



## Creciendo, adaptándose y resistiendo en tiempos de COVID y de incertidumbre política

Fondo de Mujeres del Sur (FMS)

### Fondo de Mujeres del Sur

- › Enfoque del estudio de caso: Subvención para la Resiliencia
- › Participación en grupos de colaboración: On the Right Track: Construyendo narrativas desde Latinoamérica y Europa por la democracia y los derechos humanos, Alianza de Fondos de Mujeres y Feministas de América Latina
- › País: Argentina, Paraguay y Uruguay
- › Region: Latinoamérica
- › Tipo de fondo: Regional
- › Tamaño del fondo: Medio-superior
- › Áreas del programa del fondo: Participación política, justicia económica, erradicación de la violencia y la discriminación, socio-medioambiental, y justicia urbana

# Resumen Ejecutivo

Este estudio de caso explora cómo las asignaciones de resiliencia pueden fortalecer la capacidad de los fondos de mujeres para adaptarse a contextos desafiantes y construir un impacto sostenible, a través del ejemplo del Fondo de Mujeres del Sur (FMS). Con 17 años de experiencia y un alcance regional en el Sur de América Latina, el FMS ha enfrentado un crecimiento significativo en un contexto político y social desafiante, exacerbado por la pandemia de COVID-19. Las Subvención para la Resiliencia ofrecieron al FMS el tiempo y los recursos necesarios para reflexionar sobre su rol, ajustar sus estrategias y reimaginar su funcionamiento interno.

El proceso de fortalecimiento institucional impulsado por estas subvenciones permitió al FMS adaptarse a circunstancias imprevistas y responder a las demandas de sus copartes con mayor eficacia. La implementación de un liderazgo colegiado, la creación de un fondo patrimonial y la adopción de prácticas de cuidado individual y colectivo

ejemplifican cómo la resiliencia interna puede traducirse en una mayor capacidad de respuesta.

Este enfoque también mejoró su relación con las organizaciones feministas de base, fomentando vínculos de confianza, aprendizaje compartido y un modelo de colaboración más equitativo.

Este caso resalta la importancia de financiamiento flexible y sostenido que permita a los fondos de mujeres no solo sobrevivir, sino detenerse, reevaluar sus estrategias, fortalecer sus estructuras e **imaginar nuevas formas de trabajo que trascienden las limitaciones de los mecanismos de financiamiento tradicionales**. Para el Fondo de Mujeres del Sur (FMS), la Subvención para la Resiliencia no solo actuó como un catalizador para acelerar iniciativas y estrategias clave, sino que también brindó el impulso necesario para tomar decisiones estratégicas que, sin respaldo financiero, tienden a quedar en segundo plano.

## Introducción

Este estudio de caso examina el proceso transformador del Fondo de Mujeres del Sur (FMS) tras su obtención de Subvenciones para la Resiliencia y su participación en los procesos colaborativos impulsados por Fenomenal Funds en los últimos años.

Con 17 años de trayectoria y presencia en Argentina, Paraguay y Uruguay, el FMS, un fondo de mujeres de tamaño mediano, en crecimiento, y de alcance regional, enfrentó el desafío de expandir su apoyo a organizaciones de mujeres y feministas en un contexto político complejo, restricciones financieras y la pandemia del COVID-19.

El estudio caso a continuación, destaca cómo las asignaciones de resiliencia han fortalecido la labor del FMS, permitiéndole responder a los desafíos de

la región e incluso ampliar su alcance en América del Sur. La presentación del caso se centra en cuatro áreas clave de su proceso transformador:

- 1. Fortalecimiento interno para la sostenibilidad:** Se analiza cómo el FMS utilizó los fondos de resiliencia para establecer un modelo de liderazgo colegiado, fortalecer su gobernanza y garantizar la sostenibilidad organizacional mediante prácticas innovadoras.
- 2. Prácticas de cuidado y bienestar colectivo:** Este apartado examina cómo el FMS priorizó el cuidado como principio feminista, integrando medidas concretas para apoyar el bienestar individual y colectivo en medio de altas demandas laborales y presiones externas.

**3. Expansión geográfica y flexibilidad estratégica:** Se detalla la importancia de fortalecer la presencia del FMS en distintos contextos, lo que les permitió responder de manera más efectiva a los desafíos regionales y apoyar mejor a los movimientos de base.

**4. Fortalecimiento del impacto en las organizaciones socias:** Finalmente, se reflexiona sobre cómo el fortalecimiento

institucional del FMS ha mejorado su capacidad para apoyar a sus organizaciones copartes, promoviendo la confianza y el aprendizaje colectivo en los movimientos feministas.

El caso concluye con reflexiones sobre el impacto a largo plazo de estos procesos para el FMS y sus copartes, subrayando la necesidad de financiamiento sostenido y flexible.

### Un fondo que crece a pesar del contexto desafiante

El Fondo de Mujeres del Sur opera en una región marcada por restricciones crecientes al financiamiento de organizaciones de derechos humanos y la regresividad para los movimientos feministas y LGBTIQ+. América del Sur ha experimentado el auge de gobiernos de ultraderecha y el crecimiento e institucionalización de actores neoconservadores y antifeministas, cuyas políticas limitan los avances en igualdad de género, restringen libertades civiles y dificultan el trabajo de los movimientos sociales.

A pesar de este contexto, el FMS ha logrado un crecimiento y desarrollo exponencial y sostenido, no solo quintuplicando la cantidad de organizaciones apoyadas anualmente, sino además aumentando la cantidad de fondos movilizados. Además de Argentina, Paraguay y Uruguay, países prioritarios desde su fundación, el FMS apoya organizaciones en Ecuador, Perú y Venezuela, donde ya lleva la mitad de su vida institucional brindando apoyos financieros y técnico-políticos. Además, de manera articulada con otros fondos latinoamericano, apoya a organizaciones en toda la región a través de la colaboración entre fondos de mujeres 'Liderando Desde el Sur'. Anualmente moviliza más de 6 millones de dólares, financiando de manera directa a 238 organizaciones, en su mayoría organizaciones de base que reciben apoyos multianuales (datos 2023).

## Usos y efectos de la Subvención para la Resiliencia

### Fortalecimiento de capacidades internas para construir la sostenibilidad

El Fondo de Mujeres del Sur (FMS) utilizó la Subvención para la Resiliencia para avanzar en su proceso de ajuste institucional en respuesta

a su crecimiento y a un contexto político y social desafiante. Este fortalecimiento se materializó principalmente en la **transición hacia una gestión colegiada**, establecida en 2019 y consolidada gracias al apoyo financiero recibido. La estructura colegiada, integrada por una directora ejecutiva y dos codirectoras con responsabilidades

diferenciadas, permitió dividir funciones estratégicas como la movilización de recursos, el desarrollo institucional y la implementación de financiamiento. Según una de las integrantes,

*«Los fondos representaron un impulso significativo al inicio de la gestión colegiada, ya que facilitaron la cobertura de los costos asociados a contar con tres personas en la dirección, tanto en términos de recursos humanos como de salarios».*

Este modelo no solo optimizó las capacidades internas, sino que también aseguró la sostenibilidad del liderazgo en momentos de alta demanda, como por ejemplo durante las licencias de maternidad de dos de las integrantes de la dirección colegiada y una de las coordinadoras de país.

Además, el FMS fortaleció sus política administrativa y estructuras programáticas, particularmente en los equipos de Paraguay y Uruguay. Se desarrollaron nuevos protocolos y estrategias, como la creación de una **política de cuidados y un fondo patrimonial que refuerza la sostenibilidad financiera de FMS**.

La combinación de liderazgo participativo y ajustes estructurales fue fundamental para gestionar el crecimiento de manera sostenible y responder mejor a las necesidades de sus copartes en un entorno cada vez más restrictivo. «Tener fondos flexibles para nuestro fortalecimiento interno significó que pudimos empezar a identificar nuestras necesidades», señaló una persona miembro

## **Cuidado individual y colectivo frente al COVID-19, la alta demanda laboral y la persecución estatal**

La pandemia de COVID-19 evidenció las tensiones inherentes entre el trabajo productivo y reproductivo,

especialmente para las mujeres y personas feminizadas en contextos laborales, y el poco avance en tema de conciliación que aún existe, incluso dentro del feminismo.

*«En ese momento, todas mis compañeras madres corrían de un lado a otro con sus hijos e hijas. Cada una de nosotras estaba completamente agotada. Sentíamos que la máquina no paraba a pesar de que el mundo estaba en crisis».*

En respuesta, el FMS priorizó el **cuidado como eje transversal de su agenda feminista**. Además del diseño de su política de cuidados, se implementaron medidas concretas como horarios flexibles, bonos para salud mental y física, y apoyos específicos para mujeres embarazadas o con hijos pequeños. También se fomentaron espacios de fortalecimiento colectivo que facilitaron la conexión entre equipos distribuidos en diferentes países y que resultaron esenciales para mantener la cohesión organizacional durante el trabajo remoto.

Estas medidas no solo respondieron a las demandas inmediatas de la pandemia, sino que también reconocieron la importancia de abordar las dinámicas de agotamiento y desgaste que enfrenta el personal en contextos de alta intensidad laboral y persecución estatal. Como dijo una de las integrantes del fondo,

*«el trabajo que hacemos está impulsado por tanta pasión y dedicación que a menudo no tomamos en cuenta, ni para nosotras mismas ni para nuestras copartes, el impacto en nuestra energía, el agotamiento y el desgaste que experimentamos».*

El cuidado, más allá de ser un principio, se convirtió en una práctica estructural que permitió al FMS garantizar el bienestar individual y colectivo de su equipo.

## Conciliación entre el trabajo productivo y reproductivo

El trabajo productivo se refiere a tareas que generan ingresos o que contribuyen directamente a la economía, mientras que el trabajo reproductivo abarca roles no remunerados que sostienen y apoyan la vida familiar y doméstica. Lograr la conciliación significa crear sistemas y políticas que reconozcan y apoyen ambos tipos de trabajo, asegurando que ninguno sea subvalorado ni excesivamente oneroso. El objetivo es fomentar un enfoque más inclusivo y equilibrado entre el trabajo y la vida familiar.

### Consolidación de la presencia geográfica

Diversificar la movilización de recursos geográficamente fue clave en la estrategia de FMS para superar las restricciones administrativas y financieras, especialmente en contextos cada vez más adversos. Este enfoque también tuvo resultados financieros positivos: contar con estructuras administrativas fuertes en Paraguay, Uruguay y Argentina otorga a FMS una **mayor flexibilidad para movilizar fondos y responder de manera creativa a las crecientes demandas de sus socias**, quienes enfrentan restricciones cada vez mayores en sus propios contextos.

Por ejemplo, FMS utiliza un enfoque de financiación flexible para apoyar a organizaciones en más de 20 países de América Latina a través de la iniciativa Liderar desde el Sur, en estrecha colaboración con otros fondos de mujeres latinoamericanas. Como explicó una de las integrantes de FMS,

*«estas organizaciones también están sintiendo el impacto de las políticas impuestas por los gobiernos de extrema derecha, y generalmente solo tienen acceso a financiación de cooperación bilateral o multilateral, que tiende a ser más rígida».*

### Más y mejor alcance

El fortalecimiento institucional y geográfico de FMS ha impactado positivamente en la cantidad y calidad del apoyo que la organización ofrece a sus socias. Como comentó una miembro: «Cuando los equipos están más cerca de los movimientos, hay un mejor apoyo, una comprensión más profunda de las organizaciones y un mayor conocimiento de las idiosincrasias locales, la cultura y las dinámicas.

Con el apoyo de la Subvención para la Resiliencia, FMS reforzó sus oficinas en Paraguay y Uruguay, contratando nuevo personal y desarrollando capacidades locales. Esto **permitió a sus miembros establecer mayores conexiones con las organizaciones de base**, lo que permitió a FMS mejorar su comprensión de sus necesidades y contextos específicos, y promover una justicia lingüística crucial en regiones con diversidad lingüística.

Los aprendizajes generados por FMS en áreas como la sostenibilidad financiera y la resiliencia fueron compartidos activamente con sus socias, para apoyarlas en el desarrollo de sus propias capacidades y adaptarse mejor a contextos desafiantes. Las prácticas de cuidado colectivo también promovidas por FMS han comenzado a ser implementadas por algunas socias, mientras que otras han recibido apoyo específico para identificar medidas y sentirse seguras de que centrarse en el cuidado sigue siendo posible en circunstancias difíciles.

Además, los encuentros regionales con las socias organizados por FMS están diseñados con un enfoque en el bienestar de las activistas y sus familias, ofreciendo espacios inclusivos y agendas menos saturadas que fomentan la participación plena y el descanso.

Estas iniciativas reflejan un modelo de asociación más equitativo y cuidadoso, fomentando la consolidación de una red de apoyo y el aprendizaje colectivo. En conjunto, estas acciones llevaron a FMS a fortalecer los lazos de confianza y colaboración con sus socias, demostrando que **un enfoque estratégico y feminista puede generar impactos profundos y sostenibles**.

## Conclusiones

FMS reconoce que los fondos recibidos a través de la Subvención para la Resiliencia no fueron grandes, pero sí “poderosos”, ya que les dieron la posibilidad de identificar los cambios que necesitaban hacer y las decisiones estratégicas que debían tomar frente al crecimiento que estaban experimentando, así como en relación con el contexto político y de salud que enfrentaban en ese momento.

En concreto, la Subvención para la Resiliencia de Fenomenal Funds asistió al FMS a fortalecer su capacidad de adaptación y sostenibilidad, destacando los siguientes elementos:

➤ **Fortalecimiento de capacidades interna**, y en particular de los equipos de trabajo y oficinas en Paraguay y Uruguay, mejorando la capacidad de respuesta a las necesidades de movilización de fondos en la región así como el acompañamiento programático y político.

➤ Aumento de la **resiliencia financiera y sostenibilidad**, a través de la creación del fondo patrimonial.

➤ **Transformación estratégica de su estructura institucional**, de gobernanza y políticas, para adecuarse a su propio crecimiento, para generar procesos de trabajo más horizontales y para responder mejor a contextos políticos y sociales complejos.

➤ Fomentando **una cultura de cuidados**, a través del diseño e implementación de políticas y medidas enfocadas en el cuidado individual y colectivo integral del equipo y de las copartes, así como en una mejor conciliación laboral

Estos aprendizajes fortalecieron al FMS, permitiéndole adaptarse a un entorno cambiante y mejorar tanto su relación como su impacto en las organizaciones copartes y en el movimiento feminista en general.

## ¿Cuáles son los siguientes pasos para el Fondo de Mujeres del Sur?

La Subvención para la Resiliencia apoyó al FMS en el fortalecimiento de su estructura interna, transformar políticas y estrategias, y compartir aprendizajes con sus copartes. Este financiamiento flexible impulsó su impacto a largo plazo e influencia en el movimiento feminista.

Los próximos pasos buscan escalar estos logros hacia sus organizaciones socias. Como explicó una de las entrevistadas: «Los cinco años de [trabajo con] Fenomenal Funds nos permitieron fortalecer internamente, pero necesitamos que más de este aprendizaje llegue a nuestras socias». Para lograr

esto, FMS está abogando por procesos de apoyo más largos y colaborativos, en los que sus socias también participen en el fortalecimiento institucional. Este enfoque no solo amplificaría el impacto de los fondos de mujeres, sino que también les permitiría soñar y planificar a largo plazo.

*«Cuando visito a las organizaciones que apoyamos, siempre pregunto: ¿Qué soñarías si pudieras tener todo el dinero del mundo? Una vez, alguien me dijo: ‘Soñamos con dejar de pedir fondos para*

*sobrevivir. Qué maravilloso sería tener fondos para hacer realidad nuestros sueños.’ Fenomenal Funds nos permitió soñar y concretar algunos de esos sueños. Esto debería replicarse».*

Ahora, el FMS invita a otros donantes a reconocer el valor del fortalecimiento institucional y a sumarse a esta visión de futuro, donde las organizaciones feministas no solo sobrevivan, sino que prosperen y sigan transformando realidades.

# Creciendo, adaptándose y resistiendo en tiempos de COVID y de incertidumbre política

Fondo de Mujeres del Sur (FMS)

## **KIT Institute**

P.O. Box 95001  
1090 HA Amsterdam  
The Netherlands



## **Dirección**

Mauritskade 64  
1092 AD Amsterdam  
The Netherlands



**Prospera**  
INTERNATIONAL NETWORK OF WOMEN'S FUNDS

## **Teléfono**

+31 205688711

## **Correo electrónico**

assist@kit.nl

## **Sitio web**

www.kit.nl

## **Resumen visual por**

Carlotta Cataldi

## **Diseñado por**

www.wrenmedia.co.uk