



FENOMENAL  
FUNDS

# **CAMINOS TRANSITADOS HACIA LA RESILIENCIA: INVERSIONES ORGANIZACIONALES QUE CONDUCEN HACIA LA TRANSFORMACIÓN**

# RECONOCIMIENTOS

Fenomenal Funds es una colaboración de financiadores feministas, que utiliza el financiamiento común, la gobernanza compartida y la financiación participativa, para apoyar la resiliencia de los fondos de mujeres, miembros de la Red Internacional de Fondos de Mujeres Prospera.

**Cita:**

*Fenomenal Funds. (2025). Proven Pathways to Resilience: Organizational Investments That Drive Transformation. Washington, DC: Fenomenal Funds.*

Nos gustaría reconocer y agradecer a la comunidad de Fenomenal Funds, por sus contribuciones a este reporte:

🌊 A los Fondos de Mujeres de la Red Internacional de Fondos de Mujeres Prospera, cuyo duro trabajo, dedicación a la equidad de género y compromiso con el aprendizaje; son la base de este reporte.

🌊 A quienes integran actualmente nuestros Comités de Dirección y de Asesoría, por su entusiasmo para adoptar este audaz experimento:

**Comité de Dirección:**

Comité de Dirección: Anisha Chugh, Beatriz González Manchón, Tesmerelna Atsbeha, Diakhoumba Gassama, Mónica Enríquez- Enríquez, Maria Eugenia Olmos, Nina Madsen y Elena Rey

**Comité de Asesoría:**

Kika Frisone Barrera, Prachi Patankar, Jebli Shrestha, Nino Asatashvii, Sneha Tatapudy y Diana Medina

🌊 A los financiadores con visión, por su compromiso para aprender y experimentar en esta inversión tan significativa en la infraestructura organizacional para la justicia de género:

- 💧 Foundation for a Just Society
- 💧 Open Society Foundations
- 💧 William and Flora Hewlett Foundation
- 💧 Wellspring Philanthropic Fund

- 🌊 A quienes integraron anteriormente los Comités de Dirección y de Asesoría, por su flexibilidad para cambiar y centrar la experiencia de los fondos de mujeres en la financiación.
- 🌊 A las Co-líderes Phoebe So y Shama Dossa, por su liderazgo comprometido con Fenomenal Funds, su compromiso y dedicación, sus estrategias, su determinación y cuidado para sintetizar las perspectivas que surgen del Financiamiento para la Resiliencia.
- 🌊 A nuestra antigua Directora, Zanele Sibanda, por su agilidad para afrontar el momento y su determinación para destacar la resiliencia de los fondos de mujeres.
- 🌊 A nuestrxs consultorxs: Caroline Lambert, por sumergirse en los datos con sabiduría, un deseo de desentrañar interesantes incongruencias y redactar el informe con perspicacia, creatividad y una determinación para hacer evolucionar el pensamiento; Amanda Mercedes Gigler, por aplicar su experiencia en comunicación al servicio de estos aprendizajes; June Ko, por su creatividad y coordinación de las comunicaciones de Fenomenal Funds; y Ubolsiri Racharaks (Ja), por su edición erudita y meticulosa (en el mejor de los sentidos).

**Diseñado por:** [Lulu Kitololo Studio](#) / Studio Njano

**Traducción al español y revisión:** Natalia Duarte Moreno y María José Sendra Mora

## QUEREMOS AGRADECER A TODOS LOS 44 FONDOS DE MUJERES PARTICIPANTES

### África y el Medio Oriente

- [African Women's Development Fund](#) – Accra, Ghana
- [Doria Feminist Fund](#) – Medio Oriente y África del Norte
- [Fonds pour les Femmes Congolaises](#) – República Democrática del Congo
- [Urgent Action Fund-Africa](#) – Nairobi, Kenia
- [Women Fund Tanzania Trust](#) – Dar es Salaam, Tanzania

### Asia y el Pacífico

- [Korea Foundation for Women](#) – Seul, Corea del Sur
- [Mongolian Women's Fund](#) – Ulaanbaatar, Mongolia
- [Pacific Feminist Fund](#) – Auckland, Nueva Zelanda
- [TEWA](#) – Lalitpur, Nepal
- [Urgent Action Fund-Asia and the Pacific](#) – Australia
- [Women's Fund Asia](#) – Colombo, Sri Lanka
- [Women's Fund Fiji](#) – Suva, Fiji

## Europa

- [Bulgarian Fund for Women](#) – Sofia, Bulgaria
- [Calala Fondo de Mujeres](#) – Barcelona, España
- [Ecumenical Women's Initiative](#) – Omiš, Croatia
- [FemFund](#) – Warsaw, Polonia
- [Mediterranean Women's Fund](#) – Montpellier, Francia
- [Reconstruction Women's Fund](#) – Belgrade, Serbia
- [Slovak-Czech Women's Fund](#) – Praga, República Checa
- [Taso Foundation](#) – Tbilisi, Georgia
- [Ukrainian Women's Fund](#) – Kyiv, Ucrania
- [Women's Fund Armenia](#) – Yerevan, Armenia
- [Women's Fund in Georgia](#) – Tbilisi, Georgia

## Latinoamérica y el Caribe

- [ELAS+ Doar para Transformar](#) – Rio de Janeiro, Brasil
- [Fondo Alquimia](#) – Santiago, Chile
- [Fondo Centroamericano de Mujeres](#) – San José, Costa Rica
- [Fondo de Acción Urgente](#) – Bogotá, Colombia | La Paz, Bolivia
- [Fondo de Mujeres Bolivia Apthapi Jopueti](#) – La Paz, Bolivia
- [Fondo de Mujeres del Sur](#) – Córdoba, Argentina
- [Fondo Lunaria](#) – Bogotá, Colombia
- [Fondo Semillas](#) – Mexico City, Mexico

## Multi-Regional

- [Astraea Lesbian Foundation for Justice](#) – Nueva York, EUA
- [Equality Fund](#) – Ottawa, Canadá
- [filia.die frauenstiftung](#) – Hamburgo, Alemania
- [FRIDA | The Young Feminist Fund](#) – Toronto, Canada
- [Global Fund for Women](#) – San Francisco, US
- [Foro Internacional de Mujeres Indígenas \(FIMI-AYNI\)](#) – Lima, Peru | Amsterdam, Holanda
- [Mama Cash](#) – Amsterdam, Holanda
- [Urgent Action Fund for Feminist Activism](#) – Alameda, US
- [VidaAfrolatina](#) – Washington, DC, US | – New York, US
- [Women First International Fund](#) – Nueva York, EUA
- [Women Win](#) – Amsterdam, Holanda
- Fondo M
- Fondo N

# PREFACIO

En marzo de 2020 lanzamos un audaz experimento para fortalecer el trabajo por la justicia de género. Nuestra hipótesis se basó en que el financiamiento flexible, que permite a los fondos de mujeres invertir en su infraestructura organizacional, contribuiría en el fortalecimiento de su resiliencia. Estarían, entonces, mejor posicionados para responder a las necesidades de los movimientos, adaptándose a los cambios constantes del medio y surgiendo para responder a las nuevas oportunidades, con financiamiento que contribuiría en el avance del trabajo en justicia de género de los movimientos feministas y de mujeres.

También, nos interesaba disrupir el poder entre financiadores y colegas. Como nuestro primer experimento significativo, co-creamos un modelo de gobernabilidad compartida para el fondo que aspiraba al “poder con”, más que el “poder sobre”<sup>1</sup>. Nuestros Comité de Dirección y Comité de Asesoría contaron con integrantes provenientes de fondos privados, fondos para mujeres y la Secretaría de Prospera, la Red Internacional de Fondos de Mujeres. Este modelo experimental está diseñado para garantizar que todos lxs integrantes tengan una voz equitativa, enriqueciendo las discusiones sobre la dirección de Fenomenal Funds.

En la fase inicial, impulsadxs por nuestra diversidad de perspectivas y posiciones, imaginamos tres líneas de financiamiento: Financiamiento para la Colaboración, Financiamiento para la Resiliencia y Financiamiento sobre Poder Narrativo,

destinadas a proporcionar a los fondos de mujeres los recursos necesarios para fortalecer su resiliencia organizacional y colectiva, apoyando así una estructura de financiamiento feminista sólida. También queríamos ayudar a los fondos de mujeres a mejorar su visibilidad y poder narrativo, reforzando el argumento a favor del financiamiento de los movimientos por la justicia de género.

Y luego, el Covid-19 intervino. El modelo de gobernabilidad compartida permitió obtener información en tiempo real para orientar las recalibraciones de Fenomenal Funds. Optamos por un modelo que facilita una rápida inyección de financiamiento, centrándonos exclusivamente en la resiliencia organizacional. El primer Financiamiento para la Resiliencia se otorgó en 2020 en una ronda de financiación no competitiva, marcando así el segundo gran cambio de poder. En un momento de aislamiento extremo, abrazamos la solidaridad de un enfoque no competitivo. También fue una decisión pragmática: eliminar la competencia permitió acelerar la toma de decisiones y el flujo de recursos.

1. Lee más acerca de nuestro modelo y visión el reporte Reimagining Power to Build Resilience: [https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/09/Reimagining\\_Power\\_to\\_Build\\_Resilience-EN.pdf](https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/09/Reimagining_Power_to_Build_Resilience-EN.pdf)

En este, nuestro reporte final, compartimos las historias de transformación que hemos generado desde nuestro conjunto final de datos del Financiamiento para la Resiliencia. Los datos nos cuentan que el financiamiento no competitivo, flexible, enfocado en el aprendizaje y a largo plazo contribuye al fortalecimiento de la resiliencia organizacional y de movimiento. De manera crítica, los datos revelan que este modelo de financiamiento, conduce a una financiación de los fondos de mujeres hacia los movimientos por la justicia de género, más relacional, reflexiva, estratégica y atenta, al fortalecer la capacidad de adaptabilidad ágil de los fondos frente a desafíos inesperados, y actuar estratégicamente en los momentos de oportunidades. Cinco años después, los fondos de mujeres son más resilientes.

Aunque, las amenazas al financiamiento son reales, los fondos de mujeres están mejor posicionados para sobrellevar las tormentas de la economía global y el caos político. No sólo la infraestructura organizacional es más fuerte, sino que las relaciones se han afianzado y el 80% de los fondos miembros de Prospera, ahora tienen reservas financieras.<sup>2</sup>

Los datos, también, nos han permitido profundizar nuestra comprensión del alcance y el contenido de la resiliencia organizacional. Las personas resilientes, las finanzas, las estrategias y los sistemas continúan siendo importantes, pero también lo son las consciencias resilientes, las herramientas y prácticas de información sobre el poder, relaciones multifacéticas y los procesos para facilitar el conocimiento colectivo político feminista.

Le agradecemos a todas las personas que se han unido en este viaje. Les invitamos a expandir su marco de resiliencia organizacional, para acoger el potencial transformador de estas fenomenales ideas.

**Shama Dossa & Phoebe So,**  
Co-líderes, Fenomenal Funds

2. Alodaat, Laila. (2025, March). Comentarios de Prospera. Proven Pathways: Collaborative Funding That Shows Impact, Fenomenal Funds, evento de múltiples partes interesadas, Nueva York.

# ÍNDICE

<b>RECONOCIMIENTOS</b>	<b>2</b>	<b>UNA VISIÓN FEMINISTA PARA LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: SIETE MANERAS DE TRABAJAR</b>	<b>21</b>
<b>PREFACIO</b>	<b>5</b>	1. Cuidado por las Personas	23
<b>EL CONTEXTO DE NUESTRO TRABAJO, EL MARCO DE NUESTRO EXPERIMENTO</b>	<b>9</b>	2. Desarrollar liderazgo y organizaciones con conocimiento sobre el poder.	25
<b>FONDOS RESILIENTES, FINANCIAMIENTO TRANSFORMATIVO</b>	<b>11</b>	3. Fomentar conciencias resilientes en individuos, organizaciones y movimientos	27
<b>EL PODER DE LA CONFIANZA FINANCIERA Y UNAS POCAS PERSONAS MÁS</b>	<b>13</b>	4. Construir relaciones al interior de organizaciones y movimientos	28
<b>EL PODER DE LA GENERACIÓN COLECTIVA DE PODER Y EL COMPROMISO POLÍTICO PARA LA INCLUSIÓN DE LAS DISCAPACIDADES CONDUCE LA CONTRIBUCIÓN DE FONDO LUNARIA HACIA UN MOVIMIENTO FUERTE, ESTRATÉGICO Y LIDERADO POR JÓVENES</b>	<b>16</b>	5. Financiar sistemas organizacionales, estructuras y procesos	29
<b>PAVIMENTANDO EL CAMINO HACIA LA RESILIENCIA FINANCIERA</b>	<b>19</b>	6. Evolucionar la resiliencia financiera organizacional	30
		7. Facilitar conocimiento y estrategia colectivos, políticos y feministas	32

## SEIS FACTORES QUE IMPULSAN EL FINANCIAMIENTO EXITOSO DE ORGANIZACIONES Y MOVIMIENTOS RESILIENTES 34

- ⌘ Financiamiento Común de Donantes 35
- ⌘ Financiamiento participativo, con conocimiento sobre el poder y centrado en la colaboración 36
- ⌘ Construcción de relaciones y colaboración en lugar de competir 37
- ⌘ Financiamiento y acompañamiento flexibles, plurianuales, dirigidos por co-partes 38
- ⌘ Rendición de cuentas recíproca, enfocada en el aprendizaje entre co-partes, financiadores y movimientos 39
- ⌘ La complementariedad de mecanismos de financiamiento organizacional y colaborativo 40

## UNA REFLEXIÓN FINAL 41

# EL CONTEXTO DE NUESTRO TRABAJO, EL MARCO DE NUESTRO EXPERIMENTO

Alrededor del mundo, los movimientos por la equidad de género y la justicia social están trabajando al frente de múltiples e intersectoriales crisis que afectan profundamente el futuro de las personas y el planeta. Dentro de este contexto, los fondos de mujeres se enfocan en movilizar y mover recursos hacia determinadxs activistas que desafían las acciones de los pocos que van en contra de los derechos humanos de muchxs, particularmente de las mujeres y las comunidades LGBTQI+. En nuestro primer reporte, *Reimaginando el Poder para Construir Resiliencia*,<sup>3</sup> presentamos reflexiones iniciales acerca del poder de la resiliencia organizacional como un enfoque para la transformación del financiamiento y el acompañamiento de los fondos de mujeres.

A dos años, las organizaciones resilientes se han vuelto aún más críticas dados los rápidos cambios del contexto, que exigen una recalibración casi constante de la estrategia y la práctica. La resistencia colectiva, persistente y creativa es vital si queremos superar el aumento de los ataques autoritarios y fascistas contra las instituciones democráticas, la búsqueda desenfrenada de beneficios por parte de los oligarcas tecnológicos en la economía capitalista digital y su expropiación neocolonial y explotación de los recursos naturales, y la revigorización de los movimientos xenófobos, racistas, misóginos, homófobos y transfóbicos en todo el mundo.

Es un trabajo que llama al cambio en todos los niveles de la sociedad, para transformar los sistemas injustos. Propone alternativas más justas para nuestros marcos de trabajo económico, social, cultural y político, aunque sea un trabajo que conlleve riesgos. Las iniciativas feministas a menudo enfrentan resistencia significativa, a la vez que activistas pueden enfrentar oposición y ataques desde varios frentes, incluyendo la familia, la comunidad y los cuerpos religiosos y económicos, al igual que actores estatales y no estatales. Esto incluye, la dificultad de asegurar financiamiento para el trabajo feminista por la justicia de género.

Fenomenal Funds se erige como un faro en este dañino panorama de la financiación, reuniendo recursos de cuatro fundaciones privadas (Foundation for a Just Society, Open Society Foundations, Wellspring Philanthropic Fund, and William y Flora Hewlett Foundation) y compartiendo la toma de decisiones con miembros de la Red Internacional de Fondos de Mujeres Prospera. La gobernanza compartida y el financiamiento participativo han permitido realizar cambios en tiempo real para satisfacer mejor las necesidades de los fondos de mujeres.

La premisa subyacente de Fenomenal Funds es que los fondos de mujeres, especialmente los fondos nacionales de mujeres en el Sur Global, contribuyen al logro de la equidad de género porque están en una posición única para comprender y dotar de recursos las necesidades y prioridades de las organizaciones y movimientos locales por los derechos de las mujeres. Nuestra hipótesis es que la inversión en financiación flexible para la infraestructura organizativa contribuirá a aumentar la resiliencia de los fondos de mujeres. Definimos la resiliencia como la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio, aprovechar las nuevas oportunidades y seguir respondiendo y rindiendo cuentas a los movimientos. Fundamentamos nuestra hipótesis en investigaciones de la Universidad de Stanford, que demuestran que las organizaciones con una infraestructura sólida tienen más probabilidades de éxito (cuando el éxito está vinculado al cumplimiento de su propósito), lo que conecta con nuestra definición de resiliencia.<sup>4</sup>

3. Leelo aquí [https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/09/Reimagining\\_Power\\_to\\_Build\\_Resilience-EN.pdf](https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/09/Reimagining_Power_to_Build_Resilience-EN.pdf)
4. Gregory, A. G., & Howard, D. (2009). The Nonprofit Starvation Cycle. En [https://ssir.org/articles/entry/the\\_nonprofit\\_starvation\\_cycle](https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle).

## EL MARCO DE NUESTRO EXPERIMENTO

Entre 2021-2024, lxs integrantes de Prospera tuvieron tres oportunidades de recibir un Financiamiento no competitivo para la Resiliencia. La inversión total de Fenomenal Funds, superó los 12 millones de dólares.<sup>5</sup>

La primera ronda, en 2020, ocurrió durante el evento de COVID-19 descrito en el prefacio. La segunda ronda fue la respuesta a la retroalimentación constructiva de los fondos de mujeres y ofreció un financiamiento de dos años. La decisión de desembolsar una ronda final de un año, se realizó como reconocimiento a la continua retroalimentación positiva de los fondos de mujeres, las perspectivas de nuestro primer reporte de Financiamiento para la Resiliencia y nuestro contexto organizacional.

Nuestros datos surgieron dentro de un marco de aprendizaje participativo y emergente, que apoyó la recolección de datos de Fenomenal Funds y el proceso de reflexión con los fondos de mujeres. Los datos en este reporte han sido tomados de los archivos del financiamiento, reportes escritos de colegas y perspectivas de equipos. Ha sido auto generado para este fin, basado en las percepciones de co-partes y staff de Fenomenal Funds<sup>6</sup>. Por lo tanto, es útil subrayar que los descubrimientos de este reporte son consistentes con aquellos de la evaluación independiente externa<sup>7</sup> dirigida por KIT Institute.<sup>8</sup> Los datos se presentan en múltiples formatos, incluyendo dos vías de análisis, un caso de estudio y una revisión comprehensiva de modelos reportados e impactos, que abarcan los 44 fondos de mujeres.

## VISTAZO DE LA RONDA DE FINANCIACIÓN DEL FINANCIAMIENTO PARA LA RESILIENCIA:



5. El número de fondos reportados, cambió año tras año, al cambiar la membresía de Prospera y cambiar on los contextos políticos
6. En algunos casos, escondemos la identidad de fondos por su seguridad y confidencialidad, o por cambio de membresía de Prospera.
7. Lee más acerca del tema en: <https://fenomenalfunds.org/publications/kit/>
8. El equipo de Género en KIT (lee más: <https://www.kit.nl/institute/impact-areas/gender-equality/>) ha sido nuestro colega de aprendizaje desde 2023, trabajó junto a nosotros en el desarrollo de una metodología feminista y de la implementación del plan de apoyo de nuestra estrategia de aprendizaje, produjo diez casos de estudio (lee más en: <https://www.kit.nl/institute/publication/strengthening-feminist-futures/>) y un reporte final sobre el impacto en Fenomenal Funds.

# FONDOS RESILIENTES, FINANCIAMIENTO TRANSFORMATIVO

## EL IMPACTO EXPANSIVO DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN UN MEJOR FINANCIAMIENTO DE LA JUSTICIA DE GÉNERO

Nuestro análisis de los datos del Financiamiento para la Resiliencia demuestra que una resiliencia organizacional mejorada contribuye<sup>9</sup> para fortalecer la habilidad de los fondos de mujeres a adaptarse a los contextos cambiantes, aprovechar las oportunidades y responder a las necesidades de los movimientos por la justicia de género.<sup>10</sup> La gráfica, a continuación, muestra pasos clave, aunque en realidad, el viaje rara vez es lineal o recto. Sin embargo, los datos demuestran, de manera consistente que la infraestructura organizacional de los fondos de mujeres es más fuerte que hace cinco años.

Un matiz importante que muestran los datos es el papel de la financiación flexible y receptiva a la hora de apoyar la resiliencia organizativa para que florezca en toda la amplitud de un ecosistema. Las dinámicas externas, así como los diversos puntos de partida de los fondos de mujeres (establecidos, emergentes, grandes, pequeños, locales, globales), informan las decisiones de las organizaciones sobre qué inversiones en infraestructura seguir, qué enfoques utilizar y cómo contribuir al impacto logrado. En nuestro análisis de trayectorias, exploramos la trayectoria de dos fondos: **Ecumenical Women's Initiative** y **Fondo Lunaria**. Las trayectorias son distintas, pero ambos fondos de mujeres demuestran avances hacia la resiliencia, con cambios evidentes inmediatos y a medio plazo. Los datos también dejan claro

el papel fundamental del acompañamiento como un componente importante en la dotación de recursos para las inversiones en infraestructura organizativa y resiliencia, las cuales exploramos en el estudio de caso.

Lo que también llama la atención del conjunto de datos es la naturaleza acumulativa de la resiliencia organizativa. Al igual que el interés compuesto, las inversiones en resiliencia organizativa tienen la capacidad de crecer exponencialmente. A medida que profundizábamos en nuestras relaciones con los fondos de mujeres, observamos un ciclo en el que, a medida que se arraigaban las mejoras en la infraestructura organizativa, crecía la confianza personal y organizativa en los conocimientos, las habilidades y la capacidad, acelerando el ritmo de la siguiente iniciativa de infraestructura organizativa y acelerando el progreso hacia la resiliencia de los fondos de mujeres y su capacidad para satisfacer mejor las necesidades de los movimientos de mujeres y feministas a los que apoyan.

En conjunto, los datos de Fenomenal Funds suponen una importante contribución a la validación de la hipótesis de que los fondos de mujeres resilientes son fundamentales para garantizar que la financiación adecuada llegue a las organizaciones de base por los derechos de las mujeres.

9. El cambio no es lineal y el trabajo de Fenomenal Funds, no es el único factor contribuyendo en el apoyo de la resiliencia organizacional y el fortalecimiento de las redes. Vemos nuestro trabajo, como una pequeña parte de un gran y continuo esfuerzo para fortalecer la resiliencia de los fondos de mujeres/feministas. Aprende más de nuestra Teoría de Transformación: <https://fenomenalfunds.org/publications/theory-of-transformation/>.
10. Lee acerca de las evaluaciones externas independientes de KIT Institute (<https://fenomenalfunds.org/publications/kit/>) y nuestro reporte sobre las Subvenciones de Colaboración (<https://fenomenalfunds.org/grantmaking/collaboration-grants/>) para mayor evidencia.

# IMPACTO DEL FINANCIAMIENTO PARA LA RESILIENCIA

Los información facilitada por las co-partes muestra que la **financiación flexible** del Financiamiento para la Resiliencia fue **muy eficaz**.

EL APOYO RESPECTUOSO Y RELACIONAL permitió a los fondos de mujeres

INVERTIR EN PERSONAS, visibilidad y sistemas y prácticas organizacionales

alinear sus propias **PRIORIDADES ESTRATÉGICAS** e

Una **INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** fortalecida permitió

LA MEJORA DE LOS CONOCIMIENTOS sobre el poder entre las personas y las organizaciones, y

LA CREACIÓN DE **CONFIANZA** a través de la vulnerabilidad auténtica y la comunicación transparente

Estas iniciativas y recursos **IMPULSARON LA CAPACIDAD DE:**

el desarrollo de **MODELOS DE LIDERAZGO FEMINISTAS.**

relaciones **INTERNAS Y EXTERNAS** más profundas

EL APRENDIZAJE Y EL INTERCAMBIO DE **CONOCIMIENTOS** dentro de las organizaciones co-partes y entre ellas,

MEJORA DE LA movilización de recursos, y

**COMUNICACIÓN Y COMPROMISO** basados en pruebas

**COLABORACIÓN** en el diseño de estrategias y programas feministas.

son más **RESILIENTES, ÁGILES Y TIENEN MAYOR CONFIANZA EN SÍ MISMOS,** y

Los Fondos de **MUJERES AHORA:**

están mejor posicionados para **AFRONTAR LOS RETOS Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.**

En última instancia, esto condujo a **UNA FINANCIACIÓN MÁS ESTRATÉGICA Y RECEPTIVA QUE SE AJUSTABA A LAS NECESIDADES DE LOS MOVIMIENTOS POR LA JUSTICIA DE GÉNERO.**

# ECUMENICAL WOMEN'S INITIATIVE – CAMINOS HACIA LA RESILIENCIA

Ecumenical Women's Initiative (EWI) es un pequeño pero poderoso fondo de mujeres, formalmente establecido en 2007 en Croacia, que evolucionó de un programa de financiamiento, iniciado en 1992, para apoyar a las mujeres afectadas por la guerra en la antigua Yugoslavia. Cambiando el enfoque de abordar a las mujeres como víctimas de guerra a considerarlas agentes de cambio social, EWI ha continuado apoyando los derechos de las mujeres y fomentado las iniciativas transformadoras en siete países de la región.

## 2021-2024 Financiamiento para la Resiliencia

EWI utilizó estratégicamente el financiamiento **FLEXIBLE, NO COMPETITIVO Y PLURIANUAL** de Fenomenal Funds, para invertir en sus propias prioridades de fortalecimiento organizacional:

## 2022 Dos Financiamientos para la Colaboración\* en movilización de recursos y poder narrativo

Creó una **RESERVA OPERACIONAL** para el financiamiento

**CONSOLIDÓ LOS RECURSOS** organizacionales e inició un nuevo flujo de financiamiento colaborativo

**MEJORÓ EL CUIDADO Y EL BIENESTAR AL INCREMENTAR** el staff y reducir la fatiga extrema

Fortaleció la resiliencia financiera, **INCREMENTÓ LA CAPACIDAD PARA ABSORBER FINANCIACIÓN DE FINANCIADORES** y redujo el riesgo financiero

Contribuyó en la **CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS** y en las capacidades de co-parles para la movilización de recursos

**ASOCIACIÓN CON OTROS FONDOS PARA FINANCIAR** la movilización de recursos (Calala Fondo de Mujeres y Mediterranean Women's Fund)

**ASOCIACIÓN** con feministas teólogas y **SEIS FONDOS DE MUJERES**

Expandió la capacidad para **ORGANIZAR Y FACILITAR CO-PARTES**: se crearon conexiones y oportunidades inspiradoras con **44** mujeres de **28** co-partes.

Colaboración con fondos hermanas en **ESTRATEGIAS COMPARTIDAS PARA EL CRECIMIENTO**

Contribuyó a la **EXPANSIÓN DE CONOCIMIENTO Y ESTRATEGIA COLECTIVA, POLÍTICA Y FEMINISTA**

**FORTALECIÓ LA COLABORACIÓN** regional para una movilización de recursos continua

Contribuyó a fortalecer la habilidad de apoyar los movimientos a los que sirven - **30%** de incremento en el financiamiento, **122 FINANCIAMIENTOS** en 2024 vs. **86** en 2023 y; - más recursos y acompañamiento a organizaciones de base

\*"Aprendizaje Colaborativo en Movilización de Recursos" y "Colaboración en Poder Narrativo de On The Right Track"

# EL PODER DE LA CONFIANZA FINANCIERA Y UNAS POCAS PERSONAS MÁS

## EL FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA DE LA INICIATIVA DE ECUMENICAL WOMEN AUMENTÓ SU FINANCIACIÓN EN UN 30%

Ecumenical Women's Initiative (EWI) es un pequeño pero poderoso fondo de mujeres croata, formalmente establecido en 2007, después de 15 años de gestación. La iniciativa ofrece solidaridad, recursos financieros y acompañamiento a organizaciones lideradas por mujeres teólogas en Croacia, Bosnia y Herzegovina, Kosovo, Macedonia del Norte, Montenegro y Serbia. Aprovechando el poder de la inspiración y las relaciones, EWI apoya soluciones lideradas local y culturalmente, que construyen mejores comunidades y deshacen las ideas erróneas acerca de las mujeres.

Como co-parte de Fenomenal Funds, EWI ha recibido Financiamiento para la Resiliencia por cuatro años, empezando en 2020, y Financiamiento para la Colaboración por dos años, en 2022. Estos financiamientos han sido vitales para impulsar su infraestructura organizativa, y apoyarles en su trabajo en la Colaboración sobre Aprendizaje en Movilización de Recursos y la Colaboración sobre Poder Narrativo On the Right Track.

EWI asignó los fondos flexibles a varias áreas estratégicas:

- 🌊 Cuidado de las personas: La ampliación del staff, con dos puestos, redujo la necesidad de «correr para pillarnos el rabo»
- 🌊 Desarrollo de la resiliencia financiera: Creación de una reserva operativa
- 🌊 Dotación de recursos a los sistemas, estructuras y procesos organizativos: Aumento de la capacidad organizativa para permitir a la EWI aceptar mayores financiamientos y aumentar la financiación por su parte
- 🌊 Facilitar el conocimiento y la estrategia colectivos, políticos y feministas: Se convocó a teólogas feministas y se asoció con una coalición internacional de seis fondos de mujeres que buscaban alianzas con empresas con visión de futuro
- 🌊 Establecimiento de relaciones: Colaboración con Calala Fondo de Mujeres y el Fondo de Mujeres del Mediterráneo para ampliar la movilización de recursos y el alcance de la financiación
- 🌊 Fomento de mentalidades resilientes: Fomentamos nuestro trabajo a través de la colaboración, la creatividad y la alineación con los objetivos
- 🌊 Aumento de los conocimientos sobre el poder: Asumimos el poder que tenemos como fondos de mujeres a la hora de negociar asociaciones con empresas

La resiliencia mejorada de EWI les ha permitido actuar en momentos de oportunidad para:

- 🌊 Aumentar su confianza, al establecer un fondo de reserva y aprovecharlo para costear los gastos asociados con el nuevo financiamiento de la UE, para abordar las violencias basadas en el género
- 🌊 Reducir el riesgo financiero, al tomar de nuestra reserva, antes que sacar un préstamo bancario, para pagar los gastos del financiamiento en la UE
- 🌊 Expandir nuestra capacidad organizativa, para organizar y facilitar eventos, de manera exitosa
- 🌊 Colaborar con fondos hermanas, para evolucionar las comunicaciones comunes, monitorear y evaluar estrategias para la movilización común de recursos

Y, ha mejorado su habilidad para apoyar los movimientos a los que sirven, al:

- 🌊 Facilitar un espacio para feministas teólogas de África y los Balcanes Occidentales para intercambiar, reflexionar y strategizar
- 🌊 Desarrollo de “financiamiento para la colaboración” como nueva oferta para las co-partes
- 🌊 Conectar e inspirar a 44 mujeres de 28 co-partes para que aprendan y elaboren estrategias con sus homólogas.



**EN ÚLTIMA INSTANCIA, ESTAS INICIATIVAS HAN CONTRIBUIDO A UN AUMENTO DE LOS RECURSOS DE LA EWI PARA LAS ORGANIZACIONES DE BASE Y LAS CO-PARTES DEL MOVIMIENTO, AUMENTANDO LA FINANCIACIÓN DE LA EWI EN CASI UN 30% Y FINANCIANDO 122 INICIATIVAS EN 2024, FRENTE A LAS 86 DE 2023.**



# FONDO LUNARIA - CAMINOS HACIA LA RESILIENCIA

Fondo Lunaria es un fondo feminista ruidoso, orgulloso y político, y es constructor de conocimiento colectivo. Ubicado en Colombia, establecido en 2005, apoya la diversidad, a mujeres jóvenes y personas trans, trabajando por un país que apoya la justicia social y los derechos. Fondo Lunaria es libre de sexismo, racismo y homofobia.

2021-2024 Financiamiento para la Resiliencia

**EL FINANCIAMIENTO FLEXIBLE**, no competitivo y plurianual permitió a Fondo Lunaria invertir en sus propias prioridades de fortalecimiento organizacional:

2022 dos Financiamiento para la Colaboración\* en movilización de recursos y poder narrativo

**INCREMENTÓ LA CONCIENCIA POLÍTICA Y EL CONOCIMIENTO DEL PODER**

Crearon **PRÁCTICAS FEMINISTAS INCLUYENTES** y generación de conocimiento colectivo

Creación de un curso de investigación **PARTICIPATIVA Y UN LABORATORIO FEMINISTA**

**CONSTRUYERON PUENTES MÁS FUERTES** entre la academia y el activismo de los movimientos de base

Construyeron iniciativas **CENTRADAS EN EL APRENDIZAJE IMPULSADO POR LOS GRUPOS DE BASE** y en las prioridades del movimiento

Fortalecieron la capacidad para el análisis **FEMINISTA Y EL ACTIVISMO ESTRATÉGICO**

Se fortaleció la inclusión, **LOS MOVIMIENTOS FEMINISTAS Y EL LIDERAZGO**

Cultivaron una mayor **SOLIDARIDAD EN EL MOVIMIENTO** y acción colectiva

**95%** del staff accedió a educación terciaria y entrenamiento especializado

Remodelaron la oficina para hacerla más **ACCESIBLE PARA LAS PERSONAS DISCAPACITADAS**.

**FORTALECIERON LA CAPACIDAD DEL STAFF** en investigación y acompañamiento

Cultivaron el **LIDERAZGO INCLUYENTE** y las conciencias resilientes colectivas

Crearon una **CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUYENTE** y accesible

**FORTALECIERON LA CAPACIDAD INTERNA** y el liderazgo feminista

Fomentaron la **RESILIENCIA ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE** y la adaptabilidad

Se enfocaron en la **ACCESIBILIDAD ORGANIZACIONAL** como un recurso para el movimiento

**UN MOVIMIENTO JUVENIL Y POPULAR DIVERSO, RESISTENTE Y POLÍTICAMENTE FUNDAMENTADO** que se adaptó y respondió a las cambiantes realidades políticas y sociales.

\*Iniciativas "On the Right Track" y "La Alianza de Fondos de Mujeres y Feministas de América Latina y el Caribe"

# EL PODER DE LA GENERACIÓN COLECTIVA DE PODER Y EL COMPROMISO POLÍTICO PARA LA INCLUSIÓN DE LAS DISCAPACIDADES

## CONDUCE LA CONTRIBUCIÓN DE FONDO LUNARIA HACIA UN MOVIMIENTO FUERTE, ESTRATÉGICO Y LIDERADO POR JÓVENES

Fondo Lunaria es un fondo feminista enérgico, orgulloso y político, y un generador de conocimiento colectivo. Ubicado en Colombia y establecido en 2005, apoya a jóvenes mujeres diversas y personas trans, trabajando por un país que apoya la justicia social y los derechos, libre de sexismo, racismo y homofobia.

Como co-parte de Fenomenal Funds, Fondo Lunaria Mujer ha recibido financiamiento para la Resiliencia por cuatro años, desde 2020 y financiamiento para la Colaboración de dos años, en 2022. Estos financiamientos han sido utilizados para fortalecer su infraestructura organizacional y apoyar su participación en las colaboraciones de On the Right Track y la Alianza de Fondos de Mujeres y Feministas de América Latina y el Caribe.

Fondo Lunaria Mujer asignó los fondos flexibles hacia varias áreas estratégicas:

- 🌊 Cuidado de las personas: Apoyo al 95% del equipo para acceder a la educación terciaria, evolución de las oportunidades de formación en movimiento, priorización del estudio del inglés para el crecimiento tanto individual como de la organización, y contratación de personal especializado para avanzar en las prioridades de la organización

- 🌊 Desarrollo de la resiliencia financiera: Se invirtió en modificaciones accesibles para personas con discapacidad para la oficina de Lunaria, lo que significa que las mujeres en silla de ruedas podrán «moverse de forma autónoma en el espacio» y compas del movimiento podrán utilizar la oficina de Lunaria para celebrar sus propios eventos accesibles para personas con discapacidad
- 🌊 Dotación de recursos a los sistemas, estructuras y procesos organizativos: Fortalecimiento del equipo de investigación para acompañar a las líderes juveniles mientras llevaban a cabo la investigación feminista de Lunaria en la comunidad
- 🌊 Facilitar el conocimiento y la estrategia colectivos, políticos y feministas: Generación colectiva de investigación participativa y desarrollo del diplomado en investigación y del laboratorio feminista para fortalecer el activismo de mujeres y personas trans
- 🌊 Construyendo relaciones: Creció un liderazgo democrático joven e inclusivo con sabiduría y acceso al análisis del contexto y al conocimiento
- 🌊 Fomento de mentalidades resilientes: Fomentar la inclusión y el colectivismo
- 🌊 Aumentar los conocimientos sobre el poder: Navegar por las agendas políticas en juego en cuestiones clave de la investigación

La resiliencia de Fondo Lunaria Mujer, también les ha permitido actuar en momentos de oportunidad:

- Se reforzó al motivado equipo con habilidades y conocimientos
- Priorizaron los objetivos de aprendizaje de las organizaciones de base en el desarrollo del diploma de investigación y del laboratorio feminista
- Se generó conocimiento colectivo sobre justicia económica sostenible, refutó el esencialismo de género y dio la bienvenida a los feminismos trans incluyentes

Los esfuerzos han mejorado la habilidad de Fondo Lunaria Mujer, para apoyar los movimientos a los que sirven, al:

- Hacer realidad el compromiso político de tender puentes entre los movimientos académicos y sociales centrándose en enfoques de investigación-acción participativa en el diploma de investigación y el laboratorio feminista
- Garantizar la accesibilidad para personas con discapacidad en la oficina de Lunaria y ponerla a disposición de otros actores de la justicia social.



**EN ÚLTIMA INSTANCIA, ESTAS INICIATIVAS HAN CONTRIBUIDO AL CRECIMIENTO DE UN MOVIMIENTO POLÍTICO DIVERSO Y RESISTENTE DE LÍDERES JUVENILES Y GRUPOS DE BASE CAPACES DE RESPONDER A LOS CONTEXTOS POLÍTICOS Y SOCIALES**



# PAVIMENTANDO EL CAMINO HACIA LA RESILIENCIA FINANCIERA:

## EL ACOMPAÑAMIENTO DE FENOMENAL FUNDS A CO-PARTES BUSCANDO DETERMINACIÓN DE EQUIVALENCIA

Los datos del Financiamiento para la Resiliencia destacan la importancia del acompañamiento efectivo en la financiación de infraestructura organizacional. Basándonos en un modelo feminista, exploramos lo que se necesita para construir relaciones más equitativas. Desde nuestra experiencia, dos componentes deben estar presentes: curiosidad compasiva y recursos flexibles. Hemos tenido la fortuna de contar con ambos para el trabajo de acompañamiento de Fenomenal Funds.

Al hacerlo, nos hemos mantenido atentas a las diversas necesidades, contextos y prioridades organizacionales, mientras navegamos los desafíos prácticos como las diferentes zonas horarias y las agitaciones políticas. Nuestro enfoque es multifacético, por ejemplo hemos:

- construido relaciones colaborativas con fondos de mujeres, que nos ayudan a entender mejor sus situaciones únicas, de forma respetuosa, mientras mapean su camino de acompañamiento;

- garantizar la justicia de lenguaje asegurando la traducción del material y la interpretación de las reuniones;
- honramos la justicia de las zonas horarias, al agendar múltiples sesiones de información; y
- simplificar el reporte, facilitar la reflexión crítica y proveer el apoyo al aprendizaje emergente.

También consideramos los impedimentos estructurales, lo que nos llevó a trabajar con fondos para mujeres (especialmente los más pequeños) para navegar el proceso de Determinación de Equivalencia en EE. UU., abriendo así la posibilidad de acceder a una gama más amplia de oportunidades de financiamiento.

Si bien el acompañamiento puede a veces perder prioridad cuando los recursos son escasos, nuestro enfoque lo pone en el centro, lo que ha permitido que la resiliencia organizacional y la colaboración significativa florezcan simultáneamente.

## CASO DE ESTUDIO:

### INFRAESTRUCTURA DE ACOMPAÑAMIENTO COMO UNA INVERSIÓN ESTRATÉGICA - ACOMPAÑAMIENTO DE FENOMENAL FUNDS EN LA DETERMINACIÓN DE EQUIVALENCIA EN EE.UU

Para las co-partes fuera de Estados Unidos, Fenomenal Funds les ayudó activamente en la Determinación de Equivalencia (ED\* por sus siglas en inglés), la certificación que designa a las organizaciones sin ánimo de lucro como equivalentes al 501(c)(3) organizaciones de caridad públicas, lo que simplifica su acceso a los recursos filantrópicos en EE. UU. También, hay beneficios para financiadores. La ED optimiza la supervisión y simplifica la administración de financiamiento al eliminar la necesidad de responsabilidad de gasto, un proceso de cumplimiento complejo que generalmente se requiere cuando se otorgan fondos a entidades fuera de EE. UU.

Fenomenal Funds acompañó a fondos para mujeres que necesitaban ayuda para obtener o renovar su estatus ED e inició el proceso de certificación. Esto ha sido fundamental, ya que la ley fiscal de EE. UU. establece que solo los otorgantes de financiamiento pueden iniciar y financiar el proceso de certificación ED, no la organización receptora de la financiación. Como parte de su acompañamiento, Fenomenal Funds cubrió todos los costos asociados con el proceso, organizó sesiones informativas para explicar los requisitos de ED y brindó apoyo a los fondos para navegar el proceso de certificación, el cual requiere documentación sustancial relacionada con gobernanza, finanzas y actividades organizacionales.

El acompañamiento de Fenomenal Funds aumentó el apoyo de NGOsource<sup>11</sup>, quienes gestionan de manera independiente los procesos de certificación, ofreciendo asistencia regional en los idiomas locales y sus zonas horarias. Este enfoque de doble camino es crucial para los fondos de mujeres pequeños y no anglófonos. Mongolian Women's Fund destacó los beneficios tangibles: «Fenomenal Funds no sólo cubrió todos los costes, sino que también proporcionó una orientación esencial a lo largo del proceso de ED».

Nuestro acompañamiento ha demostrado resultados increíbles: El número de fondos de mujeres, que obtuvieron el ED con el apoyo de Fenomenal Funds creció de 1 en 2021, a 17 en 2024. La proporción de los fondos miembros de la red, con estatus de ED activo, también creció dramáticamente: en 2020, 62% de miembros no establecidos en EE. UU tenían el estatus ED activo, mientras en 2024, creció 95%.

Esta certificación ED, desbloqueó nuevas oportunidades de financiamiento mientras incrementaba credibilidad y visibilidad operacional de las co-partes. Bulgarian Fund for Women comentó que el estatus ED “incrementa la confianza con financiadores de EE. UU, mejora nuestra credibilidad y simplifica el recibir dinero de los Estados Unidos”. La visibilidad también es crucial, al conectar con financiadores internacionales. Fondo de Mujeres Bolivia Apthapi Jopueti de Bolivia compartió, “ED permite completar los requisitos para acceder a los recursos de la filantropía y ser visibles en las redes globales”. Del mismo modo, Women's Fund Fiji notó el efecto transformador del ED en sus estrategias de recolección de fondos: “Esto abre un nuevo conjunto potencial de financiadores, esencial para reducir la dependencia y fortalecer nuestra autonomía financiera”. Y Reconstruction Women's Fund aprovechó el estatus para la rápida adquisición de fondos y capacidades de patrocinio fiscal: “Pudimos pasar rápidamente el proceso de diligencia debida y obtener fondos de manera ágil gracias al estatus, lo que facilitó nuestra capacidad para convertirnos en patrocinadores fiscales de otras organizaciones”.

La inversión estratégica de Fenomenal Funds en el acompañamiento de co-partes en la certificación ED ha significado mucho más que una simplificación de los procesos de financiamiento en EE. UU. Ha contribuido a la resiliencia y sostenibilidad de los fondos para mujeres, apoyándolos para que respondan de manera dinámica a oportunidades y desafíos emergentes.

11. NGOsource es un proyecto fundado y lanzado por el [Council on Foundations](#) y [TechSoup](#), ayuda a financiadores de EE. UU a optimizar y salvaguardar sus donaciones internacionales. <https://www.ngosource.org/who-we-are>

# UNA VISIÓN FEMINISTA PARA LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: SIETE MANERAS DE TRABAJAR

“Una reciente encuesta... muestra que el 80% de los fondos miembros de Prospera, ahora cuentan con reservas financieras, para poder sobrellevar –así como los movimientos que apoyan– el próximo período. Tenemos pruebas de lo que se puede hacer distinto, por lo se ha hecho con Fenomenal Funds.”

🌿 **Laila Alodaat,**  
*Directora Ejecutiva, Red Internacional de Fondos de Mujeres Prospera*<sup>12</sup>

Además de demostrar cómo la resiliencia organizacional impulsa un financiamiento más estratégico y receptivo para la justicia de género, las formas específicas en que los fondos para mujeres fortalecieron su infraestructura organizacional ofrecen una visión feminista de la resiliencia organizacional. Esto complementa la articulación de personas, finanzas, sistemas y estrategias resilientes desarrollada por la Fundación Ford.<sup>13</sup>

“Inicialmente, teníamos dudas sobre el uso de fondos para fines internos, pero aprendimos que invertir en la estabilidad organizacional y el bienestar del staff mejoraba directamente nuestra sostenibilidad y productividad. A partir de esta visión, lanzamos nuevas iniciativas para fortalecer la resiliencia y atender las necesidades fundamentales de las organizaciones aliadas, promoviendo un impacto a largo plazo en toda nuestra red.”

🌿 **Korea Foundation for Women**

12. Alodaat, Laila. (2025, Marzo). Prospera comenta. Proven Pathways: Collaborative Funding That Shows Impact. Fenomenal Funds multi-stakeholder event, New York.

13. Lee más en: <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/how-it-works/>

# UNA VISIÓN FEMINISTA PARA LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

**1 CUIDADO**  
por las  
Personas

**2 Desarrollar**  
**LIDERAZGO** y  
Organizaciones  
con Conocimiento  
sobre el Poder

**3 FOMENTAR**  
**CONCIENCIAS**  
**RESILIENTES** en  
Individuos,  
Organizaciones y  
Movimientos

**4 CONSTRUIR**  
**RELACIONES** dentro  
de Organizaciones y  
Movimientos

**5 FINANCIAR**  
Sistemas,  
Estructuras y  
Procesos  
Organizacionales

**6 DESARROLLAR**  
la Resiliencia  
Financiera

**7 FACILITAR**  
Conocimientos y  
Estrategias Colectivas,  
Políticas y Feministas

Las siguientes siete maneras de trabajar están construidas desde las prioridades organizacionales de los fondos de mujeres y son validadas por los impactos que han tenido.

# 1. CUIDADO POR LAS PERSONAS

 **Sobre todo, se abrieron espacios para la reflexión, la politización y la indagación personal... Esto dio lugar a un equipo reflexivo, comprometido, cuestionado y politizado, consciente de su papel personal y colectivo en el fortalecimiento y articulación de organizaciones y movimientos de mujeres, feministas y de diversidades de género."**

 **Fondo de Mujeres Bolivia Apthapi Jopueti**

Más de la mitad de los fondos de mujeres reportaron que el financiamiento flexible de Fenomenal Funds les permitió fortalecer el cuidado por las personas, particularmente el del staff. Hubo una variedad amplia de actividades que, de muchos modos, buscaban remediar la tendencia en organizaciones de justicia social de priorizar la financiación de actividades programáticas sobre las institucionales. En todo el espectro de co-partes, de fondos pequeños a grandes, se asignaron fondos para abordar asuntos básicos del staff:

 Se cubrieron los déficits presupuestarios relacionados con el staff. Por ejemplo, varios fondos de mujeres informaron que los costos de personal no financiados fueron cubiertos mediante financiación .<sup>14</sup>

 Se abordaron cargas laborales insostenibles, el agotamiento y el riesgo de rotación mediante la ampliación de los equipos de trabajo. Por ejemplo, las co-partes mencionaron especialmente la contratación de roles de comunicación y<sup>15</sup> movilización de recursos.<sup>16</sup>

 Se mejoró la remuneración y los beneficios del staff para enfrentar las presiones del costo de vida. Por ejemplo, las co-partes centraron sus esfuerzos en financiar paquetes de bienestar para el personal, incluyendo el acceso a derechos humanos fundamentales como atención médica en países donde el seguro de empleo es el principal medio de acceso a servicios de salud y apoyo psicosocial .<sup>17</sup>

 Se contrataron consultorías con experiencia específica (por ejemplo, comunicación, movilización de recursos, monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, gobernanza, transición de liderazgo y recursos humanos) para reducir la carga de trabajo y avanzar en actividades clave de las organizaciones .<sup>18</sup>

 Se desarrollaron habilidades enfocadas en las personas y los equipos, además de fortalecer relaciones dentro de las organizaciones. Por ejemplo, los retiros reunieron al staff por primera vez, y se ofrecieron programas de capacitación y coaching.

14. Por ejemplo, Astraea Lesbian Foundation for Justice (Astraea), Doria Feminist Fund, FemFund, filia.die frauenstiftung, Fondo Centroamericano de Mujeres (FCAM) y Slovak-Czech Women's Fund.

15. Por ejemplo, FemFund, Fondo Alquimia, Mama Cash, Mediterranean Women's Fund, y Mongolian Women's Fund.

16. Por ejemplo, Calala Fondo de Mujeres, Doria Feminist Fund, Fondo de Mujeres Bolivia Apthapi Jopueti, Mediterranean Women's Fund, Mongolian Women's Fund, Taso Foundation y Urgent Action Fund-Africa (UAF-Africa).

17. Por ejemplo, Calala Fondo de Mujeres, FCAM, Korea Foundation for Women, Mediterranean Women's Fund, Reconstruction Women's Fund, Taso Foundation, Tewa, UAF-Africa y Women's Fund Asia.

18. Por ejemplo, Astraea, Doria Feminist Fund, Equality Fund, FemFund, Fonds pour les Femmes Congolaises (FFC), Global Fund for Women, Mongolian Women's Fund, Reconstruction Women's Fund, Taso Foundation, UAF-Africa y VidaAfrolatina.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Los fondos de mujeres sienten que estas inversiones fueron críticas para incrementar sus capacidades estratégicas y operacionales. Reflexionaron que la cultura organizacional evolutiva fortaleció las relaciones que, a su vez, afianzaron la capacidad de las reflexiones vulnerables y el aprendizaje permitió desarrollar estrategias organizacionales más sofisticadas.

Además, abordar cargas laborales insostenibles, mejorar la remuneración y los beneficios del staff, y aumentar el acceso a capacitación y coaching redujo la rotación del personal. A su vez, esto fortaleció la capacidad estratégica de los fondos al aprovechar el crecimiento del conocimiento y la experiencia dentro de los equipos.

 **Basándonos en los recursos del Financiamiento para la Resiliencia, iniciamos un proceso de Reflexión y Crecimiento, que fue un componente clave en varios cambios que alinearon aún más la cultura de Astraea con nuestros principios feministas. Este proceso llevó a una mayor transparencia en el liderazgo, fortaleció las relaciones entre el staff remoto y permitió integrar la justicia sanadora en nuestro trabajo. Estos cambios trajeron mejoras bien recibidas en áreas como la retención de talento, el ánimo del equipo y el impacto en las comunidades con las que colaboramos. Además, actualizamos e implementamos políticas y prácticas de recursos humanos acordes con nuestros esfuerzos para construir un equipo resiliente y diverso."**

 **Astraea Lesbian Foundation for Justice**

 **En 2022, incorporamos de manera definitiva los beneficios implementados desde la pandemia: un bono mensual para el trabajo en línea y un bono anual de sostenibilidad de libre uso para el equipo ejecutivo. También formalizamos dos semanas de descanso general a mitad y al final del año, además de las vacaciones establecidas por ley. El fortalecimiento del equipo es, sin duda, resultado de contribuciones permanentes para mejorar sus condiciones laborales. Actualmente, contamos con una política de sostenibilidad para el equipo ejecutivo, que incluye espacios permanentes de cuidado colectivo, formación y procesos de coevaluación. Asimismo, las relaciones internas y la comunicación dentro del equipo han mejorado significativamente."**

 **Fondo Alquimia**

## 2. DESARROLLAR LIDERAZGO Y ORGANIZACIONES CON CONOCIMIENTO SOBRE EL PODER

 **Nuestra meta es transformarnos y a nuestra organización, al utilizar el poder, los recursos y las herramientas de una manera no opresiva, descolonizada e incluyente. Vemos el co-liderazgo feminista como una responsabilidad compartida y una colaboración para lograr los objetivos, mientras se cumple con la responsabilidad individual."**

 **Pacific Feminist Fund**

Fenomenal Funds como un experimento audaz, nos ha enseñado lecciones importantes sobre las maneras constructivas y destructivas en las cuales el poder puede desarrollarse dentro de los procesos feministas. En ese contexto, hemos encontrado útil reflexionar sobre lo que se necesitaría para expandir el conocimiento como una herramienta de la resiliencia organizacional. Al hacer esto, hemos regresado a las diversas exploraciones sobre el poder, codificadas en el muy útil artículo *All About Power*.<sup>19</sup>

-  La configuración de los lugares de poder como dentro del yo, entre individuos, entre grupos sociales y entre formaciones políticas y económicas.
-  Las formas del poder ocultas o indirectas, visibles o directas e invisibles.
-  Las expresiones de poder como "poder sobre", "poder a", "poder dentro" "poder con" y, en particular, las perspectivas ofrecidas dentro de la expresión "poder debajo".

Nuestro punto de partida para la comprensión sobre el poder es que individuos, organizaciones y movimientos tienen:

-  la visión y el compromiso para desafiar las estructuras jerárquicas y prácticas que replican los modelos patriarcales de dominancia y el control;
-  conciencia crítica y herramientas para reconocer diferentes formas, expresiones y sitios de poder;
-  capacidad para analizar su impacto (a nivel personal, organizacional y estructural);
-  prácticas para navegar y, potencialmente, desafiar las expresiones perjudiciales del «poder sobre» –incluida la evaluación de los riesgos diferenciales basados en las condiciones de privilegio y marginación.

Organizaciones con conocimiento sobre el poder valoran el conocimiento diverso, fomentan la transparencia y comparten el poder para apoyar la toma de decisiones incluyentes. Además, regularmente reflexionan sobre políticas, desafían el patriarcado y otras normas opresivas, y construyen capacidad colectiva para usar el poder para la innovación, equidad y cambio transformativo.<sup>20</sup>

19. Lee más aquí: <https://creaworld.org/wp-content/uploads/2020/07/All-About-Power.pdf>.

20. Batliwala, S. (2010). Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud. En <https://creaworld.org/wp-content/uploads/2020/11/feminist-leadership-clearing-conceptual-cloud-srilatha-batliwala.pdf>.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Gran parte de las iniciativas de los Financiamientos para la Resiliencia y la Colaboración han tenido efectos, tanto positivos como negativos, en las dinámicas de poder dentro de los fondos de mujeres y las organizaciones y movimientos feministas, así como al interior de nuestros propios experimentos sobre gobernanza. Por supuesto, el desafío es que existimos dentro de estructuras patriarcales, por lo que nuestra búsqueda de “poder con” choca rápidamente con la política real y el dominio de las estrategias de “poder sobre”, así como con prácticas y comportamientos/egos individuales y colectivos. Si bien no es una solución total, el uso de herramientas y prácticas para fortalecer la capacidad de comprensión sobre el poder, incluidos esfuerzos específicos para evolucionar en las prácticas organizacionales y liderazgo del feminismo interseccional, fueron reportados por varios fondos, como benéficos.<sup>21</sup>

 Entendimos que la naturaleza de nuestro trabajo a menudo implica atravesar situaciones íntimas, desafiantes y emocionalmente cargadas... y necesitamos proporcionar el apoyo necesario al staff para gestionar estos momentos con eficacia. Comprendimos el impacto histórico de la raza en la dinámica laboral de las ONG.... Como resultado, estamos centrando principalmente nuestros esfuerzos de resiliencia y fortalecimiento organizativo en la lucha contra la discriminación estructural... este enfoque se alinea con nuestro compromiso de crear un cambio duradero y sistémico tanto dentro de nuestra organización como en las comunidades más amplias a las que servimos.”

 **Astraea Lesbian Foundation for Justice**

21. Por ejemplo, en Astraea, Calala Fondo du Mujeres, ELAS+, Fondo Lunaria, Mediterranean Women's Fund, Taso Foundation, Women's Fund Asia y Women's Fund in Georgia.

### 3. FOMENTAR CONCIENCIAS RESILIENTES EN INDIVIDUOS, ORGANIZACIONES Y MOVIMIENTOS

 Hemos aprendido demasiado acerca de compartir el poder y ahora estamos en una mejor posición para apoyar a nuestras co-partes de la manera en la que lo necesitan. Escuchamos mejor sus necesidades. Facilitamos intercambios cuando lo desean y son las co-partes quienes determinan el contenido. A veces, cantar o cocinar juntxs es más significativo que un resultado teórico sobre resiliencia”

 filia.die frauenstiftung

Al considerar los informes de los fondos, reflexionamos sobre el entorno político y económico actual, en particular sobre las formas en que líderes autoritarios están aprovechando narrativas de miedo, exclusión e individualismo. En este contexto, fomentar mentalidades resilientes en individuos, organizaciones y movimientos es un acto de resistencia y rebelión

#### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Estamos en un momento en el que los avances en neurociencia nos ofrecen una visión extraordinaria sobre cómo aprovechar el poder de nuestros cerebros. Sin restar importancia a las amenazas reales –tanto prácticas como existenciales– también somos conscientes de la necesidad de resistir la caída en la desesperanza y el pesimismo. Es fundamental fomentar de manera consciente y colectiva la esperanza y el optimismo, aunque a veces sea mediante ejemplos muy locales o pequeños (como cocinar o cantar juntxs), como una respuesta estratégica válida y vital.

# 4. CONSTRUIR RELACIONES AL INTERIOR DE ORGANIZACIONES Y MOVIMIENTOS

**“Esta relación más estrecha ha permitido que la mesa directiva brinde una orientación estratégica más efectiva, lo que ha sido fundamental para garantizar que nuestras estrategias de asignación de recursos sigan alineadas con los desafíos y oportunidades emergentes en el contexto en el que operamos.”**

 **ELAS+**

Varios fondos reflexionaron sobre la construcción de relaciones como un aspecto vital para la resiliencia organizacional, tanto dentro de sus propias organizaciones como externamente. Por ejemplo, varios fondos utilizaron el financiamiento para reunir a integrantes del staff y/o de la junta directiva en reuniones presenciales <sup>22</sup>, a veces por primera vez <sup>23</sup>. Los fondos informaron que estas interacciones fortalecieron las relaciones y aceleraron el aprendizaje colectivo y la estrategia, lo que a su vez apoyó un trabajo más efectivo.

Además, los fondos respaldaron el coaching individual o colectivo para fomentar relaciones más sólidas entre integrantes del equipo <sup>24</sup>, al igual que la evolución de modelos prácticos feministas <sup>25</sup> interseccionales, para apoyar la evolución de culturas organizacionales feministas o abordar el impacto de las estructuras de discriminación y opresión dentro de las organizaciones <sup>26</sup>.

Los fondos también se enfocaron en el valor del fortalecimiento de las relaciones con sus co-partes. Reflexionaron que sus conexiones afianzadas y el aprendizaje colaborativo les orientó hacia un financiamiento más atento, ágil y oportuno de las iniciativas de las co-partes<sup>27</sup>.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Se consideró que las relaciones sólidas eran fundamentales para fomentar conversaciones estratégicas y políticas con organizaciones y movimientos. A su vez, los fondos para mujeres pueden aprovechar estos conocimientos para mejorar su capacidad de movilizar recursos, defender los derechos de las mujeres y construir redes que apoyen la acción colectiva, fortaleciendo así su capacidad para respaldar los movimientos feministas.

**“Nos hemos enfocado en mejorar la cultura organizacional a través de iniciativas que promueven la comunicación abierta, la inclusión y el respeto. Esto ha contribuido a una mayor satisfacción y un mayor compromiso del staff, fomentando una fuerza de trabajo más cohesiva y productiva.”**

 **Taso Foundation**

22. Por ejemplo, en Korea Foundation for Woman, Tewa, Pacific Feminist Fund (PFF), UAF-Africa, Women First International Fund y Women Win.
23. Es el caso de PFF y Women First International Fund.
24. Por ejemplo, en African Women's Development Fund (AWDF), PFF, UAF-Asia & Pacific (UAF A&P), UAF-Latin America & the Caribbean (UAF-LAC), y Women's Fund Asia.
25. Por ejemplo, en Fondo Lunaria, FRIDA | The Young Feminist Fund (FRIDA), Fund M, Mongolian Women's Fund, PFF, UAF-Africa, and Women Win.
26. Por ejemplo, en AWDF, FCAM, Fondo Alquimia, Fondo de Mujeres del Sur, Fondo Lunaria, FRIDA, Fund M, Taso Foundation, Tewa, UAF-Africa, UAF A&P, UAF-LAF, Women First International Fund y Women Win.
27. Por ejemplo, en FFC, Fund M y Women's Fund en Georgia.

# 5. FINANCIAR SISTEMAS ORGANIZACIONALES, ESTRUCTURAS Y PROCESOS

Los fondos han apoyado nuestro modelo de dirección colegiada feminista, lo cual nos permite prepararnos mejor para tomar ventaja de las oportunidades de movilización de recursos. Hemos fortalecido nuestra capacidad administrativa, permitiéndonos procesar un mayor número de transacciones financieras en contextos restrictivos. Y nos ha permitido fortalecer las relaciones de equipo y desarrollar espacios de pensamiento co-crítico para revisiones oportunas de contexto y tomas de decisiones estratégicas."

Fondo de Mujer del Sur

Aproximadamente la mitad de las co-partes, invirtieron en el fortalecimiento de sistemas, estructuras y procesos. Por ejemplo, un número de fondos se enfocaron en mejorar sistemas operacionales<sup>28</sup> o sistemas de aprendizaje<sup>29</sup>, particularmente para optimizar la eficiencia y fortalecer modelos feministas de estos componentes de infraestructura organizacional. Otros fondos redefinieron las estructuras organizacionales para permitir que se alcanzaran objetivos de justicia social y feminismo a través de políticas y prácticas de gobernanza y operación. Por ejemplo, varios fondos exploraron la teoría y la práctica del liderazgo y la gestión feminista, mientras que otros apoyaron la evolución de modelos de co-liderazgo.<sup>30</sup>

Las inversiones en áreas estratégicas, que mejoran la eficacia operacional nos ayudan a llegar a nuestras metas estratégicas."

Mama Cash

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Las co-partes hablaron de la rareza y valor del financiamiento flexible, el cual les permitió dirigir recursos hacia sistemas organizacionales, estructuras y procesos. Indicaron las eficiencias que obtuvieron de la inversión, en particular la capacidad de redirigir tiempo y energía hacia la construcción de relaciones internas y externas, y discusiones estratégicas. Los sistemas mejorados permiten que los fondos para mujeres procesen el financiamiento más rápidamente, rastreen el impacto de su trabajo con mayor precisión y se comuniquen de manera más efectiva con las partes interesadas<sup>31</sup>.

Hemos logrado obtener financiamientos más grandes, a través de capacidades organizativas mejoradas."

Ecumenical Women's Initiative

28. Por ejemplo Astraea, AWDF, Calala Fondo de Mujeres, Mama Cash y Tewa.

29. Por ejemplo Fund M, Women First International Fund, Women Fund Tanzania Trust y Women's Fund Asia.

30. Lee los pie de página 18 y 19.

31. Por ejemplo AWDF, Mama Cash y Women Fund Tanzania Trust.

# 6. EVOLUCIONAR LA RESILIENCIA FINANCIERA ORGANIZACIONAL



**Hemos expandido significativamente nuestra participación en redes internacionales. Personal del equipo de financiamiento pudo asistir a la reunión regional de Prospera en Asia-Pacífico durante dos años consecutivos, ampliando su perspectiva global y ganando experiencia invaluable en apoyo global, movilización de recursos y recaudación de fondos para iniciativas de mujeres."**

**Korea Foundation for Women**

Al menos dos tercios de las co-partes de Fenomenal Funds dirigieron una parte o todo el Financiamiento para la Resiliencia en necesidades financieras básicas o en la diversificación de su base de activos, sea a través de inversiones directas en reservas, o en financiando la evolución de estrategias y sistemas financieros.

Los fondos utilizaron el Financiamiento para la Resiliencia para lograr:

- costear déficits operacionales durante períodos de estrés de financiamiento<sup>32</sup>
- establecer o fortalecer reservas y/o dotaciones operacionales o estratégicas<sup>33</sup>

enfocarse en agrandar la movilización de recursos, de manera colaborativa<sup>34</sup>

acceder a financiamiento que requiere una co-contribución de la co-parte

Por ejemplo, el requisito de contribución propia del 10% de la Comisión Europea<sup>35</sup>.

diversificar sus tipos de activos

Por ejemplo, los fondos priorizaron en inversiones de propiedades o de mantenimiento en propiedades. La inversión en bienes reduce los costos operacionales y provee espacios de reunión seguros y accesibles, para los movimientos<sup>36</sup>. Un pequeño número de fondos exploraron estrategias de inversión, para permitirles apoyar sus estrategias de evolución.<sup>37</sup>

32. Por ejemplo, en Astraea, Doria Feminist Fund, FCAM, FemFund, filia.die frauenstiftung y Slovak-Czech Women's Fund.

33. Por ejemplo, en AWDF, Bulgarian Fund for Women, Doria Feminist Fund, Ecumenical Women's Initiative, ELAS+, FemFund, Fondo de Mujeres Bolivia Apathapi Jopueti, Fondo Semillas, Mongolian Women's Fund, PFF, UAF-Africa, UAF A&P, Women Fund Tanzania Trust y Women's Fund Asia.

34. Por ejemplo, en Calala Fondo de Mujeres, FemFund, Fondo Semillas, PFF y Taso Foundation.

35. Por ejemplo, en AWDF, Bulgarian Fund for Women y Ecumenical Women's Initiative.

36. Por ejemplo, en AWDF, FemFund, Fondo de Mujeres Bolivia Apathapi Jopueti, Fondo Lunaria, Fondo Semillas, Reconstruction Women's Fund, Tewa, UAF-Africa y Women's Fund en Georgia.

37. Por ejemplo, en Global Fund for Women y Women Fund Tanzania Trust.

desarrollar o evolucionar estrategias o políticas de movilización de recursos

Por ejemplo, los fondos experimentaron con nuevos enfoques para dirigirse a fundaciones, otros fondos intermediarios, donantes bilaterales, instituciones multilaterales, colegas corporativos e individuos, fomentando especialmente las culturas filantrópicas locales y las donaciones feministas <sup>38</sup>. Para otros fondos, el financiamiento permitió una atención sostenida a las políticas y procedimientos financieros de su fondo <sup>39</sup>.

invertir en actividades de finanzas o movilización de recursos

Por ejemplo, algunos fondos reportaron la contratación de personal y consultorías con especialización en finanzas o movilización de recursos <sup>40</sup>. Otros fondos destacaron los costos de viajes para apoyar integrantes del equipo en su participación en actividades de movilización de recursos o crecer en la visibilidad del fondo, con el objetivo de atraer nuevos fondos <sup>41</sup>.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Las co-partes fueron muy claras sobre cómo la resiliencia financiera tuvo un profundo impacto en la estabilidad organizacional real y percibida. Para las que invirtieron en reservas, señalaron la importancia de sus reservas para lograr los requisitos de co-financiación de donantes. Varios fondos reportaron un crecimiento en su movilización de recursos. Por ejemplo, Doria Feminist Fund informó un aumento multiplicado por cuatro. Para quienes invirtieron en bienes, los objetivos políticos de reclamar espacios, especialmente para actividades de sanación y solidaridad, así como contribuir al crecimiento de la infraestructura física de los movimientos de mujeres en su región o país, fueron cruciales. También fue importante garantizar la accesibilidad a los edificios para personas con discapacidad, ya que las mujeres con discapacidad a menudo eran excluidas de los espacios feministas.

**Las contribuciones a los fondos de reserva y dotación han fortalecido la posición financiera de AWDF, brindando estabilidad ante incertidumbres externas. El fondo de reserva ha proporcionado la flexibilidad necesaria para abordar emergencias imprevistas mientras se mantienen las operaciones fundamentales. Además, el crecimiento de la reserva ha permitido que AWDF pre financie entre el cinco y el diez por ciento de ciertos proyectos financiados por fundaciones bilaterales y públicas, garantizando el cumplimiento de los requisitos de la financiación y la implementación continua de los proyectos. Asimismo, el fondo de reserva ha permitido a AWDF invertir en cuestiones críticas y urgentes, lo que les permite actuar con rapidez y mantenerse a la vanguardia del financiamiento feminista."**

**African Women's Development Fund (AWDF)**

38. Por ejemplo, en Ecumenical Women's Initiative, FemFund, Fondo Semillas, Fund N, Mama Cash y Taso Foundation.

39. Por ejemplo, en Astraea, AWDF, Equality Fund, PFF, UAF-Africa y UAF A&P.

40. Por ejemplo, en Doria Feminist Fund, Equality Fund, FemFund, FFC, Taso Foundation, Tewa y VidaAfrolatina.

41. Por ejemplo, en FFC, Fund N, Korea Foundation for Women, VidaAfrolatina, Women's Fund en Georgia y Women Win.

# 7. FACILITAR CONOCIMIENTO Y ESTRATEGIA COLECTIVOS, POLÍTICOS Y FEMINISTAS

 **Creemos que la construcción de conocimiento colectivo es esencial para fortalecer a las organizaciones que apoyamos."**

 **Fondo Lunaria**

Varios fondos informaron sobre sus inversiones en la generación y difusión de conocimientos colectivos, políticos y feministas. Estas actividades incluyeron traducciones de textos feministas fundamentales a idiomas locales o la creación de materiales accesibles para personas con discapacidad <sup>42</sup>, colaboraciones con instituciones educativas para integrar el conocimiento feminista dentro de los movimientos, reuniones con movimientos feministas sobre temas críticos, por ejemplo en la construcción colectiva de estrategias para resistir contra el feminismo trans-excluyente y encargar investigaciones de acción participativa feminista sobre temas políticamente sensibles o activismo feminista<sup>44</sup>, invertir en plataformas digitales para facilitar el intercambio de conocimiento entre organizaciones feministas <sup>45</sup> y contratar especialistas para desarrollar contenido incluyente con las discapacidades<sup>46</sup>. Estas inversiones se caracterizaron por su enfoque externo: generar conocimiento para los movimientos, construir posturas políticas matizadas y fundamentarse en la comprensión colectiva. Otros fondos de mujeres aprovecharon la financiación para fortalecer estrategias organizacionales, a menudo adoptando metodologías participativas. Los enfoques incluyeron estrategias integrales para toda la organización y la evolución de los modelos de financiamiento y acompañamiento (tanto estándar como de emergencia) <sup>47</sup>, así como esfuerzos colectivos con otros fondos feministas para fomentar la innovación filantrópica feminista o la gestión y respuesta colectiva ante riesgos en tiempos de crisis y emergencia <sup>48</sup>.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

En nuestra opinión, expandir el alcance de la estrategia de resiliencia para incorporar la búsqueda consciente de conocimiento colectivo, político y feminista es fundamental para fortalecer los movimientos y resultados de justicia de género. Las reflexiones compartidas por las co-partes demostraron el enorme potencial de estas iniciativas, incluyendo el fortalecimiento del liderazgo juvenil en las comunidades y el enriquecimiento de los debates que son clave para las agendas feministas comunitarias.

 **Nuestras co-partes han indicado su necesidad de tener más espacios para intercambiar conocimiento... Identificamos cuatro temas de su preferencia: el primero, feminismo negro, teorías y prácticas; el segundo, estrategias para sanar y prevenir la violencia sexual; el tercero, sanación y auto-cuidado como prácticas de liberación; y el cuarto, pensamiento colonial y su impacto en personas afro-descendientes... Los impactos incluyen un entendimiento profundo de las similitudes entre sus contextos, que alientan los sentimientos de comunidad, comprensión mutua, fortalecimiento y la generación de posibilidades para prácticas y estrategias que podrían ser efectivas en sus propios contextos."**

 **VidaAfrolatina**

42. Por ejemplo, en Global Fund for Women y Reconstruction Women's Fund.

43. Por ejemplo, en VidaAfrolatina.

44. Por ejemplo, en ELAS+ y Fondo Lunaria.

45. Por ejemplo, en Mama Cash.

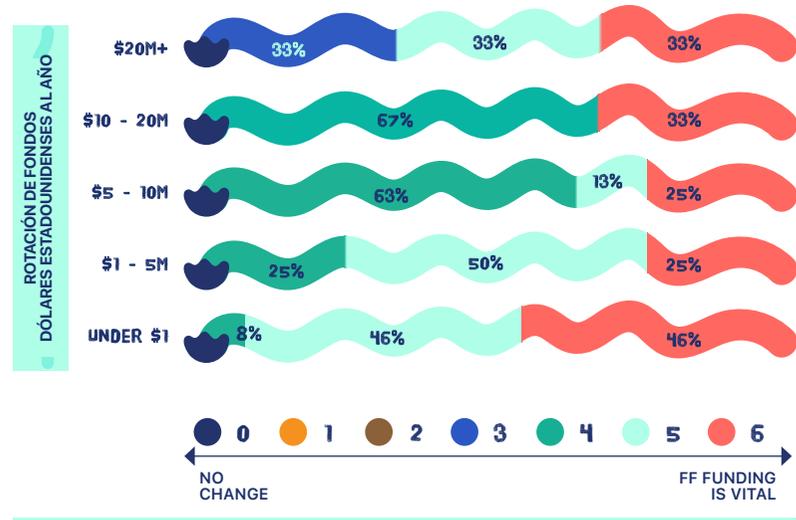
46. Por ejemplo, en Global Fund for Women.

47. Por ejemplo, en Equality Fund, FCAM y FRIDA.

48. Por ejemplo, en Ecumenical Women's Initiative, FemFund, Fondo Semillas, PFF y Taso Foundation.

# UNA INVERSIÓN CRÍTICA:

## LA CONTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO PARA LOS CAMBIOS DE INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS IMPACTOS



Cambios reportados por los propios fondos (% por punto de escala) en su organización debido a la contribución del Financiamiento para la Resiliencia de Fenomenal Funds, utilizando una escala de 7 puntos, n=39.

Escala de 7 puntos, empezando por 0 (el cambio se habría producido sin el Financiamiento para la Resiliencia) y 6 (la dotación de recursos de Fenomenal Funds se considera vital/crítica). Sin respuesta de 0 a 2.

El importe en dólares se refiere al presupuesto anual del fondo de mujeres.

La estabilidad del financiamiento nos dirigió hacia una mayor resiliencia del movimiento, al mantener nuestro rol tan estable como confiable en las comunidades en las que servimos."

Reconstruction Women's Fund

En los informes finales de aprendizaje del Financiamiento para la Resiliencia, pedimos a las co-partes que evaluaran en qué medida la financiación de Fenomenal Funds contribuyó a los cambios en la infraestructura organizacional que reportaron. Les solicitamos que calificaran utilizando una escala de 7 puntos, donde "0" representaba la opinión de que el cambio habría ocurrido sin el financiamiento, y "6" indicaba que los recursos de Fenomenal Funds fueron críticos y la razón principal del cambio. El conjunto de datos incluye todos los fondos que presentaron informes para el último año de financiamiento y que anteriormente habían recibido al menos otra ronda del Financiamiento para la Resiliencia.

Los datos mostraron que el financiamiento hizo una contribución importante, y para fondos más pequeños (con presupuestos anuales de menos de 5 millones de dólares), se percibió abrumadoramente como una contribución vital o crítica. El setenta y cinco por ciento de los fondos con una facturación anual de 1 a 5 millones de dólares informó que el financiamiento hizo una contribución vital o crítica, y el 92% de los fondos con una facturación de menos de 1 millón de dólares reportó que el financiamiento fue vital o crítico. Incluso considerando fondos más grandes, es evidente que el financiamiento tuvo, como mínimo, un impacto sustancial, particularmente en términos de la escala, la calidad y el impacto del cambio. Ninguna co-partes informó que el financiamiento fuera poco importante o que hubiera tenido solo un impacto mínimo o notable.

# SEIS FACTORES QUE IMPULSAN EL FINANCIAMIENTO EXITOSO DE ORGANIZACIONES Y MOVIMIENTOS RESILIENTES

## NUESTRO MODELO DE FINANCIAMIENTO

Esto es lo que aprendimos acerca de financiar la resiliencia organizacional. Estos son seis caminos para financiar organizaciones resilientes y movimientos:



**FINANCIAMIENTO COMÚN DE FINANCIADORES**



**FINANCIACIÓN PARTICIPATIVA, CON CONOCIMIENTO SOBRE EL PODER Y ENFOCADA EN LAS CO-PARTES**



**FINANCIAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO FLEXIBLES, PLURIANUALES Y LIDERADOS POR CO-PARTES**



**CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES EN LUGAR DE COMPETENCIA EN EL FINANCIAMIENTO**



**RENDICIÓN DE CUENTAS RECÍPROCA, ENFOCADA EN EL APRENDIZAJE ENTRE CO-PARTES, FINANCIADORES Y MOVIMIENTOS**



**LA COMPLEMENTARIEDAD DE LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN ORGANIZACIONAL Y COLABORATIVA**

La habilidad para

- ~ adaptarse a un ambiente siempre cambiante,
- ~ estar presentes ante las nuevas oportunidades,
- ~ permanecer atentxs y responsables con los movimientos.

La inversión de los Fenomenal Funds ha demostrado el poder de la inversión en infraestructura organizativa como motor de una financiación más ágil, oportuna, receptiva y responsable del trabajo de las organizaciones de derechos de las mujeres por la justicia de género. Entonces, ¿cómo pueden seguir este camino más donantes?



**Invertir en resiliencia organizacional de los fondos feministas es invertir en el amplio ecosistema de los movimientos. Asegurar que los fondos feministas tengan la capacidad, estabilidad y perspectiva estratégica para sostener colaboraciones de largo plazo con quienes la desigualdad les ha impactado más. Sea al fortalecer la capacidad interna, financiando la planeación estratégica o permitiendo a los fondos formar la narrativa sobre su razón de existir y la brecha crítica de financiamiento que cubren, el financiamiento básico, flexible y plurianual fortalece la capacidad de los fondos feministas para seguir apoyando movimientos. Nuestro mensaje para lxs financiadores es simple: Confíen en los fondos feministas. Financien su visión, no solo sus proyectos. Apóyalos para que puedan sostener los movimientos que están moldeando un mundo que funcione para todxs."**

~ Women First International Fund



# FINANCIAMIENTO COMÚN DE DONANTES

Los impactos acelerados de las múltiples crisis en curso, evidentes en la política global, la inestabilidad económica y el cambio climático, han realzado la importancia estratégica de los mecanismos de financiamiento común. El financiamiento común permite a financiadores con ideas afines maximizar los recursos destinados a agendas comunes para el cambio progresivo, especialmente dentro de colaboraciones de fondos intermediarios que están bien posicionados para llegar a agentes de cambio en la base. Este tipo de financiamiento reduce las barreras de acceso a recursos para muchos fondos de mujeres, en particular los fondos nacionales, que de otro modo podrían no calificar para recibir apoyo de fundaciones individuales <sup>49</sup>.

❖ *La Reflexión de las Co-líderes de Fenomenal Funds sobre Aprender desde los Desafíos:*

## **Mantener el Compromiso Político para el Financiamiento Común**

" A medida que entramos en un período de agitación financiera y política, la evidencia del trabajo apoyado por Fenomenal Funds demuestra que el financiamiento colectivo genera un impacto significativo para financiadores y fondos de mujeres que comparten una agenda común. Nuestro desafío crucial es preservar y ampliar la resiliencia única y los enfoques colaborativos desarrollados por los fondos de mujeres, incluso mientras enfrentamos prioridades en competencia y restricciones de financiamiento. Esto requiere una atención deliberada a las dinámicas de poder dentro del ecosistema de financiamiento, asegurando que las perspectivas feministas permanezcan en el centro y no en la periferia cuando se deban tomar decisiones difíciles de priorización.."

49. Aprende más acerca de nuestro modelo y nuestro enfoque de nuestra Teoría para la Transformación: [https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/10/Fenomenal-Funds-Theory-of-Transformation\\_spreads.pdf](https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/10/Fenomenal-Funds-Theory-of-Transformation_spreads.pdf).



# FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO, CON CONOCIMIENTO SOBRE EL PODER Y CENTRADO EN LA COLABORACIÓN

“ El financiamiento flexible también sienta las bases para la confianza y la reconfiguración de las relaciones de poder, creando contrapesos en la toma de decisiones, tanto en el sector filantrópico como en otros ámbitos.”

🌀 Fondo Semillas

El Financiamiento Participativo de Fenomenal Funds permitió tener perspectivas en tiempo real de los fondos de mujeres, sobre el Comité de Asesoría y el Comité de Dirección, para la toma de decisiones informada. Combinado con el modelo de financiación enfocado en las co-partes –el cual ha priorizado las necesidades de las co-partes, no los objetivos de lxs financiadores– Fenomenal Funds adoptó la idea de Financiamiento para la Resiliencia tras la pandemia de Covid-19 y sus impactos continuos. Puedes obtener más información en nuestro informe Reimaginar el Poder para Aumentar la Resiliencia –Reimagining Power to Build Resilience.<sup>50</sup>



🌀 *La Reflexión de las Co-líderes de Fenomenal Funds sobre Aprender desde los Desafíos:*

## Conocimiento sobre el Poder



“ A veces aprendemos aún más profundamente a partir de experiencias desafiantes. A lo largo del experimento de Fenomenal Funds, desde nuestra gobernanza compartida hasta nuestro Financiamiento para la Colaboración y para la Resiliencia, hemos tenido tanto éxitos como fracasos al navegar y negociar dinámicas de poder. Estas experiencias han enriquecido nuestra comprensión sobre la idea y la práctica del conocimiento del poder y el establecimiento de la confianza como componentes fundamentales de la financiación participativa y la evolución de la resiliencia organizacional..”



50. Leelo aquí : [https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/09/Reimagining\\_Power\\_to\\_Build\\_Resilience-EN.pdf](https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/09/Reimagining_Power_to_Build_Resilience-EN.pdf).



# CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Y COLABORACIÓN EN LUGAR DE COMPETIR



**Saber que los recursos [estarían] disponibles durante un período determinado y que podríamos canalizar todos los recursos humanos y técnicos disponibles para consolidar los procesos internos de nuestros fondos recién establecidos nos permitió comenzar a participar en discusiones estratégicas y procesos de aprendizaje."**

🌀 **Doria Feminist Fund**

Una decisión temprana que fue vital<sup>51</sup> para el Comité de Dirección de Fenomenal Funds, ha sido la decisión de navegar desde un enfoque de financiamiento no competitivo y equitativo. La financiación se ofreció a todos los fondos miembros de la red Prospera, lo que significa que evitamos un proceso competitivo y contribuimos a una cultura de intercambio dentro de Prospera. El impulso hacia un financiamiento equitativo fue adoptado conscientemente como una forma de financiación progresista. El Comité de Asesoría reflexionó sobre sus conocimientos prácticos y observó que, si bien todos los fondos de mujeres enfrentaban dificultades para asignar recursos a la infraestructura organizacional, los fondos más pequeños se veían desproporcionadamente afectados por limitaciones estructurales, como equipos de personal reducidos y la incapacidad de beneficiarse de economías de escala. Al igualar la distribución de recursos entre todos los fondos para mujeres, el Comité de Asesoría planteó la hipótesis de que los fondos más pequeños, para quienes el financiamiento representaría una mayor proporción de su presupuesto, podrían percibir un mayor alcance de cambio (ver gráfico sobre datos de contribución en pp 33).



🌀 *La Reflexión de las Co-líderes de Fenomenal Funds sobre Aprender desde los Desafíos:*

## **Impacto Proporcional del Financiamiento**



“ Con fondos de los fondos miembros de Prospera que van desde menos de un millón de dólares hasta más de veinte millones de dólares, el enfoque de financiamiento equitativo de Fenomenal Funds puede generar tensiones cuando los recursos son limitados. Por ejemplo, los fondos más grandes podrían cuestionar si la distribución igualitaria sirve de manera óptima al impacto colectivo, especialmente cuando financiadores indican que los recursos para programas como Fenomenal Funds ya están completamente asignados. En lugar de fomentar la competencia entre organizaciones diversas, el desafío será ampliar el financiamiento total para el trabajo feminista. Esto requiere que financiadores y beneficiarios del financiamiento colaboren para aumentar el fondo de recursos en general, mientras desarrollan enfoques de distribución que respeten las diferentes escalas y contextos organizacionales. Al cambiar de una competencia impulsada por la escasez a una defensa colectiva, podemos construir ecosistemas sostenibles de financiamiento feminista que fortalezcan todos nuestros movimientos.”



51. Aprender más sobre el reporte de Reimagining, enlace en el pie de página 47.



# FINANCIAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO FLEXIBLES, PLURIANUALES Y DIRIGIDOS POR CO-PARTES

“ Apoyar a los fondos de mujeres con fondos flexibles les permite llegar, responder y amplificar voces de aquellxs en los márgenes y a feministas con agendas y programas transformativos. Nos ha dado la estabilidad para planificar una variedad de actividades centrales, a nuestra misión para apoyar una fuerte agenda de aprendizaje y fortalecer redes entre líderes de cambio comunitarixs.”

🌀 Fund N

Otra decisión importante en las primeras etapas fue garantizar que los fondos destinados a mujeres pudieran determinar sus propias prioridades sobre cómo utilizar los recursos del financiamiento y visualizar si el acompañamiento podría tener lugar, y en qué forma. Las co-partes reflejaron constantemente que nuestro enfoque flexible para modificar actividades, asignaciones presupuestarias y extensiones sin costo les permitió maximizar el impacto de sus proyectos de infraestructura organizativa en contextos de rápida transformación.

En el contexto del acompañamiento, dos factores parecen importantes: primero, la flexibilidad en la financiación, y el respeto implícito, fortalece una confianza más profunda entre donante y co-parte. Segundo, también pudimos aprovechar las relaciones más profundas y confiables que evolucionaron, particularmente a través del Financiamiento para la Colaboración, para generar una dinámica de acompañamiento recíproco, donde la sabiduría organizativa de las co-partes fue enriquecida por nuestra perspectiva a nivel de movimiento.



🌀 *La Reflexión de las Co-líderes de Fenomenal Funds sobre Aprender desde los Desafíos:*

## Financiamiento Plurianual



“ Aprendimos a pilotear el avión mientras lo estábamos construyendo, esto significaba querer satisfacer las necesidades de los fondos de mujeres y también informarles sobre los próximos ciclos de financiamiento. En ocasiones, los comités decidieron cambiar de rumbo y no seguir el plan inicial de financiamiento, lo que podía resultar frustrante para algunos fondos de mujeres que habrían preferido una mayor previsibilidad en la financiación. Al mismo tiempo, la capacidad y decisión de ajustar el rumbo nos permitió responder mejor a las necesidades de los fondos de mujeres, como retrasar el Financiamiento para la Colaboración un año y decidir no establecer una nueva línea de financiamiento sobre el poder narrativo. Como resultado, pudimos otorgar a todos los fondos para mujeres una tercera ronda de Financiamiento para la Resiliencia en 2024.”





# RENDICIÓN DE CUENTAS RECÍPROCA, ENFOCADA EN EL APRENDIZAJE ENTRE CO-PARTES, FINANCIADORES Y MOVIMIENTOS

Fenomenal Funds adoptó un marco de aprendizaje emergente y, dentro del contexto global de plazos y restricciones de capacidad, se esforzó por priorizar el aprendizaje colectivo, particularmente en el contexto del Financiamiento para la Colaboración. Las co-partes reflexionaron que las conversaciones de aprendizaje fueron generativas y contribuyeron a fortalecer el trabajo restante de sus proyectos de Financiamiento para la Resiliencia y la Colaboración.

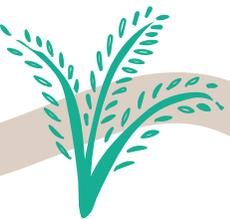


☞ *La Reflexión de las Co-líderes de Fenomenal Funds sobre Aprender desde los Desafíos:*

## **Cambios de Mentalidad**



“ Aprender de los desafíos es difícil. Requiere de un cambio de mentalidad para redefinir los enfoques individuales y organizacionales sobre el fracaso, éxito y riesgo. En el contexto de las dinámicas donante-co-parte notamos que la presentación de informes conversacionales generó mayores conocimientos que los informes escritos y se vio reforzada por una relación de confianza entre donante-co-parte. Sin embargo, la presentación de informes conversacionales requiere un mayor nivel de recursos y debe considerarse en el diseño del programa y los presupuestos operativos desde el principio. Observamos una relación simbiótica entre nuestra flexibilidad, nuestro enfoque de acompañamiento, nuestro enfoque de aprendizaje y la capacidad de extraer lecciones de los desafíos.”





# LA COMPLEMENTARIEDAD DE MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO ORGANIZACIONAL Y COLABORATIVO



**En los pasados años hemos progresado significativamente, en gran parte al Financiamiento para la Resiliencia, que no apoyó en un período crítico de transición... Fortalecer las colaboraciones con fondos hermanas ha sido vital, permitiéndonos intercambiar conocimiento, mejores prácticas y recursos. Estas colaboraciones estratégicas han ayudado a expandir nuestra red y formar nuestro enfoque para futuras iniciativas."**

🌀 **Taso Foundation**

El financiamiento de Fenomenal Funds para fortalecer la infraestructura organizacional se dividió en dos flujos de financiación: uno centrado en el **Financiamiento para la Resiliencia** para fondos individuales de mujeres y otro en el **Financiamiento para la Colaboración** entre fondos de mujeres. Según nuestra experiencia, ambos flujos son esenciales. En particular, el Financiamiento para la Colaboración proporcionó un espacio, tanto a nivel individual como organizacional, para el aprendizaje entre pares, lo que fortaleció el acceso y la confianza en habilidades y conocimientos, además de mejorar la capacidad.

52. Aprende más al respecto en el reporte de Financiando Futuros por la Justicia Social: [https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2025/03/Funding-Social-Justice-Futures\\_Strengthening-Organizations-through-Collaborative-Power.pdf](https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2025/03/Funding-Social-Justice-Futures_Strengthening-Organizations-through-Collaborative-Power.pdf)

🌀 *La Reflexión de las Co-líderes de Fenomenal Funds sobre Aprender desde los Desafíos:*

## **Integrar el Progreso Organizacional y Colaborativo**

“ Hemos observado algunas diferencias interesantes e inesperadas en el compromiso de los fondos de mujeres, durante nuestros dos flujos de financiamiento. El Financiamiento para la Resiliencia (financiamiento de base) con frecuencia, aunque no siempre, involucró a la alta dirección. El Financiamiento para la Colaboración (naturalmente flexibles, tenían un enfoque sustantivo en un aspecto de infraestructura organizacional) tiene un perfil más diverso y particularmente en los fondos más grandes a menudo cuentan con staff con experiencia en el tema relevante al proyecto (por ejemplo, para proyectos enfocados en finanzas, está presente el equipo de finanzas). En este contexto, observamos algunas brechas al integrar en su totalidad los ricos aprendizajes del Financiamiento para la Colaboración<sup>52</sup> dentro de las actividades asociadas con el Financiamiento para la Resiliencia. Para solventarlo y facilitar el aprendizaje cruzado tanto dentro de las organizaciones como en la comunidad de fondos de mujeres, organizamos Conversaciones Comunitarias para extraer ideas emergentes del Financiamiento para la Colaboración. Todos los fondos miembros de Prospera fueron bienvenidos a participar, y recibimos comentarios positivos; de hecho, algunas personas sugirieron que habría sido útil realizar sesiones con mayor frecuencia y en etapas más tempranas del proceso. Esto requiere una planificación y asignación de recursos cuidadosa, tanto para permitir el apoyo de quien financia como para garantizar que las co-partes puedan incorporar estas actividades en sus planes de trabajo y presupuestos.”

# UNA REFLEXIÓN FINAL:

## NAVEGANDO LA TURBUENCIA AL FINANCIAR LA RESILIENCIA Y LA COLABORACIÓN

Nos encontramos en medio de tiempos turbulentos. Para las personas que trabajan en asegurar el futuro del planeta y las personas, los desafíos abundan. Puede ser tentador caer en un estado de indignación, desesperanza y miedo.

A medida que nuestro audaz experimento llega a su fin, las lecciones de Fenomenal Funds nos ofrecen caminos esclarecedores para avanzar hacia un futuro mejor, con un enfoque en la resiliencia y la colaboración.

Si bien la infraestructura organizacional y la colaboración suelen ser relegadas por financiadores y co-partes, nuestros datos demuestran la fortaleza y el impacto de invertir en estas prácticas. Las organizaciones más sólidas brindan recursos de manera más efectiva, respondiendo mejor a las necesidades de la defensa de la justicia de género.

Para tal fin, aquí les entregamos unas cuantas recomendaciones sobre financiamiento resiliente:

1. Confíen en los fondos feministas y financien sus visiones, no sólo sus proyectos.
2. Ofrezcan financiamiento flexible y plurianual para infraestructura organizacional.
3. Creen mecanismos de financiamiento no-competitivos y liderados por las co-partes.
4. Inviertan en sistemas de aprendizaje que empoderen la adaptación estratégica.
5. Apoyen la colaboración y las iniciativas lideradas entre pares.
6. Construyan conocimiento sobre el poder y conciencias resilientes.
7. Unan recursos para hacer frente a la magnitud de los desafíos globales.

Nuestros datos demuestran que una infraestructura organizacional sólida y una colaboración profunda permitirán que activistas, organizaciones, movimientos y financiadores sean estratégicos, estén conectados y generen transformaciones mientras trabajan por un futuro mejor.

El ingrediente clave es el compromiso político de reunir a financiadores para invertir en organizaciones con la intención explícita de fortalecer infraestructuras, fomentar la resiliencia y contribuir a relaciones más profundas y duraderas. Cuando este compromiso se pone en práctica, el resultado es un financiamiento estratégico para la justicia social.



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