



Forjar resiliencia en un clima político cambiante

Taso Foundation

Taso Foundation

- **Enfoque del estudio de caso:** Subvención para la Resiliencia
- **Participación en grupos de colaboración:** Base de datos del Fondo Feminista; Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje Participativo Feminista (FMEL)
- **País:** Georgia
- **Región:** Europa del Este/Asia Central
- **Tipo de fondo:** Nacional
- **Tamaño del fondo:** Pequeño
- **Áreas del programa del fondo:** Movilización de las comunidades rurales, concienciación, fortalecimiento de la capacidad para el activismo local y la resiliencia económica, colaboración intersectorial en todo el país

Resumen Ejecutivo

Este estudio de caso ilustra cómo la Subvención para la Resiliencia de Fenomenal Funds ayudó a **fortalecer la resiliencia operativa y estratégica de la Taso Foundation**, un pequeño fondo nacional para mujeres que opera desde 2007 en Georgia, un país plagado de inestabilidad política e inseguridad regional. La subvención proporcionó a la Taso Foundation la **flexibilidad necesaria** para invertir en su capacidad interna, adaptarse a los desafíos internos y externos, y seguir apoyando a las comunidades marginadas en un entorno complejo.

Con la subvención, la Taso Foundation pasó a **un modelo de gobernanza más colaborativo, desarrolló estrategias organizativas clave y amplió sus prácticas de monitoreo y evaluación (M&E)**. Estos cambios internos mejoraron la capacidad del fondo para movilizar recursos y mantener las operaciones durante un período difícil marcado por la pandemia de COVID-19, las dificultades económicas y el aumento de las presiones geopolíticas tras la invasión rusa de Ucrania.

Esta inversión subraya la importancia fundamental de la financiación flexible para ayudar a los fondos de mujeres a prosperar en medio de la incertidumbre, reforzando su papel como pilares de la resiliencia de sus comunidades.

Además, la Subvención para la Resiliencia facilitó oportunidades para que la Taso Foundation se centrara en los cuidados colectivos y construyera una base sólida para la sostenibilidad a largo plazo, respondiendo a las necesidades inmediatas, como la garantía del bienestar del personal, el mantenimiento de los salarios y la mejora de las estrategias de comunicación. La subvención también contribuyó a que el fondo **mejorara sus procesos de intercambio de conocimientos y participación**, lo que le permitió fomentar una mayor cohesión del equipo, crear un espacio para el crecimiento estratégico y mantener sus asociaciones con organizaciones de base. Además de recibir la Subvención para la Resiliencia, la Taso Foundation se unió a dos grupos de colaboración, el de **Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje Participativo Feminista y la Base de Datos de Fondos Feministas**, lo que les proporcionó más oportunidades para compartir conocimientos y comunicaciones.

El caso de la Taso Foundation enfatiza cómo los fondos de mujeres adaptables y bien respaldados son esenciales para fomentar la acción colectiva, promover la igualdad de género y responder a los desafíos cambiantes de las regiones volátiles.

Introducción

Este estudio de caso cuenta la historia de cómo la Subvención para la Resiliencia de Fenomenal Funds apoyó el trabajo de la Taso Foundation en Georgia.

Un fondo nacional de mujeres basado en membresías que contribuye al movimiento feminista y de justicia social en el país, se centra en programas de concesión de subvenciones, educativos y de desarrollo de capacidades.

Estos programas se centran directamente en movilizar a activistas y comunidades rurales, concienciar, desarrollar habilidades y competencias

para el activismo local y la resiliencia económica, y fomentar una fuerte colaboración intersectorial entre diversos grupos del país.

Comenzamos estableciendo el escenario sociopolítico en el que la Fundación Taso lleva a cabo su labor. A continuación, presentamos tres aspectos clave de su trayectoria con la Subvención para la Resiliencia:

- 1. Inversiones en el fortalecimiento de la capacidad interna:** La forma en que la Taso Foundation utilizó los fondos de la Subvención

para la Resiliencia para invertir en su personal, en términos de competencias, bienestar y salarios.

2. Implementación de nuevas estrategias y promulgación de una transición de liderazgo:

Los cambios que la Taso Foundation realizó en su estructura de gobierno y algunas de sus estrategias internas.

3. Fortalecimiento de las relaciones con sus socios: Cómo las inversiones internas han

permitido a la Taso Foundation mejorar las relaciones con sus socias y fondos hermanos.

El estudio de caso concluye con una reflexión sobre los efectos de la Subvención para la Resiliencia en la Taso Foundation, que les ha aportado una sensación de confianza a pesar de la turbulencia política que rodea su trabajo. Por último, describimos algunos de los planes y aspiraciones del fondo para el futuro.

Operando en un entorno cada vez más hostil para los fondos feministas

El comienzo de esta década marcó un punto de inflexión crítico para la Taso Foundation. En primer lugar, azotó la pandemia de COVID-19, durante la cual las socias de las zonas rurales se enfrentaron a importantes problemas relacionados con la accesibilidad, como el acceso limitado a Internet y la falta de dispositivos y aparatos propios. Además, la Taso Foundation sufrió un fallo técnico que le hizo perder todos los datos de su sitio web. En medio está situación, la fundación intentaba avanzar con una transición de liderazgo que daría lugar a una cultura de trabajo más horizontal.

Desde 2022, la situación geopolítica en Georgia ha traído consigo nuevos desafíos. Tras la invasión rusa de Ucrania, Georgia se ha enfrentado a una mayor inseguridad y presión por parte del gobierno ruso. Además, el gobierno georgiano prorruso ha intensificado los desafíos para la sociedad civil a través de sus políticas, y el país ha visto un aumento de las políticas contra los derechos humanos que amenazan el trabajo de los fondos feministas.

A nivel local, las comunidades se están polarizando cada vez más, con desafíos específicos que surgen en diferentes pueblos y regiones. La situación empeoró en 2024 cuando el parlamento de Georgia adoptó la «Ley de Agentes Extranjeros» (introducida

por primera vez en 2023), que clasifica a las organizaciones no gubernamentales (y a los medios de comunicación) respaldadas por Occidente como «agentes extranjeros», siguiendo el modelo de una ley similar en Rusia. Durante estos dos años, se llevaron a cabo protestas masivas en la capital de Georgia, Tbilisi, y otras grandes ciudades durante muchos meses, que se intensificaron aún más en noviembre de 2024. La concienciación sobre los impactos de la ley y sus influencias se convirtió en el trabajo más relevante y valioso que la Taso Foundation debía realizar en las regiones del país, por lo que modificaron sus actividades para centrarse en la construcción de la democracia y la independencia.

A fecha de redacción de este estudio de caso (diciembre de 2024), Georgia está experimentando una crisis política crítica tras unas elecciones fraudulentas y la decisión del partido Georgian Dream de detener el proceso de integración en la Unión Europea. Estos acontecimientos han provocado protestas masivas y continuas en las calles, que se han prolongado durante más de 20 días. Mientras la ciudadanía exige nuevas elecciones, las manifestaciones se han topado con violaciones generalizadas de los derechos, incluidos arrestos masivos.

Usos y efectos de la Subvención para la Resiliencia

Inversión en recursos humanos y fortalecimiento de capacidades internas

Para la Fundación Taso, la Subvención para la Resiliencia representó una oportunidad de **crecimiento organizativo**. Al no poder reasignar los fondos a sus programas, la subvención les permitió centrarse en el desarrollo de la resiliencia. Durante la pandemia de COVID-19, la fundación utilizó parte de la subvención para cubrir el seguro del personal, ofrecer condiciones de trabajo flexibles y mantener la comunicación estratégica durante los confinamientos, proporcionando a su equipo cuentas de Zoom, planes de datos móviles y nuevos ordenadores portátiles. «Durante este tiempo de turbulencias, nuestra organización siguió funcionando con proyectos en curso y nuestras actividades de desarrollo de capacidades en todas las regiones», compartió una integrante de la fundación.

«No sabíamos lo que nos deparaba el futuro, pero la subvención nos permitió retener al personal y seguir pagando los salarios, especialmente cuando pasamos a las actividades virtuales. Esto fue crucial para nosotros».

La subvención también ayudó a la Taso Foundation a **ampliar su equipo e invertir en el desarrollo de las capacidades del personal**. Garantizaron capacitaciones en M&E, contabilidad y clases de idiomas, al tiempo que apoyaron al personal financiero en la formación en programas de contabilidad. Parte de la subvención también se utilizó para participar en **prácticas de cuidado colectivo**, como la formación en bienestar sobre seguridad física y psicoemocional, reflexionando sobre cómo se manifiesta el estrés dentro de la

organización. Otras prácticas, como los ejercicios de respiración, el diálogo abierto sobre la ansiedad y un chat específico durante las manifestaciones para garantizar la seguridad del personal, también se han convertido en parte integral de su trabajo.

Hacia una transición cultural en torno a la gobernanza y la toma de decisiones

A medida que la Taso Foundation fue creciendo, sus integrantes renovaron varias estrategias, entre ellas la gobernanza, la movilización de recursos y el monitoreo y la evaluación. Una prioridad clave antes de recibir la Subvención para la Resiliencia fue actualizar la estructura de gobernanza interna, lo que había sido un desafío debido a las limitaciones contextuales y financieras. Anteriormente, la fundación estaba dirigida por un director ejecutivo, pero la Subvención para la Resiliencia les facilitó el espacio para la transición a un modelo de gobernanza compartida en el que participan una junta de cinco mujeres, dos directivos y una asamblea de representantes, creando una estructura de gestión más horizontal.

El cambio a un **modelo de liderazgo y gobernanza participativo** llevó a la Taso Foundation a priorizar los procesos de colaboración tanto a nivel interno como en sus programas. Ahora participan en la planificación conjunta, garantizando la aportación del equipo en la dirección estratégica y el desarrollo de proyectos, y fomentando las sinergias y la propiedad compartida en toda la organización.

Con la subvención, la Taso Foundation también **desarrolló documentos organizativos clave, actualizó manuales de trabajo y creó una estrategia para su crecimiento**. El equipo invirtió tiempo y recursos en la creación de una estrategia y prácticas integrales de monitoreo y evaluación, y en la contratación de una persona consultora de monitoreo y evaluación para apoyar el proceso.

También se actualizaron las estrategias de recaudación de fondos y comunicación como parte del desarrollo organizativo general.

La comunicación, un área que anteriormente había supuesto un problema para la fundación debido a la falta de capacidad, recibió una atención significativa. En lugar de limitarse a difundir comunicaciones generales, el equipo creó una **estrategia de comunicación integral** para garantizar que la información clave llegara a todos los públicos relevantes, incluidas las mujeres, socias financiadas, donantes y el gobierno. Para lograrlo, la Taso Foundation utiliza ahora diversos formatos como narraciones, infografías y vídeos. Una de sus campañas más exitosas consistió en la producción de películas de tres minutos por parte de mujeres rurales sobre los programas de la fundación, que se compartieron en las redes sociales del fondo.

Con el apoyo de la Subvención para la Resiliencia, el rediseño de su sitio web fue otro logro importante, que ayudó a fortalecer su trabajo operativo, de movilización de recursos y de comunicaciones.

Mejora en el apoyo a las socias

El trabajo programático de la Taso Foundation se centra en fortalecer y desarrollar la capacidad de sus socias a través del intercambio de conocimientos

Conclusiones

Cuando la Taso Foundation recibió la Subvención para la Resiliencia, pudieron completar una transición de liderazgo, invertir en una serie de facetas institucionales (como comunicaciones, movilización de recursos y estrategias de monitoreo y evaluación), ampliar el personal y ofrecerles mejores prestaciones, priorizar el desarrollo de capacidades internas y llevar a cabo proyectos operativos. Gracias a la subvención, sus programas en varias regiones «fueron posibles».

y recursos. También ofrecen oportunidades de aprendizaje a mujeres y organizaciones de aldeas y regiones remotas. Por ejemplo, en 2021, alrededor de 10 organizaciones y fondos comunitarios participaron en cuatro módulos de formación dirigidos por la fundación sobre planificación estratégica, comunicaciones, recaudación de fondos y seguimiento y evaluación. Tras recibir la Subvención para la Resiliencia, pudieron ofrecer un mejor apoyo a sus socias en estas áreas.

La Taso Foundation también utilizó parte de la subvención para organizar su biblioteca de recursos, que incluye libros feministas, historias orales de mujeres y diversas publicaciones financiadas por la fundación, y que comparte con sus socias. Esto fue fundamental, ya que apoyar la creación y el intercambio de conocimientos feministas es fundamental para el trabajo de la fundación.

Por último, **la Subvención para la Resiliencia ayudó a la Fundación Taso a renovar su enfoque de la construcción de relaciones, haciendo hincapié en la importancia de las conexiones y redes multiétnicas para los movimientos interculturales e interseccionales.** La subvención contribuyó a su participación en dos grupos de colaboración, lo que permitió al equipo conectar con fondos de mujeres de todo el mundo y participar en oportunidades de aprendizaje mutuo.

En general, la Subvención para la Resiliencia representó una oportunidad para:

- **Fortalecer la capacidad interna**, mediante la garantía de salarios, seguros durante la pandemia, nuevas capacitaciones para el personal y la priorización de actividades de cuidado y bienestar.
- **Implementar una transición de liderazgo más horizontal y actualizar múltiples estrategias** en torno a la gobernanza, las comunicaciones,

la movilización de recursos y el monitoreo y evaluación.

► **Fortalecer sus relaciones con socias y fondos** hermanos, ya que las inversiones en su equipo, el desarrollo de capacidades y la gobernanza y las estrategias les han colocado en una posición más sólida para apoyar y conectar con otras personas del ecosistema.

A pesar de las barreras contextuales y la actual situación política volátil, la Taso Foundation se está volviendo más resiliente con el paso del tiempo. Como reveló una de las integrantes del equipo, «la Subvención para la Resiliencia fue una oportunidad maravillosa para enseñar, aprender y ofrecer».

¿Cuáles son los siguientes pasos para la Taso Foundation?

De cara al futuro, la Taso Foundation está dando prioridad a la movilización de fondos adicionales para mantener y ampliar su labor en una región cada vez más inestable. La Subvención para la Resiliencia ha ayudado a la fundación a reforzar su capacidad de movilización de recursos y a desarrollar una estrategia integral de recaudación de fondos, abordando los retos pasados para conseguir el apoyo de donantes más importantes. Para seguir avanzando, será crucial seguir invirtiendo para consolidar estos logros.

La fundación se compromete a fomentar la colaboración y a crear un entorno de trabajo integral que dé prioridad al cuidado colectivo. El equipo hace hincapié en que la acción colectiva significativa requiere tanto tiempo como recursos.

Sostienen que la resiliencia se logra mejor a través de la financiación flexible y los esfuerzos de colaboración, lo que subraya el papel crítico y transformador de la inversión y el apoyo continuos a las organizaciones que operan en contextos geopolíticos difíciles.

Forjar resiliencia en un clima político cambiante

Taso Foundation

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

