobrecargada. Esto permitió a los fondos, por ejemplo, impulsar iniciativas que de otro modo se habrían quedado rezagadas al responder el personal a la creciente demanda de apoyo de sus movimientos, junto con las complejidades de los contextos interno y externo.

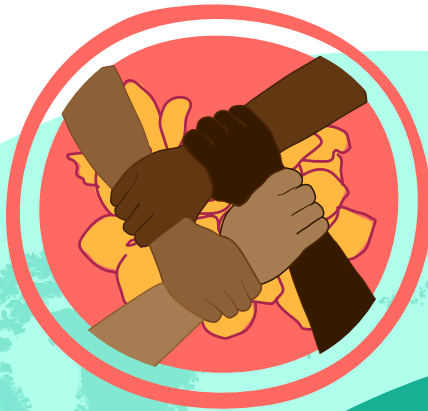
Entre los fondos integrantes de Prospera INWF, observamos inversiones destinadas a la planeación estratégica (una tendencia significativa en todos los fondos). Los fondos de mujeres también priorizaron el trabajo en estrategias de comunicación, de movilización de recursos (más comunes entre los fondos europeos), monitoreo, evaluación y aprendizaje (más comunes entre los fondos europeos y latinoamericanos). Además, dieron prioridad a la contratación de personal técnico especializado en la gestión de recursos humanos (en particular en torno al bienestar, como se ha resumido anteriormente, y la retribución), así como la seguridad digital. Los fondos informaron que esta inversión en procesos organizacionales y operaciones de digitalización ha mejorado su flujo de trabajo al hacer que sus sistemas sean más fáciles de usar, lo que liberó tiempo valioso del personal que se reorientó hacia la elaboración de estrategias a largo plazo y el involucramiento de las partes interesadas. La Figura 4 muestra la amplitud de los compromisos de las consultorías.

Creemos que, en algunos casos, se involucró a personas consultoras cuando el costo de mantener personal técnico especializado en la empresa habría estado fuera del alcance de los fondos de mujeres. Hemos observado esta tendencia en los dos ciclos de subvenciones y prevemos que se mantendrá a medida que los fondos de mujeres se centren en labores de fortalecimiento institucional.

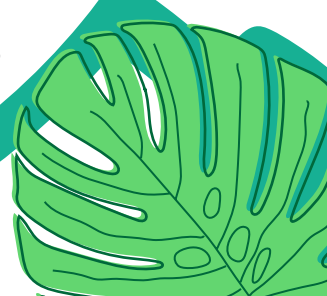


# CONSULTORÍA

Según la Escala de Fondo



Los fondos de mujeres asignaron recursos para garantizar apoyo técnico y recursos humanos adicionales al contratar consultores en una gran variedad de áreas.



## ...EN PARTICULAR, EN LOS SISTEMAS DIGITALES Y LA SEGURIDAD.

Los fondos de mujeres han señalado de manera sistemática los retos que suponen el aumento de la regulación gubernamental y el cierre del espacio de la sociedad civil como una limitación a su trabajo, y esto se manifiesta sobre todo en el ámbito de la seguridad digital. Cada vez más, los fondos deben invertir en sistemas más sofisticados que salvaguarden tanto a las organizaciones aliadas del movimiento como a los fondos de mujeres en un entorno en línea de adversidad creciente. Por supuesto, las necesidades de competencia y seguridad digitales se vieron amplificadas cuando la pandemia obligó a varios fondos a realizar operaciones a distancia. Los fondos también señalaron los efectos perjudiciales que tiene para el personal y organizaciones aliadas del movimiento pasar tanto tiempo en espacios en línea, algo que intentaron solucionar invirtiendo en sistemas digitales e integrando este problema en sus planes de bienestar.

Varios fondos, sobre todo regionales, se pasaron a los espacios de trabajo digitales antes de la pandemia, y estaban en mucho mejores condiciones para adaptarse a las necesidades específicas del trabajo y a las restricciones impuestas por los cierres. Sin embargo, a las organizaciones (a menudo fondos nacionales) que no disponían de los recursos, la infraestructura o la cultura organizacional asociados al trabajo remoto les resultó una transición difícil, sobre todo porque las tarifas de personas profesionales de TI se dispararon ante el aumento de la demanda. Aun así, los datos muestran que el 50 % de los fondos invirtieron en su infraestructura digital y, como muestra la Figura 5, las mayores asignaciones correspondieron a los fondos nacionales.

## SISTEMAS DIGITALES & SEGURIDAD

Según la Escala de Fondo



Los fondos de mujeres utilizaron recursos para mejorar los sistemas y la seguridad digitales.

- 🌐 Multirregional
- Regional
- Subregional
- ★ Nacional

### Las prioridades específicas incluyen:

- 🌐 ● Equipo y programas informáticos
- 🌐 ● ★ Consultoría en TI y seguridad digital
- ★ Capacitación en seguridad digital

Las inversiones de los fondos incluyen la compra de programas informáticos, la contratación de personas expertas externas para hacer frente a las vulnerabilidades de la ciberseguridad y la creación de sistemas de comunicación interna. Por ejemplo, el Fondo Global de Mujeres compartió que planean utilizar la Subvención para la Resiliencia en “invertir en seguridad cibernética para garantizar que nuestros datos y los de nuestras organizaciones aliadas estén a salvo y seguros, y para mitigar los efectos de una posible violación de datos, como la compra de un seguro de seguridad cibernética”. Preveemos que estas inversiones continuarán a medida que el trabajo híbrido se convierta en la norma. Esto supone un reto, ya que los fondos se esfuerzan por incorporar los costos de los espacios de trabajo físicos y digitales.

## Y HAN SACADO GRAN PARTIDO DE LA FUENTE DEL PODER COLECTIVO Y LA SABIDURÍA COMPARTIDA...

Además de explorar las formas en que las Subvenciones para la Resiliencia se orientaron hacia estrategias concretas, varios fondos hablaron de los beneficios no tangibles que se obtuvieron. Por ejemplo, el valor tanto del proceso de solicitud como del período de financiamiento, y la forma en que les permitió reflexionar de forma estratégica sobre el fortalecimiento de sus propias capacidades, sabiendo que llegarían fondos para implementar sus hallazgos a largo plazo:



*La subvención nos permitió tener una sensación de estabilidad. Francamente, después de años nos alegró tener la oportunidad de examinar nuestras capacidades (qué somos como fondo, cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles/límites, dónde queremos estar y qué tenemos que hacer para desarrollarnos y crecer como organismo de derechos humanos), nuestros procesos (cómo son la logística y la eficacia de nuestro trabajo, cómo gestionamos y cubrimos la comunicación interna y externa, cómo planificamos y evaluamos los resultados, cómo cooperamos con los demás, cómo movilizamos y gestionamos los recursos), los planes a futuro (cuáles son nuestros planes, cómo se corresponden y resuenan con nosotras tanto a nivel personal como organizativo, cuáles son nuestras fuentes de inspiración para identificar e implementar planes a futuro) y las colaboraciones y alianzas (cómo son nuestras colaboraciones) de forma crítica. ”*

- Slovak-Czech Women's Fund



Los fondos también informaron de la mejora de la resiliencia organizacional y de la sensación de seguridad y bienestar del personal, afirmando que “recibir la subvención se sintió como un regalo y nos permitió centrarnos en nuestras necesidades internas, lo que nos dio tranquilidad” (Fonds pour les Femmes Congolaises, FFC).

La iniciativa del Ecumenical Women's Fund reflexionó:



*Saber que había entidades financiadoras comprometidas con el bienestar de los fondos de mujeres, no solo en nuestros programas, sino también en nosotras, las mujeres que los construimos, gestionamos y dirigimos, fue una gran inyección de moral... Se consiguió financiamiento para los sueldos del personal existente, lo que dio mucha tranquilidad y seguridad al equipo. ”*

Los fondos señalaron que esta tranquilidad reforzaba su capacidad para seguir haciendo frente a las elevadas exigencias de trabajo en un contexto muy difícil: “La Subvención para la Resiliencia nos permitió fortalecer nuestra organización, lo que a su vez nos permitió apoyar mejor al movimiento por los derechos de las mujeres francófonas” (XOESE - Le Fond pour les Femmes Francophones).

### **...LO QUE SIGNIFICA QUE NUESTRO MODELO ES ACERTADO.**

Las Subvenciones para la Resiliencia de Fenomenal Funds han demostrado la primera parte de nuestra hipótesis: cuando se les presenta una subvención no competitiva, los fondos de mujeres invierten en estrategias que refuerzan su infraestructura institucional. Lo que nos interesa, a medida que avanzamos hacia nuestra tercera ronda de subvenciones, es determinar si también se valida el resto de la hipótesis: que las inversiones en infraestructuras crean capacidad institucional y estratégica que, a su vez, aumenta la resiliencia y contribuye a que los movimientos por la justicia de género sean más sólidos.



# PERCEPCIONES EMERGENTES Y CURIOSIDADES PARA EL APRENDIZAJE FUTURO



Este informe recoge algunas de nuestras observaciones preliminares sobre el modo en que nuestro modelo de financiamiento común, gobernanza compartida y concesión participativa de subvenciones altera las relaciones de poder tradicionales de la filantropía. En particular, nos centramos en las formas en que nuestro modelo permitió un giro y una transformación significativos de las formas convencionales de hacer filantropía como resultado de las perturbaciones en toda la sociedad asociadas a la pandemia de COVID-19. En esta sección final, hemos sintetizado algunos aprendizajes emergentes, junto con algunas de nuestras curiosidades sobre lo que podría venir después.



## IDEAS EMERGENTES

# CUANDO COMPARTIMOS PODER Y VOZ, SURGEN PRIORIDADES DIFERENTES...

El modelo de Fenomenal Funds de gobernanza compartida y toma de decisiones participativa pone las voces y perspectivas de los fondos de mujeres en la mesa con las fundaciones privadas. Según nuestra experiencia hasta la fecha, esto facilitó un ejercicio equitativo del poder dentro de Fenomenal Funds como mecanismo de financiamiento. En el contexto de una pandemia mundial, esto orientó nuestra concesión de subvenciones para responder inmediatamente a las necesidades de los fondos de mujeres, frente al enfoque más tradicional en el que lo principal son los procesos institucionales de las fundaciones privadas.

## RECOMENDACIÓN



Centrar la voz, los conocimientos y la experiencia de beneficiarios de subvenciones en las decisiones estratégicas y de financiamiento de las fundaciones, para que los recursos respondan a las necesidades y prioridades de las organizaciones receptoras de los fondos.

# ...QUE NOS AYUDAN A DESARROLLAR UN MODELO QUE PROPORCIONE UN FINANCIAMIENTO PLURIANUAL FLEXIBLE Y RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LOS FONDOS DE MUJERES...

En un contexto de crisis que se intersecan, el modelo de Fenomenal Funds dio un giro cuando los fondos de mujeres y las fundaciones privadas ejercieron el mismo poder en nuestra toma de decisiones, haciendo una pausa para reflexionar de forma colectiva sobre lo que era más importante dado el contexto de COVID-19. Pudimos actuar siguiendo el consejo de las personas responsables de la toma de decisiones: que los fondos de mujeres necesitan un financiamiento flexible y deben determinar por sí mismos las prioridades. Nuestro análisis de los informes y propuestas puso de manifiesto el despliegue estratégico de estos recursos por parte de los fondos de mujeres, sobre todo su atención a las inversiones en personas, sistemas y activos. Esta prioridad concedida a los recursos humanos y a la sostenibilidad financiera por todos los fondos, pero en particular por los fondos nacionales, respondió a necesidades acuciantes que les permitieron adaptarse y fortalecer sus organizaciones ante un contexto muy difícil, aumentando a la vez su capacidad para satisfacer las necesidades de las organizaciones aliadas del movimiento. En nuestra opinión, estas prioridades apuntan a ámbitos en los que los fondos de mujeres carecen de recursos suficientes en virtud de acuerdos de financiamiento más restrictivos, lo que conduce a una «agravada insuficiencia de financiamiento».

## RECOMENDACIÓN



Proporcionar un financiamiento flexible y plurianual que empodere a los fondos de mujeres para determinar sus propias necesidades más apremiantes y fortalecer su infraestructura organizacional, en particular las inversiones en personas, sistemas y activos.





## ...OFRECIDO A TRAVÉS DE UN ENFOQUE DE FINANCIAMIENTO NO COMPETITIVO DENTRO DE UN ECOSISTEMA DEFINIDO...

Nos pareció enormemente poderoso adoptar un enfoque ecosistémico, en el que valoramos y nos comprometemos con «todos» los fondos de mujeres integrantes de Prospera INWF: los que operan a escala nacional, regional y mundial. Nuestra insistencia en fomentar la solidaridad con y entre los fondos de mujeres fue un sello distintivo de nuestras Subvenciones para la Resiliencia. La práctica de estas rondas de subvenciones, consistente en adoptar un enfoque no competitivo y equitativo, es un paso fundamental para alimentar culturas de intercambio, que contrastan con las culturas competitivas de donación. Este enfoque también es más propicio para apoyar el cambio a nivel de sistema: en otras palabras, se fortalecen todas las partes del ecosistema, lo que beneficia a todas las regiones y a los movimientos que apoyan.

### RECOMENDACIÓN



Utilizar enfoques de financiamiento no competitivos que fomenten una cultura de solidaridad dentro de un ecosistema definido.

## ...FACILITADO POR PROCESOS PARTICIPATIVOS DE CONCESIÓN DE SUBVENCIONES QUE UTILIZAN UN MARCO OPTIMIZADO DE SOLICITUD Y ENTREGA DE INFORMES...

Lo importante no es solo el carácter flexible y autodirigido del financiamiento, sino también cómo se proporciona, y cómo se comunica y apoya. Nuestros giros dieron prioridad a solicitudes y procesos de elaboración de informes más sencillos y rápidos. También implementamos fórmulas alternativas de rendición de cuentas y confianza, un proceso participativo que facilitó el intercambio de retroalimentación bien recibida, destacando lo que sus pares encontraron inspirador y interesante en sus solicitudes, así como aprovechando las percepciones de sus pares para ofrecer vías para seguir explorando su trabajo. En un entorno que, a veces, puede parecer aislado, poder situar el trabajo de un fondo en el contexto de sus pares resultó empoderante. La optimización de los informes redujo la carga de tiempo asociada a la aprobación de las subvenciones y a la presentación de informes de progreso y finales, al mismo tiempo que permitía seguir intercambiando información valiosa.

### RECOMENDACIÓN



Utilizar un proceso de revisión participativo dirigido por pares, junto con procesos sencillos y optimizados de presentación de informes y solicitudes.



## ...MIENTRAS SE REALIZA EL TRABAJO CONTINUO DE GENERAR CONFIANZA.

En un sistema centrado en las entidades financiadoras, se privilegian las ideas y los activos de estas frente a los conocimientos y la experiencia de los fondos y los movimientos de mujeres. Ese privilegio y poder sobre las decisiones acerca de cómo se distribuye el dinero, quién tiene derecho a recibirlo y para qué se puede utilizar crean desconfianza y recelo que moldean las relaciones entre las entidades financiadoras y las receptoras. Cuando se reúne a las entidades financiadoras y a las receptoras de fondos para que ejerzan el mismo poder en la toma de decisiones, es necesario un trabajo continuo de creación de confianza para dar forma a una nueva dinámica y forjar nuevas formas de compromiso. Reformular la dinámica de poder entre personas cuya relación ha estado marcada por un sistema basado en la desigualdad de poder requiere trabajo mental y emocional. Exige que cada persona se muestre íntegra y abierta sobre quién es y qué le importa, personal y profesionalmente. Demanda una comunicación abierta y honesta, sobre todo conversaciones valientes acerca de las cosas de las que a menudo no hablamos, como los privilegios y el poder. Requiere escuchar: escuchar en profundidad las diversas perspectivas que forman parte del grupo. También exige una definición clara de las funciones, procesos bien articulados para la toma de decisiones y herramientas que faciliten la forma de superar cualquier reto. No es un trabajo fácil. Ni es un trabajo que progrese de una manera lineal. Pero es necesario para disrumpir de forma real y significativa las estructuras tradicionales de poder.

### RECOMENDACIÓN



Crear espacios y oportunidades para entablar relaciones y fomentar la confianza a fin de replantear las relaciones de poder.



## SE NECESITA UNA AMBICIOSA AGENDA DE INVERSIONES COMUNES PARA ALCANZAR EL NIVEL DE FINANCIAMIENTO NECESARIO PARA HACER FRENTE A ESTE MOMENTO...

En sus propuestas e informes, y a través de nuestros propios sistemas de gobernanza, los fondos de mujeres describieron el impacto de la pandemia de COVID-19, las formas en que dio lugar a nuevos retos y exacerbó los antiguos. Este contexto cambiante constituye un reto fundamental para la materialización universal de la justicia de género. Queda mucho trabajo por hacer. Y es cada vez más apremiante y urgente, sobre todo con la creciente fuerza de los movimientos anti-LGBTQI y contra la justicia de género. Nos encontramos en una coyuntura que exige niveles sin precedentes de inversión filantrópica para avanzar en la justicia de género. El financiamiento común de la colaboración Fenomenal Funds hizo posible liberar recursos a nivel de ecosistema y en cantidades que dieron como resultado una diferencia significativa. También permitió eliminar las restricciones geográficas de financiamiento que a menudo limitan los flujos de fondos a algunas regiones, lo cual contribuye a los esfuerzos universales por hacer realidad la justicia de género.

### RECOMENDACIÓN



Reunir recursos entre entidades financiadoras para aumentar el volumen de financiamiento disponible y hacer frente al alcance y la escala de los desafíos.

## Y EXIGE INVERTIR EN SISTEMAS Y ESTRUCTURAS QUE VALOREN Y OFREZCAN APRENDIZAJE EN TIEMPO REAL.

Somos conscientes de que estamos trazando un nuevo territorio con nuestro modelo de gobernanza compartida y nuestras subvenciones no competitivas. Nuestro marco de Aprendizaje Feminista Emergente nos ayuda a involucrarnos en el aprendizaje en tiempo real, en parte porque no hay muchos modelos en los que basarnos. Pero también es una expresión de nuestro compromiso con la decolonialidad del monitoreo, la evaluación y el aprendizaje, junto con nuestro proyecto de decolonialidad del poder en la filantropía. Con demasiada frecuencia, el financiamiento para el aprendizaje se vincula a un informe intermedio o de final de proyecto elaborado por una persona externa encargada de la evaluación. Estamos invirtiendo en infraestructura organizacional (tanto en personal como en personas consultoras que nos acompañen como "amistades críticas") para apoyar el aprendizaje en tiempo real, lo que nos permitirá cambiar de rumbo o ampliar los enfoques que hayan tenido éxito durante la vida de la colaboración.

### RECOMENDACIÓN



Invertir en sistemas y procesos que permitan el aprendizaje en tiempo real y autoricen la integración de esas lecciones en las revisiones de la estrategia y las actualizaciones de los procesos organizacionales.



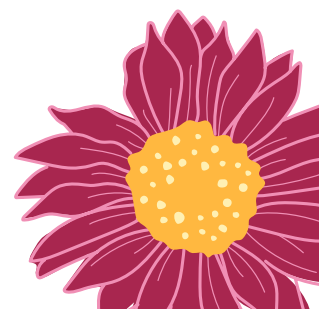
### A MEDIDA QUE AVANZAMOS EN ESTE CAMINO, SENTIMOS CURIOSIDAD POR SABER MÁS SOBRE...

Nos entusiasman y nos inspiran el aprendizaje y las ideas que surgen de nuestro trabajo. Por supuesto, a partir de estos conocimientos emergentes tenemos una serie de curiosidades, todas las cuales aumentan nuestras hipótesis de aprendizaje existentes. Estas curiosidades reflejan nuestra práctica continua del aprendizaje. La idea es que sigamos involucrándonos en la investigación en torno a estas cuestiones, intercambiando lo que aprendemos a medida que avanzamos en nuestra agenda de aprendizaje. Y para aquellas preguntas para las que no tenemos respuesta, podemos involucrar a otras personas y aprender del ecosistema más amplio.



¿Cuál es el impacto de un financiamiento flexible a largo plazo, no competitivo y equitativo? ¿Cómo afecta a las relaciones, los procesos y los resultados?

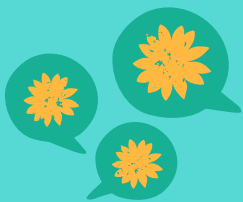
Tres características destacables de las Subvenciones para la Resiliencia son las siguientes: (a) son no competitivas, ya que todos los fondos de mujeres de Prospera INWF recibieron una subvención; (b) el financiamiento es flexible, dado que todos los fondos de mujeres pudieron utilizar el dinero como estimaron conveniente para su infraestructura organizacional; y (c) son equitativas, ya que todos los fondos de mujeres de Prospera INWF recibieron el mismo monto de subvención. Tenemos curiosidad por saber más sobre lo que significó una ronda no competitiva para los fondos de mujeres y el ecosistema de los fondos de mujeres. ¿Generó diferentes relaciones de confianza y rendición de cuentas? ¿Exacerbó la inequidad en el ecosistema? Del mismo modo, ¿cómo contribuye a la sostenibilidad de los fondos, y qué importancia tiene, o cómo puede importar, que un pequeño fondo de mujeres nacional reciba una subvención del mismo monto que un gran fondo multirregional? ¿El financiamiento es más significativo para un fondo más pequeño? ¿Y qué nos han enseñado estas rondas sobre el aumento de la confianza entre las partes interesadas en la colaboración, incluidos, entre el personal, los órganos de gobierno y los fondos de mujeres?





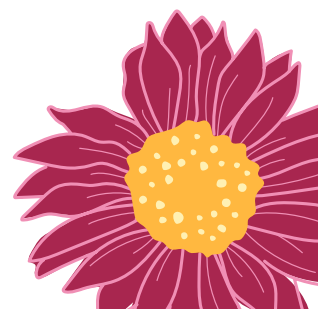
## ¿Cómo contribuyen las inversiones en infraestructuras organizativas a la resiliencia de las organizaciones?

Hemos visto que los fondos de mujeres han utilizado el dinero para apoyar una serie de actividades de fortalecimiento, con prioridad en algunas áreas clave, a saber, las personas, los sistemas, y los activos; entre otras actividades autodeterminadas. ¿Qué podría surgir de estas inversiones en los próximos años, es decir, su impacto en la capacidad de los fondos de mujeres para adaptarse, aprovechar nuevas oportunidades y seguir respondiendo a los movimientos, que podría ayudar a defender este tipo de financiamiento?



## ¿La participación en Fenomenal Funds ha contribuido al cambio dentro de las organizaciones que forman parte de la colaboración? ¿Qué estamos aprendiendo sobre la confianza, el establecimiento de relaciones y la rendición de cuentas? ¿Y qué hace falta para dotar de recursos a estas prácticas en evolución?

Fenomenal Funds ofrece una forma diferente de relación entre las fundaciones privadas y los fondos de mujeres. ¿Qué estamos aprendiendo sobre la confianza, la construcción de relaciones, la rendición de cuentas y la cocreación y los procesos participativos? ¿De qué manera los espacios en los que se ejerce el poder de forma igualitaria (el Comité Asesor y el Comité Directivo) y la toma de conciencia colectiva asociada han generado nuevas percepciones, y cómo han influido en la evolución de Fenomenal Funds? Tenemos curiosidad por fomentar espacios para la reflexión continua y la síntesis de aprendizajes, incluido el espacio para reflexionar sobre cómo las personas han llevado las lecciones de Fenomenal Funds a la práctica cotidiana en las instituciones que habitan. ¿Cuáles son las ventajas de este planteamiento y las condiciones necesarias para permitirlos? ¿Cuáles son los desafíos que plantean y qué hemos aprendido sobre cómo gestionarlos? ¿Cuáles son los costos de los recursos de estos enfoques y cómo podemos elaborar una propuesta de trabajo para que sean adoptados? ¿Nuestras lecciones son transferibles a otros sitios? ¿Se requieren ajustes, o son directamente aplicables? ¿Existen diferencias asociadas a la dinámica de poder que domina en los diversos contextos?



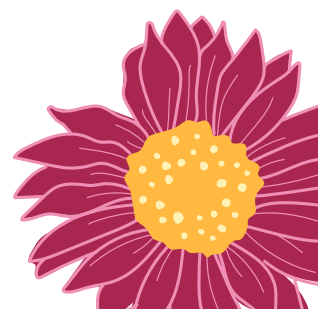


¿Qué hace falta para que nuestras prácticas colectivas se orienten hacia el “poder con” y no hacia el “poder sobre”?

Fenomenal Funds se encuentra en plena marcha. Como entidad colaboradora de fondos de mujeres y fundaciones privadas, nuestra aspiración es “poder con”, pero nuestro contexto cultural más amplio es el de “poder sobre” y su emparejamiento reaccionario con el “poder bajo”. Como resultado, vamos a tener momentos en los que el impacto de nuestro contexto impulse dinámicas de “poder sobre”/“poder bajo”. No es ilógico esperar una transformación inmediata y perfecta. Pero lo que nos interesa es cómo mejorar para reconocer (en el momento o poco después) los casos de “poder sobre”/“poder bajo” y ser capaces de nombrarlos de forma constructiva. ¿Cómo podemos adquirir más conocimientos sobre el poder, como personas y como organizaciones? ¿Cómo creamos el lenguaje, las herramientas y las prácticas que permitan la alfabetización en el poder tanto de las personas como de las organizaciones, especialmente cuando reconocemos la profunda interconexión entre el poder y el ego individual, la conciencia y el sentido del yo (que no suelen abordarse en un contexto profesional)? ¿Y cómo trasladamos estas ideas al público y las instituciones que quizá no hayan dedicado tanto tiempo a reflexionar sobre el poder personal y organizacional como suelen hacer las feministas?

## **Y POR ÚLTIMO, LLEVAMOS LA INVESTIGACIÓN EN CURSO SOBRE NUESTRA PROPIA TEORÍA DE TRANSFORMACIÓN.**

En colaboración, hemos estudiado las historias que los fondos de mujeres han compartido con nosotras, para ver si hay señales de que nuestro modelo está dando resultados en materia de justicia de género. Creemos que es demasiado pronto para decirlo. Lo que sí sabemos es que los fondos de mujeres informan que ha sido afirmador recibir fondos que pueden invertir en su propia sostenibilidad, y que estos fondos les han permitido, por ejemplo, fortalecer su infraestructura, prestar atención a la recaudación de fondos, invertir en su personal y en su resiliencia individual y colectiva. Tenemos curiosidad por explorar más si la experiencia de recibir financiamiento de esta manera conduce a un cambio en las prácticas de los fondos de mujeres. Y si los cambios en su infraestructura organizacional les proporcionan los recursos (financieros, humanos, materiales) para dar pasos audaces en la práctica de los principios que consideran centrales en su identidad feminista.



## ACOMPÁÑENNOS EN LO QUE VIENE...

Fenomenal Funds es un audaz experimento para crear algo nuevo dentro del panorama filantrópico. Más que un conjunto de ideas, es un compromiso para afrontar los retos que plantea la creación de futuros feministas en la filantropía.

En el centro de este audaz experimento se encuentra una alianza entre fundaciones privadas y fondos de mujeres: para reconceptualizar el ejercicio del poder y los privilegios entre los actores. Y hacerlo al servicio de la visión de conseguir más y mejores recursos para los movimientos por la justicia de género invirtiendo en las organizaciones – los fondos de mujeres – que canalizan recursos hacia los movimientos en los márgenes.

Agradecemos profundamente que las personas e instituciones que componen Fenomenal Funds hayan aprovechado plenamente la oportunidad y se hayan sumergido en el proceso de lo que esto significa y lo que implica.

Es un trabajo duro. Es un trabajo arduo porque exige que cada quien abandone su zona de confort y camine hacia las demás personas, y en el proceso abandone la historia de “nosotres y ellos” para convertirse en “nosotres”. Nos interpela a todas sobre lo que significa negociar el ejercicio del poder de forma coherente con nuestros valores feministas fundamentales. También es un trabajo gratificante. Gratificante porque las aptitudes, los conocimientos y la sabiduría que cada quien aporta son fundamentales para el éxito de esta iniciativa. Los fondos de mujeres tienen una perspectiva y una posición singularmente valiosas en el ecosistema del financiamiento y en relación con los movimientos. Las fundaciones privadas se encuentran en una posición privilegiada debido a los recursos que controlan: lo que aprendan de esta iniciativa tiene el potencial de cambiar las prácticas en el ecosistema más amplio, en especial teniendo en cuenta el momento de transición en el que nos encontramos como consecuencia de las crisis mundiales en curso y la comprensión del profundo cambio social necesario en este momento.

La historia de las Subvenciones para la Resiliencia – las decisiones que sirvieron de base y dieron forma a la estructura y el enfoque – representa lo que es posible cuando esta convergencia es armoniosa: cuando hay confianza y concentración en el objetivo compartido; los objetivos colectivos sustituyen a las agendas individuales; y la toma de decisiones se basa en el consenso. En todo esto, la confianza permite desprenderse de “lo que debería ser” y abre espacio para “lo que es posible”.

### **Es más fácil dar un salto hacia nuevas formas de hacer las cosas cuando hay confianza.**

Y en el caso de las Subvenciones para la Resiliencia, todo se conjugó en el momento a la perfección.

Nos ilusiona lo que estamos aprendiendo y cómo estamos creciendo a partir de esta experiencia. Y nos emociona ver cómo influye en nuestras prácticas de concesión de subvenciones, en tiempo real.

**ESPERAMOS PODER COMPARTIR MÁS INFORMACIÓN, NO SOLO SOBRE LO QUE ESTE FINANCIAMIENTO HA SIGNIFICADO PARA LOS FONDOS DE MUJERES, SINO TAMBIÉN SOBRE LO QUE SE NECESITA PARA HAGER ESTE TRABAJO. ÚNANSE A NOSOTRAS PARA PROFUNDIZAR EN LAS CONVERSACIONES Y SEGUIR AVANZANDO HACIA PRÁCTICAS TRANSFORMADORAS DE LAS ENTIDADES FINANCIADORAS QUE DESBLOQUEEN MÁS Y MEJORES RECURSOS PARA LOS MOVIMIENTOS POR LA JUSTICIA DE GÉNERO.**





[www.fenomenalfunds.org](http://www.fenomenalfunds.org)