



# ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE DE **FENOMENAL FUNDS**





# Introducción

*“El aprendizaje es una cuestión de poder: el poder de definir qué cambios se buscan, qué datos se consideran válidos, quién da forma a la historia que nos cuentan los datos y qué lecciones se pondrán en práctica.”<sup>1</sup>”*

El aprendizaje en el contexto de Fenomenal Funds es un proceso **emergente, adaptativo y coevolutivo**. Consideramos que el aprendizaje forma parte integral del proceso de concesión de subvenciones, tanto en la fase de diseño como en la de implementación. En nuestro audaz experimento de colaboración para el financiamiento feminista, que combina los fondos comunes, la gobernanza compartida y la concesión participativa de subvenciones, las partes interesadas interactúan en un proceso de repartición del poder. Todas las partes interesadas se involucran en el modelo, respondiendo y adaptándose unas a otras para que lo que surja y evolucione, sea un ciclo continuo de aprendizaje.

El objetivo principal de la estrategia de aprendizaje de Fenomenal Funds es establecer un proceso que facilite y guíe la reflexión profunda, la indagación crítica y el aprendizaje en tiempo real en colaboración con los fondos de mujeres. Creemos que nuestro enfoque reflexivo contribuye al proceso continuo de perfeccionamiento de nuestro modelo y nos ayude a alcanzar los resultados de Fenomenal Funds para 2025. Este documento es un resumen de nuestra estrategia de aprendizaje. Esboza nuestro proceso de desarrollo de la estrategia, los principios orientadores, los componentes clave y el plan de implementación.

1 Bofu-Tawamba, N. (10 de diciembre de 2021). Transforming philanthropy with feminist principles. Obtenido de <https://www.alliancemagazine.org/blog/transforming-philanthropy-with-feminist-principles/>



# Visión

## 1.1 Desarrollo de la estrategia

La formulación de esta estrategia fue un proceso de un año que integró múltiples consultorías y sesiones participativas de aprendizaje e intercambio con representantes de los fondos de mujeres de Prospera INWF y nuestras entidades socias de financiamiento. El proceso incluyó la conceptualización y articulación de la teoría de transformación de Fenomenal Funds. Complementamos esta teoría con la adaptación y adopción del marco de aprendizaje emergente feminista y nuestra agenda de aprendizaje. También se formó el Grupo de Trabajo de Aprendizaje y Evaluación (AyE) del Comité Directivo (nuestro órgano de gobierno) para apoyar nuestro trabajo de aprendizaje y evaluación.

## 1.2 Propósito

Esta estrategia establece los elementos clave que nos ayudan a mejorar nuestra labor y a corregir el rumbo basándonos en evidencias generadas por la puesta en funcionamiento de nuestro modelo. La estrategia también nos ayuda a mantenernos (a todas las partes interesadas clave) enfocadas en nuestra línea de visión: lo que nos gustaría conseguir sobre la base de nuestra agenda de aprendizaje, de modo que sigamos respondiendo a las necesidades de los fondos de mujeres. Nuestra aspiración es que nuestro aprendizaje colectivo influya y, en consecuencia, contribuya a que actores de la filantropía en el ecosistema cambien las dinámicas del poder en la filantropía hacia un equilibrio equitativo.

## Principios guía

Nuestra estrategia se guía por una serie de **principios de aprendizaje y evaluación feministas**.

Adoptar una perspectiva feminista de aprendizaje consiste en utilizar principios feministas en el proceso y la práctica del aprendizaje. A partir del trabajo de Brisolara (2014) y Podems (2018) sobre evaluaciones feministas, hemos adoptado estos principios para enmarcar nuestros procesos de aprendizaje e intercambio individuales y comunitarios:

1. **Reconocer** y tener en cuenta que el aprendizaje es una actividad política; las experiencias, perspectivas y características personales proceden de y conducen a una determinada postura política.
2. **Contextualizar** el conocimiento, ya que es cultural, social y temporalmente contingente.
3. **Generar** y utilizar el conocimiento como un poderoso recurso que sirve a un propósito explícito o implícito.
4. **Respetar** las múltiples formas de conocimiento y prestar atención a las necesidades de justicia lingüística.
5. **Ser conscientes** de que los métodos, las instituciones y las prácticas de investigación y evaluación son construcciones sociales.
6. **Enmarcar** las inequidades de género como una manifestación de la injusticia social: la discriminación atraviesa la raza, la clase, la orientación sexual, la capacidad y la cultura, y está inextricablemente ligada a múltiples dimensiones de la identidad.
7. **Examinar** la discriminación por motivos de género como algo sistemático y estructural.
8. **Aprovechar** las oportunidades para crear, defender y apoyar el cambio de los sistemas.

2 En el contexto de Fenomenal Funds, nuestras principales partes interesadas son nuestros órganos rectores: el Comité Directivo, el Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Evaluación del Comité Directivo, el Comité Asesor, las integrantes de los fondos de mujeres de Prospera INWF y nuestras entidades socias de financiamiento.



# Teoría de transformación

“¿Nuestro trabajo está contribuyendo a que los sistemas de la filantropía cambien?”

En el contexto de Fenomenal Funds, hablamos de una teoría de transformación en lugar de una teoría de cambio porque buscamos contribuir al cambio de los ecosistemas filantrópicos. En nuestro caso, la transformación se enmarca en un conjunto de valores y ética feminista que orientan el tipo de transformación que visualizamos. La teoría de cambio según Patton (2019) está relacionada con la estrategia de proyectos o programas. La transformación, por otro lado, es de mayor alcance y escala es “...multidimensional, polifacética y multinivel, traspasa las fronteras nacionales y los silos de intervención, atraviesa sectores e intereses especializados, conecta lo local con lo global y se mantiene a lo largo del tiempo”. Para ello, una teoría de transformación incorpora e integra múltiples teorías de cambio que operan a muchos niveles, entrelazadas para explicar cómo se produce la transformación de los grandes sistemas. Trasciende los proyectos y programas al tiempo que se basa en ellos y los integra para lograr un mayor impulso y un impacto acumulativo. Esta perspectiva reconoce que múltiples actores han sido y son parte del trabajo en curso para cambiar el poder en la filantropía. Los esfuerzos de Fenomenal Funds, forman parte de un conjunto más amplio de actuaciones de múltiples organizaciones y redes.

Desde Fenomenal Funds, nuestro objetivo a largo plazo es descolonizar la filantropía influyendo en el cambio de las prácticas filantrópicas, a través de nuestro modelo. A medida que la filantropía desplaza el poder y la rendición de cuentas, los cambios sirven de catalizadores para transformarse en un ecosistema de financiamiento más dinámico, conectado y receptivo, y para desbloquear más y mejores recursos para los movimientos por la justicia de género.

Nuestra teoría de transformación postula lo siguiente:

**Si** proporcionamos un financiamiento institucional flexible a quienes hacen parte de Prospera INWF a través de un fondo común, una gobernanza compartida y la concesión participativa de subvenciones, y utilizamos las percepciones y los conocimientos del proceso para influir en la práctica filantrópica, **entonces**

- ✦ los fondos de mujeres/feministas serán, individual y colectivamente, más resilientes;
- ✦ y podremos influir en el cambio hacia un ecosistema de financiamiento más dinámico, conectado y receptivo para desbloquear más y mejores recursos para los movimientos por la justicia de género.

3 Patton, Michael Quinn. 2019. “Blue Marble Evaluation: Premises and Principles.” Guilford Press.

4 Blue Marble Evaluation “Theory of Transformation Principles” <https://bluemarbleeval.org/principles/operating-principles/theory-transformation-principle>



# Hypotheses

Nuestra teoría de transformación se basa en tres hipótesis entrelazadas:

a) **Si** los fondos de mujeres de Prospera INWF disponen de un financiamiento básico, flexible, plurianual y no competitivo para fortalecer su infraestructura institucional, colaborar a través de geografías y escalas, y construir su voz y visibilidad, **entonces** los fondos de mujeres podrán

- ✦ disponer de la capacidad organizacional y estratégica para adaptarse a las condiciones cambiantes;
- ✦ aprovechar las oportunidades y seguir respondiendo a los movimientos de base de las mujeres;
- ✦ co-crear estrategias para mantener un ecosistema de financiamiento feminista resiliente; y
- ✦ utilizar su voz colectiva para influir en la agenda y el flujo de recursos.

b) **Si** proporcionamos recursos significativos para fortalecer el ecosistema de los fondos de mujeres a través de una estructura de gobernanza compartida, **entonces** los fondos de mujeres y las entidades privadas de financiamiento ejercen la misma voz y el mismo poder para determinar quién decide qué, quién obtiene qué, quién establece la agenda y quién hace qué, lo que conduce a mejores decisiones, mayor transparencia y más rendición de cuentas para los fondos de mujeres.

c) **Si** involucramos a las principales partes interesadas de la filantropía en el valor del financiamiento flexible mediante un fondo común, un modelo de gobernanza compartida y la concesión participativa de subvenciones, **entonces** la filantropía cambiará sus prácticas y políticas, y compartirá el poder hacia un ecosistema de financiamiento más transformador, que desbloqueará más y mejores recursos para los fondos de mujeres y los movimientos por la justicia de género.



5 La infraestructura institucional comprende los recursos individuales y colectivos, los sistemas y las prácticas que apoyan a los fondos feministas y de mujeres con a) la capacidad institucional para seguir respondiendo a las prioridades de los movimientos de justicia de género a los que apoyan; b) las capacidades estratégicas para que puedan aprovechar los momentos de oportunidad; y c) la agilidad para adaptarse ante retos inesperados. Esto incluye: 1. 1. Personas (desarrollo de liderazgo y de la Junta Directiva; diversidad, equidad e inclusión; cultura organizacional; gestión del talento). 2. 2. Estrategia (claridad y coherencia de la misión; aprendizaje organizacional; estrategia adaptativa; creación de redes). 3. Recursos (gestión financiera, reserva operativa, recaudación de fondos). 4. Sistemas (seguridad física y digital; tecnologías de la información; comunicaciones; cumplimiento de la legislación). 5. Alianzas y participación (colaboración e incidencia). Véase el enlace de la Fundación Ford para más información <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/how-it-works/>



# Marco de aprendizaje emergente feminista

Estamos implementando nuestra estrategia de aprendizaje a través de nuestro marco de aprendizaje emergente feminista junto a la supervisión del Grupo de Trabajo permanente sobre Aprendizaje y Evaluación del Comité Directivo y el apoyo externo de nuestras entidades socias de aprendizaje (para más información, véase la sección sobre el papel de las entidades socias de aprendizaje).

Nuestros principios feministas de aprendizaje y evaluación constituyen la lente a través de la cual contemplamos el proceso de aprendizaje y acción. El marco de aprendizaje emergente nos orienta a la hora de navegar por la ambigüedad y la complejidad, creando un fuerte vínculo entre el pensamiento y la acción. Fomenta la experimentación y el intercambio de ideas a través de un conjunto de principios, prácticas y herramientas, y permite a personas, equipos, organizaciones y colaboraciones intersectoriales aprender de la experiencia colectiva y adaptar sus estrategias en tiempo real.

“Emergente”, como concepto, es diferente de adaptación. Emergente, desde la perspectiva de la ciencia de la complejidad, va más allá de la simple búsqueda de soluciones adaptables o de la corrección del rumbo. Es un proceso mediante el cual, a través de muchas interacciones (en nuestro caso, interacciones entre integrantes de los fondos de mujeres de Prospera INWF, las entidades hermanas de financiamiento, el personal del Secretariado de Prospera y el personal de Fenomenal Funds) cocreamos, a través de un proceso sinérgico, patrones que son más sofisticados que los que podría haber creado una sola persona. Esto refleja nuestra estructura de gobernanza compartida, en la que integrantes

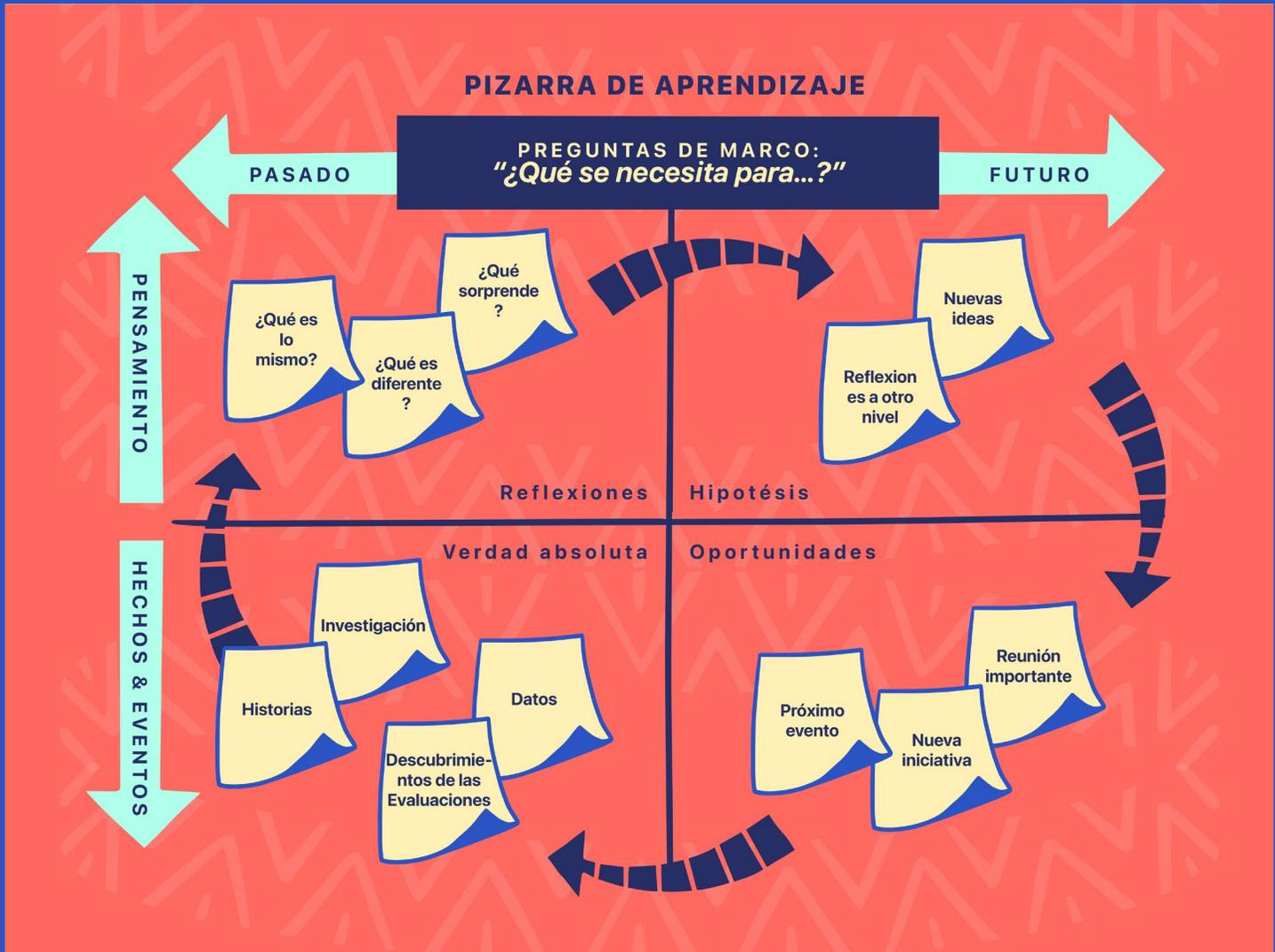
de Prospera INWF y las entidades hermanas de financiamiento se sientan juntas a la mesa con el apoyo del Secretariado de Prospera INWF y del personal de Fenomenal Funds. Para ejercer este tipo de agencia, las partes interesadas deben compartir una visión común y también tener la libertad de experimentar con los mejores caminos para llegar a ella. En este contexto, el aprendizaje se produce al interactuar unas personas con otras.

El marco de aprendizaje emergente cuenta con una serie de herramientas que nos ayudan a sintetizar y registrar nuestro aprendizaje. Por ejemplo, la tabla de aprendizaje que figura a continuación es una herramienta útil para analizar y documentar el aprendizaje. La utilización de la herramienta se basa en un ciclo de reflexión y acción. La pregunta de aprendizaje enmarca el debate. La atención se centra en plantear preguntas que inviten a un círculo más amplio a participar en el proceso de reflexión, haciendo visible el pensamiento para fomentar un diálogo de aprendizaje. El debate en el que se utiliza la tabla comienza con varias partes interesadas que tienen la capacidad de abordar la pregunta de aprendizaje, revisando las pruebas para comprobar si las medidas adoptadas para abordar la pregunta de aprendizaje han funcionado. El paso de lo adaptativo a lo plenamente emergente se produce cuando toda la comunidad puede participar en el desarrollo de soluciones. “Desde una perspectiva de aprendizaje emergente, un grupo ha aprendido solo cuando las personas son conscientes de su pensamiento, notan sus resultados, reflexionan sobre esos resultados, cambian su pensamiento y acciones, y cuando su nuevo pensamiento y acciones producen mejores resultados, incluso cuando las circunstancias cambian”. (Darling, Guber, Smith, Stiles 2016, p. 64).

7 Darling, M., Guber, H., Smith, J. y Stiles, J. (2016). Emergent Learning: A Framework for Whole-System Strategy, Learning, and Adaptation. The Foundation Review. 8. 10.9707/1944-5660.1284.

8 Las herramientas de aprendizaje emergente incluyen las revisiones anteriores a la acción (RAA), las revisiones posteriores a la acción (RPA), las tablas de aprendizaje y los registros de aprendizaje. <https://info.michaelsenergy.com/the-big-why/emergent-learning-frameworks>

9 Darling, M., Guber, H., Smith, J. y Stiles, J. (2016). [Emergent Learning: A Framework for Whole-System Strategy, Learning, and Adaptation](https://info.michaelsenergy.com/the-big-why/emergent-learning-frameworks). The Foundation Review. 8. 10.9707/1944-5660.1284.





## Agenda de aprendizaje

Las agendas de aprendizaje son un conjunto de preguntas y actividades prioritarias que orientan la recopilación de evidencias y las prácticas de toma de decisiones, y ayudan a las partes interesadas a involucrarse en el aprendizaje. Para implementar nuestro marco de Aprendizaje Emergente Feminista, comenzamos por articular una serie de preguntas abiertas de encuadre. Lo interesante es el proceso de hacer visible el pensamiento tácito y plantear preguntas de aprendizaje que formulen hipótesis sobre cómo creemos que se producirá la transformación, lo que pone prueba de algún modo nuestra teoría. Esto nos permite pensar de forma sinérgica, reflexionar sobre las pruebas generadas, formular hipótesis sobre cómo se está produciendo, o no, el cambio basado en evidencias

y recalibrar nuestras acciones en función de nuestro aprendizaje. Mediante acuerdo colectivo de nuestro órgano de gobierno, nuestra agenda de aprendizaje se extiende a lo largo de toda la vida de nuestra iniciativa, y plantea la siguiente pregunta más amplia, junto a sus respectivas subpreguntas:

El encuadre de estas cuestiones, que se enfocan en el ejercicio del poder en la filantropía, es lo que las convierte en feministas. A medida que el proceso de aprendizaje y las preguntas nos permitan generar evidencias y construir nuestro modelo, esperamos cambiar y descolonizar las prácticas filantrópicas y proporcionar más y mejor financiamiento flexible a largo plazo para los fondos de mujeres/feministas. Con el tiempo, esto contribuirá a potenciar los vibrantes movimientos de justicia de género.

## ¿Qué se necesita para aumentar la resiliencia de cada integrante de los fondos de mujeres/feministas de Prospera INWF a través del modelo de



¿Qué se necesita para poner en práctica el modelo de fondo común, concesión participativa de subvenciones y gobernanza compartida de Fenomenal Funds dentro del actual ecosistema de financiamiento?



¿Qué hará falta para influir en las políticas y prácticas de financiamiento de las entidades financiadoras destinatarias a fin de centrar las necesidades y prioridades de los fondos de mujeres integrantes de Prospera INWF?



¿Qué se necesita para fortalecer la infraestructura individual y el ecosistema colectivo de los fondos de mujeres integrantes de Prospera INWF?

## Documentación interna, análisis y toma de conciencia

Ahora que hemos articulado nuestra estrategia basándonos en los principios feministas esbozados, planeamos celebrar ciclos de reflexión, aprendizaje y acción con el Comité Directivo, el Comité Asesor, las entidades socias de financiamiento y las integrantes de los fondos de mujeres de Prospera INWF en los próximos dos años. El flujo y el plan de la participación serán determinados por estos grupos y facilitados, en algunos casos, por el personal de Fenomenal Funds y, en otros, por nuestras Organizaciones Socias de Aprendizaje. El equipo de Fenomenal Funds es responsable del diseño general y la implementación de la estrategia de aprendizaje. Esto incluye facilitar la documentación, el análisis y la toma de conciencia de los aprendizajes de la implementación del modelo; coordinar el Grupo de Aprendizaje y Evaluación; y supervisar a las entidades socias de aprendizaje. También es responsable de facilitar que las partes interesadas se involucren en la agenda de aprendizaje y respondan a ella, así como de revisar sistemáticamente la teoría de transformación para modificarla mediante revisiones periódicas cada dos años. Se diseñó un sistema automatizado de gestión de datos que se está utilizando para apoyar el proceso. Además, nuestra recopilación y almacenamiento de datos se regirá por una política y un protocolo de seguridad de datos elaborados con el apoyo de [The Engine Room](#).

## Apoyo externo: entidad socia de aprendizaje

Fenomenal Funds ha involucrado previamente a una entidad socia de aprendizaje para apoyar su proceso inicial de revisión de la gobernanza. Ahora estamos contratando a otra entidad socia de aprendizaje externa para apoyar el aprendizaje y la evaluación de nuestros flujos de subvenciones. Sobre la base de nuestra teoría de transformación y nuestra agenda de aprendizaje, la entidad socia de aprendizaje se involucrará primero en un proceso de cocreación con nuestros grupos de interés,

valiéndose de nuestros principios de aprendizaje y evaluación feminista, y luego desarrollará un plan de aprendizaje que incluirá:

- ✦ Desarrollo de herramientas participativas, basadas en la metodología de investigación feminista para captar las contribuciones que nuestras corrientes de concesión de subvenciones han aportado a los fondos de mujeres a través del modelo de Fenomenal Funds.
- ✦ Involucrarse en un proceso de recolección/elaboración y análisis de datos basado en las herramientas y el enfoque propuestos.
- ✦ Facilitar un proceso participativo de aprendizaje, intercambio y toma de conciencia con nuestras principales partes interesadas para extraer ideas que nos ayuden a comprender a qué cambios ha contribuido directa e indirectamente cada corriente de financiamiento.
- ✦ Facilitar un proceso de toma de conciencia adicional para comprender cómo los flujos de financiamiento combinados pueden haber contribuido a aumentar la resiliencia y la visibilidad de los fondos de mujeres, individual y colectivamente.
- ✦ Desarrollar un conjunto de productos de conocimiento que cuenten la historia de las contribuciones que el modelo de Fenomenal Funds ha hecho a la resiliencia y la visibilidad de los fondos de mujeres.

## Gobernanza y apoyo

El Grupo de Trabajo de Aprendizaje y Evaluación de Fenomenal Funds del Comité Directivo es responsable de proporcionar orientación sobre la estrategia de aprendizaje mediante el intercambio de información técnica, el apoyo a la selección de las entidades socias de aprendizaje y la formulación de recomendaciones al Comité Directivo sobre cualquier decisión estratégica clave relacionada con el aprendizaje y la evaluación. El grupo está compuesto por representantes de miembros de Prospera INWF y de fundaciones privadas, y por una integrante del Secretariado de Prospera INWF.



## Comunicaciones y participación

Fenomenal Funds está diseñando actualmente su estrategia de participación filantrópica sobre la base de un ejercicio de mapeo filantrópico específico. Esto determinará el diseño de los productos de conocimiento, a actores y los espacios destinatarios para el intercambio externo. A nivel interno, nos comprometemos a crear oportunidades de aprendizaje e intercambio para que los fondos de mujeres y las fundaciones privadas se involucren en un diálogo creativo y significativo sobre los procesos de concesión de subvenciones y gobernanza, así

como sobre el modelo general. Cada año se planean dos o tres foros de aprendizaje e intercambio con fondos de mujeres. También participaremos en conversaciones de aprendizaje con cada uno de nuestros grupos de colaboración, documentando sus conocimientos y percepciones. Por último, tenemos una serie de productos multimedia, blogs y materiales visuales para compartir nuestras ideas sobre lo que estamos aprendiendo del fortalecimiento de la infraestructura del financiamiento feminista.

