



## Fortalecimiento institucional transformacional a través del aprendizaje colaborativo en resiliencia financiera

Grupo de colaboración sobre Resiliencia Financiera Feminista

### Resiliencia Financiera Feminista

- › Enfoque del estudio de caso: Subvención de Colaboración
- › Número de fondos de mujeres participantes: Dos
- › Fondos de mujeres participantes: Women's Fund Tanzania, Women's Fund Z
- › Enfoque geográfico: Global
- › Enfoque del grupo de colaboración: La colaboración tiene como objetivo apoyar a los fondos de mujeres participantes en el trabajo hacia la resiliencia financiera a largo plazo de sus fondos mediante la creación de conocimientos, habilidades, herramientas, recursos y conexiones

# Resumen Ejecutivo

Este estudio de caso comparte la historia y los efectos de la colaboración de financiación en la resiliencia financiera de dos fondos de mujeres: Women's Fund Tanzania y Women's Fund Z (WFZ), que se unieron para formar el grupo Feminist Financial Resilience (Resiliencia financiera feminista).

**Los dos fondos colaboraron con el objetivo de mejorar su resiliencia financiera a través de un enfoque integral**, que definen como un enfoque que «[abarca] elementos relacionados con **las finanzas, el desarrollo organizacional, la gobernanza y la estrategia**».

El apoyo de Fenomenal Funds facilitó al grupo la consecución de este objetivo, permitiendo a las integrantes contratar consultoras financieras para facilitar su comprensión de la resiliencia financiera y guiarlas en su implementación. A continuación, los fondos participantes implementaron modelos feministas de aprendizaje y colaboración, desarrollando nuevas relaciones entre sí y con otros fondos y estableciendo un sentido de solidaridad en todos los contextos. El grupo también pudo

invertir el tiempo y el dinero necesarios para **implementar cambios internos cruciales en cuanto a competencias, habilidades técnicas y estrategias en torno a la movilización de recursos y las comunicaciones, lo que condujo a nuevos éxitos en la recaudación de fondos**. Los dos fondos también pudieron concentrarse en los cambios externos, ya que el apoyo de Fenomenal Funds les ayudó a desarrollar las habilidades técnicas y la confianza en la resiliencia financiera necesarias para trabajar con las organizaciones socias, y pudieron aplicar los principios del aprendizaje feminista en su trabajo.

Al trabajar para mejorar su resiliencia financiera, los fondos han renovado su sentido de fortaleza y competencia internas, y tienen más confianza en su capacidad para responder tanto a sus socias como al movimiento feminista en el que operan. La colaboración destaca la importancia de invertir en la resiliencia financiera y de ponerla en práctica para garantizar la estabilidad de los fondos de mujeres, lo que genera efectos dominó positivos en diversos ámbitos del ecosistema feminista.

## Introducción

Este estudio de caso explora la experiencia de dos fondos de mujeres, Women's Fund Tanzania y Women's Fund Z (WFZ), con la Subvención de Colaboración de Fenomenal Funds. Dentro del grupo de colaboración de Resiliencia Financiera Feminista, los fondos se centraron en emplear un enfoque holístico e integral para mejorar su resiliencia financiera. Aquí, contamos la historia de cómo este trabajo colaborativo impactó en estos fondos de mujeres:

- › **Explorar una nueva área de trabajo:** Los fondos aprendieron sobre «resiliencia financiera», lo que dio lugar a cambios positivos notables en sus estructuras internas y formas de trabajo;
- › **Dotación de recursos para la experiencia técnica:** Con el apoyo financiero de la Subvención de Colaboración de Fenomenal Funds, el grupo utilizó

la experiencia externa para desbloquear nuevas habilidades y estrategias vitales;

- › **Colaboración y aprendizaje de forma no competitiva:** El grupo materializó los principios del aprendizaje feminista, lo que les llevó a realizar cambios en sus estrategias internas y a fortalecer su capacidad;
- › **Capacidad para ofrecer un apoyo más integral a las socias:** El trabajo de los fondos en materia de resiliencia financiera y sus nuevos patrones de colaboración han contribuido a su capacidad para responder a las necesidades de las socias.

Concluimos analizando cómo la utilización de un enfoque holístico de la resiliencia financiera puede aumentar la confianza de los fondos de

mujeres en su estabilidad y resiliencia, y reforzar su capacidad para compartir los aprendizajes con sus socias y apoyarlas. Por último, reflexionamos

sobre los próximos pasos del grupo y los cambios más amplios que se requieren en el ecosistema de financiación feminista.

## Orígenes del grupo

Women's Fund Tanzania es el primer y único fondo para los derechos de la mujer en Tanzania, creado en 2008. Su mandato consiste en proporcionar recursos al movimiento por los derechos de la mujer en el país. Por su parte, WFZ es un pequeño fondo emergente; sin embargo, debido a la necesidad de mantener el fondo en el anonimato, no se pueden compartir más detalles.

El grupo de colaboración de los dos fondos, Resiliencia Financiera Feminista, se desarrolló en un contexto marcado por la volatilidad: la pandemia de COVID-19, la inestabilidad política en sus respectivos países y una transición de liderazgo en

el Women's Fund Tanzania. La gestión de estas crisis evidenció la importancia de la resiliencia financiera e inspiró la elección del tema para su colaboración.

Las actividades del grupo de resiliencia financiera feminista se guían por cinco elementos clave: evaluación financiera, desarrollo e implementación de planes de resiliencia financiera, desarrollo de conocimientos, mentoría e intercambio entre pares, y documentación e intercambio con la comunidad feminista de financiación en general. La colaboración se basa en el programa de resiliencia financiera iniciado por Prospera International Network of Women's Funds.

### Cómo definir la resiliencia financiera

*El grupo de colaboración explicó su enfoque de la resiliencia financiera: «La colaboración se centra en la resiliencia financiera feminista y, en particular, en un enfoque holístico de la resiliencia financiera, que abarca elementos que afectan a las finanzas, el desarrollo organizativo, la gobernanza y la estrategia. El grupo entiende la resiliencia financiera como un conjunto de características financieras que ayudan a una organización a sostenerse, adaptarse y crecer a medida que avanza en su misión».*

## Usos y efectos de la Subvención de Colaboración

### Financiación para la coordinación y el apoyo técnico

Dada la naturaleza técnica del trabajo del grupo, el apoyo continuo es esencial. El dinero que recibieron ambos fondos, primero individualmente a través de la Subvención para la Resiliencia de Feminist

Funds y luego juntos a través de la Subvención de Colaboración, **les asistió en la gestión de las inestabilidades externas y las transiciones internas.**

Por ejemplo, al establecer el grupo, los fondos trabajaron directamente con consultores financieros, que los introdujeron a los fundamentos básicos de la resiliencia financiera y facilitaron la comprensión de cómo es una organización financieramente resiliente.

Estaba previsto que estos consultores trabajaran con el grupo solo temporalmente. Sin embargo, Fenomenal Funds se adaptó al grupo ampliando los contratos de los consultores, lo que les permitió realizar una evaluación de la salud financiera de ambas organizaciones, que incluía la revisión de sus estados financieros durante un período de tres años y la auditoría de los estados internos y externos y de las políticas financieras. Las evaluaciones pusieron de relieve la situación de cada fondo en comparación con diversos indicadores de referencia, tras lo cual los consultores proporcionaron asesoramiento y formación continuos, por ejemplo, sobre un cuadro de mando financiero.

Basándose en los resultados de la evaluación y reconociendo sus dificultades para gestionar las cargas de trabajo, el grupo decidió presupuestar la contratación de una persona facilitadora. Contratada por Fenomenal Funds, esta facilitadora aportó al grupo los conocimientos técnicos que tanto necesitaba y mejoró sustancialmente el funcionamiento general de la colaboración entre los dos fondos.

Además, la financiación de las dos subvenciones ayudó a los fondos a invertir en otras áreas internas críticas, como el cuidado colectivo (por ejemplo, poder apoyar a sus colegas con bajas por enfermedad) y proporcionar la tecnología necesaria para permitir el trabajo híbrido.

## La importancia de aprender: con especialistas y entre unos y otros

Los aprendizajes facilitados a través del grupo de colaboración fueron transformadores para ambos fondos involucrados. Tras las evaluaciones financieras, ambos fondos descubrieron que ciertas capacidades o actividades no eran tan sólidas o exitosas como pensaban originalmente. Por ejemplo, el Women's Fund Tanzania se dio cuenta de que dependían mucho más de los donantes de lo que creían. Una de las integrantes reveló que,

*«Dependíamos totalmente de los donantes. No podríamos haber sobrevivido si hubiéramos perdido*

*parte de la financiación de los donantes, porque no teníamos suficientes reservas o dotaciones».*

Esta revelación llevó al grupo a aprender la diferencia entre fondos de reserva y dotación, ya que «antes pensábamos que eran lo mismo», y ambos fondos de mujeres reconocieron que no estaban presupuestando lo suficiente para la movilización de recursos. Esto llevó al Women's Fund Tanzania a realizar un estudio del mercado financiero en Tanzania, **para comprender mejor cómo podían diversificar sus fondos a corto y largo plazo**. Como resultado, el fondo aprendió «dónde [debían] invertir [su] tiempo y dinero», y dedicó tiempo a aprender sobre la movilización de recursos y cómo hablar con las entidades financiadoras.

Gracias a una mejor comprensión de su salud financiera, el Women's Fund Tanzania también mejoró con éxito sus estrategias de comunicación, lo que permitió llegar a los donantes de manera más eficiente. Por ejemplo, a pesar de una mayor participación en las redes sociales, se ha puesto en contacto con nuevos donantes y ha tenido mucho más éxito en la recaudación de fondos.

**Juntos, ambos fondos destacaron cómo aprendieron además sobre inversiones sostenibles en los mercados de capitales desde un punto de vista feminista**, y cómo analizar y discutir situaciones de crisis con sus juntas directivas, lo que les llevó a realizar cambios en sus estructuras de gobierno para ser más horizontales. Sus amplios conocimientos también les permitieron reconocer la necesidad urgente de reforzar sus competencias en análisis estratégico, planificación, presupuestación, coordinación e inversión, todo ello firmemente basado en principios feministas.

A medida que el grupo ampliaba su comprensión de la resiliencia financiera, la participación en las actividades se extendía cada vez más a otros miembros de ambos fondos, como los que trabajan en la movilización de recursos, las comunicaciones, la programación, la concesión de subvenciones y el fortalecimiento de capacidades.

Con una nueva comprensión y confianza en su resiliencia financiera, los miembros de los fondos están considerando cómo utilizar e invertir su dinero de

acuerdo con su ética. Se sienten más independientes con respecto a los donantes, y ahora confían en la colaboración mutua con fondos afines para obtener apoyo y crecer. Como dijo una integrante del grupo, están «aprovechando la sororidad para avanzar».

## Resultados optimizados para las socias y el movimiento feminista

Gracias a su experiencia con la Subvención de Colaboración, los fondos participantes en el grupo de Resiliencia Financiera Feminista tienen una nueva y más amplia comprensión de la resiliencia financiera, lo que significa que pueden proporcionar un apoyo integral a sus socias en este tema y en general. Por ejemplo, el Women's Fund Tanzania comparte lo que ha aprendido sobre resiliencia financiera con sus socias financiadas y les ayuda a reforzar sus capacidades en este ámbito mediante cursos de formación y apoyo individual.

## Conclusiones

El proceso de aprendizaje colaborativo permitió a Women's Fund Tanzania y WFZ «verse en el espejo» y comprender mejor lo que se necesitaba para desarrollar sus fortalezas organizativas. Antes de su colaboración, los dos fondos tenían una visión más simple de la resiliencia financiera, centrada estrictamente en los problemas financieros. El viaje de aprendizaje de la colaboración les permitió ampliar sus perspectivas hacia un enfoque más holístico e integral, integrando cuestiones clave como el liderazgo, la gobernanza, la gestión, la cultura organizativa, la movilización de recursos, la comunicación y el ecosistema de financiación. Como reveló una de las integrantes, su pensamiento ahora va «más allá de los contextos y las crisis».

Mientras que la Subvención para la Resiliencia garantizaba que los fondos no «desaparecieran como organización», la Subvención de Colaboración ayudó al grupo a conseguir el espacio, el apoyo y las finanzas necesarios para llevar a cabo transiciones desde un enfoque intencional y feminista.

Además, el fortalecimiento institucional y de capacidades de los dos fondos de mujeres como resultado de la subvención los posiciona mejor para acompañar eficazmente a sus socios y responder a sus necesidades. Según una integrante del grupo

*«El hecho de que se refuerce nuestra salud, ya sea física, financiera, mental [o] institucional, tiene un vínculo directo con lo que podemos ofrecer a nuestras organizaciones asociadas».*

Women's Fund Tanzania considera que la colaboración en grupo y los aprendizajes que surgen de ella benefician no solo a sus socias, sino al movimiento feminista en general. Como compartió una de las socias: «Tenemos más conocimientos a nivel interno, por lo que podemos responder mejor a los de fuera. Somos responsables ante el movimiento feminista del país».

La colaboración ha sido transformadora para los fondos y sus integrantes: «Ahora somos personas y organizaciones realmente diferentes».

Finalmente, el grupo de colaboración contribuyó a un sentimiento de resiliencia fortalecida dentro de cada fondo, especialmente el Women's Fund Tanzania, al:

- Demostrar el valor de la **colaboración con recursos**: con el apoyo adicional de Fenomenal Funds, el grupo utilizó parte de su presupuesto para invertir en el apoyo de consultores financieros. Los consultores no solo introdujeron a los fondos en el concepto de resiliencia financiera, sino que también apoyaron su implementación dentro del grupo de colaboración;
- Crear un espacio para **nuevas relaciones y aprendizajes**: basándose en una ética no competitiva y mutuamente beneficiosa, los fondos aprendieron y encarnaron los principios del aprendizaje feminista;

➤ Crear un espacio para nuevas relaciones y aprendizajes: Basándose en una ética no competitiva y mutuamente beneficiosa, los fondos aprendieron y encarnaron los principios del aprendizaje feminista;

➤ **Elevar nuevas áreas de trabajo** sobre resiliencia financiera: Las actividades del grupo desbloquearon formas completamente nuevas de pensar en las estructuras de su organización, impulsando una transición para ser más horizontales;

➤ Llevándolas a **realizar cambios en sus estrategias de movilización de recursos y comunicación**: Los fondos ya están viendo los beneficios de estos cambios, lo que destaca la importancia del **fortalecimiento de la capacidad interna** para responder al crecimiento y a las disrupciones;

➤ Mejorando su confianza para **trabajar mejor con las socias**: Al compartir sus aprendizajes sobre resiliencia financiera con las socias y mejorar los procesos y estrategias internas que están directamente relacionados con su trabajo con ellas.

Las experiencias del grupo de resiliencia financiera feminista ilustran el valor de la colaboración, específicamente entre fondos de diferentes contextos, pero también de financiar oportunidades de aprendizaje sobre temas operativos, como las finanzas. Los aprendizajes colaborativos sobre resiliencia financiera a través de los principios del aprendizaje feminista han fortalecido, para los fondos involucrados, sus sentimientos sobre la resiliencia interna y compartida «más allá de los contextos y las crisis».

## ¿Cuáles son los próximos pasos para el grupo de colaboración de Resiliencia Financiera Feminista?

Para el grupo de colaboración en Resiliencia Financiera Feminista, las lecciones clave aprendidas han sido en torno al valor del aprendizaje y la colaboración. Como afirmó una de las integrantes del grupo, «tenemos que encontrar formas de distribuir sin crear divisiones». El grupo subraya cómo, en el pasado, la competencia por los escasos recursos llevó a los fondos de mujeres a ocultar sus proyectos y donantes a los demás. Por el contrario, la iniciativa de Fenomenal Funds fomentó el debate y la colaboración entre los fondos de mujeres, destacando un modelo de no competitividad que es necesario en el ecosistema de financiación feminista.

El grupo de colaboración destaca que, dentro del movimiento feminista, la solidaridad y la ayuda mutua son fundamentales.

Aunque Women's Fund Tanzania agradece enormemente el apoyo recibido de Fenomenal Funds, sostiene que, como fondo más pequeño, se beneficiaría de un apoyo continuo (y mayor, en

comparación con sus homólogos más grandes) durante un período de tiempo más largo que los cinco años de la iniciativa. Cuando finalice la iniciativa, buscarán trabajar de igual a igual en el futuro. «Sororidad, solidaridad, relación: estas son las cosas que nos ayudarán a avanzar, a seguir participando y hablando», afirma el fondo.

*«La competencia introducida por los socios financieros es perjudicial, y debemos tener el valor de decirlo. Es cierto que no hay suficientes recursos, pero debemos crear una forma de distribuirlos sin crear divisiones dentro del movimiento. Este fue el éxito de Fenomenal Funds».*

# Fortalecimiento institucional transformacional a través del aprendizaje colaborativo en resiliencia financiera

Resiliencia Financiera Feminista

## **KIT Institute**

P.O. Box 95001  
1090 HA Amsterdam  
The Netherlands



## **Dirección**

Mauritskade 64  
1092 AD Amsterdam  
The Netherlands



## **Teléfono**

+31 205688711

## **Correo electrónico**

assist@kit.nl

## **Sitio web**

www.kit.nl

## **Resumen visual por**

Carlotta Cataldi

## **Diseñado por**

www.wrenmedia.co.uk