

# **Resiliencia y colaboración: Lecciones de la iniciativa Fenomenal Funds**

Un informe de aprendizaje del KIT  
Institute sobre los resultados de un  
modelo de financiamiento feminista

Mayo 2025

# Colofón

## Autores

Anne Karam, Ana Victoria Portocarrero, Rebecca Rosario Hallin, Camilo Antillon (KIT Institute)

## Citación

Karam, A., Portocarrero, A.V., Hallin, R.R. y Antillon, C. (2025). *Resiliencia y colaboración: Lecciones de la iniciativa Fenomenal Funds. Un informe de aprendizaje del KIT Institute sobre los resultados de un modelo de financiamiento feminista*. Ámsterdam: KIT Institute

## Diseño

WRENmedia

## Imagen de portada

Salma Elbarbary

## Créditos fotográficos

Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas y Espacios Feministas de Sanación

## Agradecimientos

El equipo de KIT Institute desea expresar su agradecimiento a todas las personas que compartieron su tiempo y aportes con nosotras, especialmente a las representantes de los fondos de mujeres y de los grupos de colaboración, cuyas historias hemos intentado reflejar con justicia en este informe. También queremos agradecer a IWORDS, a WRENmedia y nuestra compañera Mariam Charara Ruiz por su colaboración y apoyo en las traducciones, la edición de textos y el diseño. Por último, queremos reconocer la dedicación y el acompañamiento de Phoebe So y Shama Dossa, co-líderes de Fenomenal Funds, en nuestro camino como socias de aprendizaje de la iniciativa.

## Cláusula de exención de responsabilidad

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva de las autoras y no reflejan necesariamente los puntos de vista o posiciones de las organizaciones involucradas.

KIT Institute  
Mauritskade 63  
1092 AD Ámsterdam  
Países Bajos  
Contacto: assist@kit.nl

# Resumen ejecutivo

## Introducción

En un contexto de creciente inestabilidad global y de reducción del espacio cívico, los modelos de financiamiento que contribuyen a la resiliencia e interconexión de las organizaciones feministas son más necesarios que nunca. Como actores filantrópicos feministas, los fondos de mujeres movilizan recursos para apoyar a los movimientos por la justicia de género, especialmente en contextos marginados, políticamente complejos y con pocos recursos.

Este informe explora cómo las estructuras de financiamiento feminista, cuando se diseñan de manera intencionada, pueden fomentar impacto a largo plazo, adaptabilidad y colaboración. Se basa en la experiencia de [Fenomenal Funds](#), una iniciativa experimental de cinco años lanzada en 2019/2020, que buscaba transformar la filantropía convencional incorporando valores feministas en su diseño central.

En junio de 2023, Fenomenal Funds incorporó a [KIT Institute como entidad socia de aprendizaje](#) para recopilar aprendizajes sobre la iniciativa utilizando metodologías feministas y participativas. Así, junto con las partes interesadas de la iniciativa, cocreamos un [Plan de aprendizaje](#) para guiar el proceso. Sobre la base de las experiencias vividas de los fondos de mujeres participantes, este informe presenta los hallazgos de ese trabajo, con aprendizajes ilustrados mediante 10 estudios de caso, '[Strengthening Feminist Futures](#)' (Fortaleciendo futuros feministas), publicados en marzo de 2025. Estos estudios abarcaron distintas zonas geográficas, idiomas y tamaños organizacionales, y muestran estrategias diversas en fortalecimiento de capacidades internas, colaboración y transformación de narrativas.

## El modelo de Fenomenal Funds

Fenomenal Funds puso a prueba un modelo de subvención basado en **financiamiento no competitivo, sin resubvenciones, plurianual, flexible y básico**. Con este modelo, distribuyó más de 20

millones de dólares en subvenciones a 44 fondos de mujeres miembros del [Prospera - Red Internacional de Fondos de Mujeres \(INWF\)](#). La iniciativa incorporó valores feministas en su diseño y ejecución, como el cuidado, la confianza y la rendición de cuentas horizontal.

El modelo se basó en dos principales líneas de financiamiento:

- **Subvenciones para la resiliencia**, que permitieron a los fondos participantes fortalecer elementos de su infraestructura interna, como el personal, la gobernanza, los sistemas, el desarrollo estratégico y el cuidado colectivo.
- **Subvenciones de colaboración**, que apoyaron a 15 grupos liderados por pares con recursos para emprender aprendizajes e innovaciones conjuntas en áreas que a menudo son desatendidas por el financiamiento centrado en programas, incluidas las finanzas feministas, la evaluación participativa y la justicia sanadora.

Ambas líneas de subvención se implementaron mediante un [modelo de gobernanza compartida](#) y procesos participativos, los cuales distribuyeron el poder de toma de decisiones entre los fondos de mujeres participantes y las cuatro fundaciones privadas asociadas a la iniciativa: Foundation for a Just Society, Open Society Foundations, The Hewlett Foundation y Wellspring Philanthropic Fund.

**Fenomenal Funds definió la resiliencia como la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio, aprovechar las nuevas oportunidades y seguir respondiendo a los movimientos ante los que rinden cuentas.** Comprender qué fortalece este tipo de resiliencia organizacional es fundamental para la continuidad, solidez y relevancia de los movimientos feministas. Con este informe, buscamos conectar las experiencias de los fondos de mujeres con las hipótesis y los objetivos iniciales de Fenomenal Fund, demostrando cómo se interrelacionan los componentes del modelo y cómo, en conjunto, contribuyen a un cambio sistémico y duradero.

## Lo que cambió: Resultados clave y mecanismos

### Resultado 1: Fortalecimiento de la resiliencia organizacional

La Teoría de la transformación de Fenomenal Funds planteaba la hipótesis de que, si los fondos de mujeres podían invertir en su propia infraestructura, se volverían más resilientes. Los estudios de caso confirman que este resultado se logró ampliamente, especialmente gracias a las subvenciones para la resiliencia.

#### Mecanismos clave y cambios que contribuyeron a ello incluyen:

- **Fortalecimiento de la capacidad interna:** la financiación básica permitió a los fondos contratar y retener personal no programático, garantizar salarios durante crisis, invertir en tecnología y crear reservas financieras y fondos de emergencia.
- **Mejoras en la gobernanza y claridad estratégica:** los fondos reestructuraron sus modelos de liderazgo para reflejar principios feministas, actualizaron sus estrategias de comunicación y movilización de recursos, e institucionalizaron procesos de planificación estratégica.
- **Incorporación de una cultura del cuidado:** al reconocer el cuidado colectivo como un componente clave de la resiliencia, las inversiones estructurales realizadas por los fondos incluyeron políticas de salud, horarios de trabajo flexibles, roles centrados en el cuidado y apoyo a la salud mental.
- **Mayor capacidad para aprovechar nuevas oportunidades:** una infraestructura fortalecida permitió a los fondos desarrollar nuevas áreas temáticas (como el monitoreo y la evaluación participativos y la justicia sanadora) y liderar procesos de establecimiento de normas dentro del ecosistema feminista más amplio.

Estos cambios ayudaron a los fondos de mujeres a navegar mejor las disrupciones (por ejemplo, la

COVID-19 o la represión política), y los posicionaron para responder con mayor eficacia a las necesidades de sus entidades socias beneficiarias a través de prácticas más receptivas y alineadas con sus valores.

### Resultado 2: Profundización de la colaboración feminista

**Si bien la inversión interna directa permitió fortalecer la resiliencia organizacional, el modelo también demostró que la resiliencia no es solo individual, sino también colectiva.** El segundo resultado principal se centró en construir una colaboración más fuerte entre los fondos de mujeres como medio para cocrear soluciones, ampliar su influencia y reforzar una infraestructura colectiva. La Subvención de colaboración y las metodologías que la acompañaron fueron fundamentales para este objetivo.

#### Mecanismos clave y hallazgos que contribuyeron a ello incluyen:

- **Colaboración con recursos y aprendizaje entre pares:** a través de la Subvención de colaboración, los fondos participantes desarrollaron nuevas formas de trabajar en conjunto en temas complejos y poco financiados, con apoyo para facilitación, interpretación y documentación.
- **Promoción de nuevas áreas de trabajo:** temas como la resiliencia financiera feminista, la infraestructura digital y las narrativas de los movimientos surgieron como prioridades compartidas entre los grupos, lo que reflejó un cambio en lo que la colaboración puede generar y fortalecer cuando cuenta con los recursos adecuados.
- **Relaciones fortalecidas y confianza:** la naturaleza no competitiva de las subvenciones fomentó la solidaridad y la alineación política práctica entre los fondos.
- **Culturas de aprendizaje compartidas:** al convertir el aprendizaje en una práctica organizacional más que en una función individual, los grupos de colaboración usaron la resolución conjunta

de problemas y el intercambio entre pares para fortalecer sus capacidades internas.

- **Mejor capacidad de respuesta hacia sus organizaciones aliadas:** las experiencias colaborativas, combinadas con sistemas internos más sólidos, permitieron a los fondos aplicar el aprendizaje hacia afuera y adoptar prácticas más participativas y centradas en el cuidado al relacionarse con sus entidades socias beneficiarias.

Si bien el grado de visibilidad e influencia en los ecosistemas de donantes fue variable, se espera que las redes entre pares creadas a través de la iniciativa perduren y ofrezcan una infraestructura a largo plazo para la acción colectiva.

#### Recomendaciones para la filantropía

Aquí compartimos nuestras recomendaciones para partes interesadas filantrópicas, entidades socias de financiamiento, fondos de mujeres, colectivos y redes. No obstante, las presentamos con el reconocimiento y respeto por los desafíos que ha traído consigo el cambiante panorama de financiamiento desde principios de 2025. Como se mencionó al inicio, la necesidad de resiliencia nunca ha sido mayor, y nuestras recomendaciones se basan en el hecho de que el modelo de Fenomenal Funds contribuyó significativamente a este objetivo para los fondos de mujeres participantes.

Este informe ofrece evidencia contundente de que el financiamiento **flexible, plurianual, no competitivo, sin resubvenciones y básico**, combinado con **colaboración intencionada y con recursos**, puede fortalecer de manera significativa tanto la infraestructura individual como el ecosistema colectivo del financiamiento feminista.

#### Implicaciones clave para las entidades socias de financiamiento incluyen las siguientes:

- **Reconocer la versatilidad** del alcance y trabajo de los fondos de mujeres. Considerarlas como las entidades socias ágiles que son, que operan en múltiples áreas geográficas y temáticas, puede abrir oportunidades para nuevas alianzas.

➤ **La infraestructura interna es esencial.** La filantropía debe ir más allá del financiamiento por proyectos y apoyar funciones centrales (operaciones, cuidado, personal, sistemas y gobernanza) si se espera que las organizaciones socias se mantengan resilientes y receptivas.

➤ **Financiar la colaboración importa.** Apoyar el trabajo colectivo requiere más que buenas intenciones. Es necesario asignar recursos para el tiempo, la facilitación, el acceso lingüístico y el apoyo administrativo que hacen posible una colaboración significativa.

➤ **La participación y el reparto del poder son posibles.** La gobernanza compartida y la asignación participativa de fondos pueden funcionar de forma efectiva cuando se basan en la confianza, la rendición de cuentas mutua y una comunicación cuidadosa y transparente.

➤ **El financiamiento no competitivo y sin resubvenciones abre nuevas posibilidades.** Eliminar la competencia y la presión de resubvenciones permitió a los fondos de mujeres colaborar, asumir riesgos estratégicos e invertir en su desarrollo a largo plazo; en muchos casos, por primera vez.

➤ **El compromiso plurianual es crucial.** Aunque la duración de cinco años de Fenomenal Funds permitió generar cambios significativos, los fondos participantes expresaron que una transformación más profunda, especialmente en torno a la independencia financiera y la infraestructura del movimiento, requiere inversiones a más largo plazo.

En consonancia con la última recomendación, señalamos que el alcance de nuestro trabajo se limitó a los años cuatro y cinco de la iniciativa de Fenomenal Funds. Por ello, **recomendamos que se lleve a cabo un nuevo estudio dentro de dos o tres años para evaluar con mayor profundidad la sostenibilidad del impacto de la iniciativa.**

#### Reflexiones sobre la práctica y la incidencia

Si bien la base de evidencia de esta sección es más limitada, los fondos de mujeres y entidades socias

de financiamiento que participaron en el proceso de aprendizaje compartieron cómo los aprendizajes obtenidos de la experiencia de Fenomenal Funds pueden apoyar la práctica continua y las estrategias de incidencia.

#### Las reflexiones de los fondos de mujeres se centraron en:

- **Institucionalizar los logros** alcanzados durante Fenomenal Funds, incluida la sostenibilidad de las inversiones en personal, cuidado, sistemas y prácticas colaborativas.
- **Mantener una cultura de colaboración**, incluso en ausencia de recursos dedicados, mediante la construcción continua de estrategias conjuntas y la reducción de la competencia interna.
- **Diversificar las estrategias de financiamiento**, reconociendo al mismo tiempo las limitaciones estructurales que enfrentan muchos fondos debido a su tamaño, idioma o región.

Los fondos de mujeres también destacaron la importancia de **construir narrativas estratégicas** y de aplicar **prácticas feministas de monitoreo, evaluación y aprendizaje**, para comunicar mejor el valor de su trabajo. Señalaron la necesidad de contar con herramientas de comunicación que resuenen con las entidades donantes, sin dejar de estar arraigadas en principios feministas.

#### Las reflexiones de las entidades socias de financiamiento incluyeron:

- Reconocimiento de cómo el **fondo común** permitió un mayor alcance y redujo las barreras de acceso.
- Una mayor valoración de la **gobernanza compartida** y de cómo la práctica feminista requiere procesos intencionales que, a veces, son más lentos.
- El impacto transformador del **aprendizaje emergente** y de escuchar directamente a los fondos de mujeres.

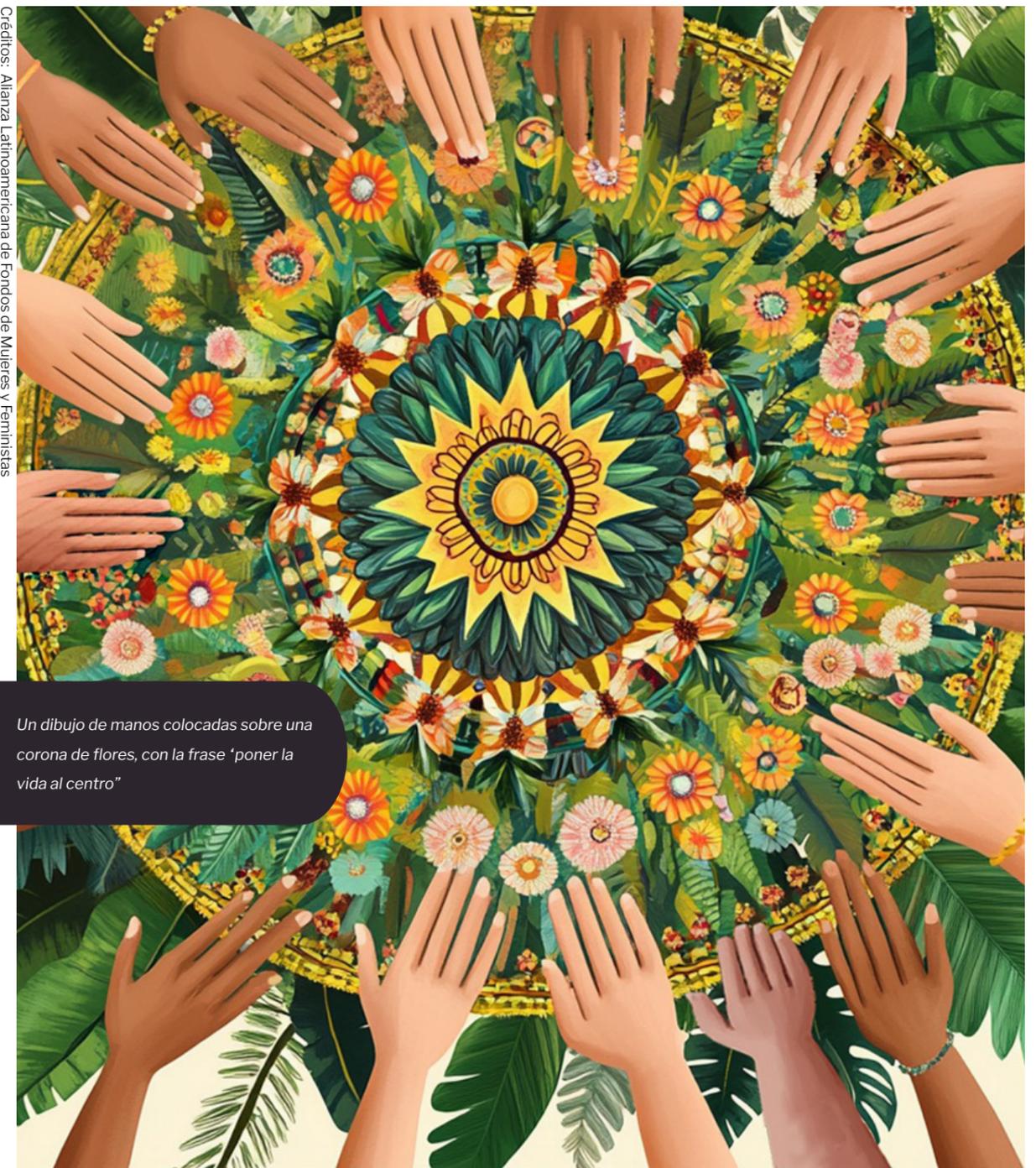
Varias entidades donantes señalaron cómo el trabajo cercano con fondos de mujeres influyó en sus propias prácticas internas: generando reflexión, mayor flexibilidad y una sensibilidad más aguda respecto al funcionamiento del poder en la asignación de recursos.

#### Comentario final

No solo importan los mecanismos del financiamiento feminista (plurianual, básico, flexible), sino también **las prácticas y los procesos**: las relaciones, el cuidado, la no competitividad y el enfoque en el aprendizaje. Este énfasis en cómo se financia es quizás el legado más importante de Fenomenal Funds.

La iniciativa de Fenomenal Funds representó un experimento significativo en la filantropía feminista. Ofreció un modelo (y un conjunto de aprendizajes) para quienes financian con el objetivo de contribuir no solo a la supervivencia de los movimientos feministas, sino también a su florecimiento estratégico, relacional y estructural. Además, el modelo demostró que, incluso cuando los recursos se destinan al fortalecimiento interno y la colaboración, las entidades socias (beneficiarias) fuera del ecosistema inmediato del financiamiento feminista también se benefician. El legado del modelo de Fenomenal Funds radica tanto en el financiamiento como en la manera en la que lo hizo, demostrando que los principios feministas pueden dar forma no solo a los movimientos, sino también a los sistemas que los financian.

Créditos: Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas



Un dibujo de manos colocadas sobre una corona de flores, con la frase "poner la vida al centro"

PONER LA VIDA AL CENTRO

# Contenidos

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>3</b>
Introducción.....	3
El modelo de Fenomenal Funds.....	3
Lo que cambió: Resultados clave y mecanismos.....	4
Comentario final.....	6
<b>1. Introducción</b> .....	<b>10</b>
1.1 Propósito y objetivo de este informe.....	10
1.2 Fenomenal Funds.....	10
1.3 Teoría de transformación.....	11
1.4 Estructura de gobernanza compartida.....	11
1.5 Modelo participativo de concesión de subvenciones.....	12
1.6 Visión general de los estudios de caso.....	12
1.7 Estructura del informe.....	13
<b>2. El modelo de Fenomenal Funds</b> .....	<b>14</b>
2.1 Financiamiento común.....	14
2.2 Financiamiento no competitivo, sin resubvenciones, plurianual, flexible y básico.....	15
2.3 Modelo participativo de concesión de subvenciones y estructura de gobernanza compartida.....	16
2.4 Principios feministas en la práctica.....	17
<b>3. Cambio organizacional y fortalecimiento colectivo</b> .....	<b>20</b>
3.1. Fortalecimiento de la capacidad interna.....	20
3.2. Mejoras en la gobernanza y las estructuras.....	22
3.3. Mejora de una cultura del cuidado.....	23
3.4. Promoción de nuevas áreas de trabajo.....	24
3.5. Fortalecimiento de las culturas de aprendizaje.....	25
3.6. Relaciones nuevas y fortalecidas.....	26
3.7. Mejora de las respuestas y las relaciones con las entidades socias beneficiarias.....	26
<b>4. Comprender los resultados del modelo de Fenomenal Funds</b> .....	<b>29</b>
4.1 La hipótesis.....	29
4.2 Resiliencia organizacional: construir la capacidad para prosperar.....	35

<b>5. Aplicar los aprendizajes: fortalecer los fondos de mujeres e informar sobre una filantropía más inteligente</b> .....	<b>37</b>
5.1 ¿Cómo pueden los fondos de mujeres usar los aprendizajes para mejorar sus prácticas y aumentar su impacto?.....	38
5.2 ¿Cómo pueden los fondos de mujeres utilizar los aprendizajes para incidir por un cambio en la filantropía y mejor financiamiento?.....	38
<b>6. Conclusión</b> .....	<b>39</b>
6.1 Reflexiones de los fondos de mujeres y entidades socias de financiamiento.....	40
6.2 Lecciones para el futuro.....	41
<b>7. Referencias</b> .....	<b>42</b>
<b>8. Anexo</b> .....	<b>43</b>
8.1 Metodología del Plan de aprendizaje.....	43
8.2 Ejemplos de hallazgos por cada hallazgo y subvención.....	50
8.3 Línea temporal del proceso de aprendizaje.....	60
8.4 Los 44 fondos de mujeres participantes.....	62

# 1. Introducción

*Los movimientos feministas en todo el mundo están enfrentando entornos complejos y cada vez más hostiles. El espacio cívico se está reduciendo, el autoritarismo va en aumento y los recursos para la organización basada en derechos siguen siendo escasos y de difícil acceso, especialmente para quienes se encuentran en los márgenes de los ecosistemas de financiamiento tradicionales. Aun así, los movimientos feministas continúan liderando la innovación, la resistencia y el cambio social. Para poder aprovechar nuevas oportunidades y responder estratégicamente a contextos que cambian con rapidez, las organizaciones feministas deben contar con apoyo para fortalecer su resiliencia; no solo para sobrevivir en tiempos de turbulencia, sino para adaptarse, crecer y liderar.*

Como entidad socia de aprendizaje de Fenomenal Funds, KIT Institute trabajó junto con las partes interesadas de la iniciativa entre mediados de 2023 y principios de 2025 para cocrear e implementar un proceso de aprendizaje participativo. Nuestro rol se centró en documentar los resultados y extraer aprendizajes a partir de las experiencias vividas por los fondos de mujeres que participaron en la iniciativa de Fenomenal Funds, utilizando metodologías feministas y participativas.

## 1.1 Propósito y objetivo de este informe

El propósito principal de este informe es documentar y analizar los resultados del modelo de Fenomenal Funds, con un enfoque particular en cómo contribuyó a la resiliencia organizacional y a la colaboración entre los fondos de mujeres participantes. Su objetivo es ofrecer conocimientos concretos sobre lo que sucede cuando los fondos de mujeres reciben financiamiento plurianual, flexible, básico, no competitivo y sin resubvenciones, especialmente en contextos de gobernanza compartida y prácticas de financiamiento feminista.

Este informe está dirigido a una variedad de audiencias: entidades financiadoras, fondos de mujeres, actores de movimiento, intermediarias feministas y personas que trabajan para transformar las prácticas filantrópicas. Aporta al conocimiento colectivo sobre modelos de financiamiento feminista, ofreciendo lecciones y aprendizajes útiles para quienes buscan alinear sus valores con su práctica y apoyar infraestructuras feministas sostenibles de manera más efectiva.

Si bien la iniciativa de Fenomenal Funds también tuvo como objetivo amplificar la voz colectiva e influir en los sistemas filantrópicos, este informe se centra en los dos primeros resultados esperados: resiliencia institucional y colaboración entre fondos de mujeres. Nuestro análisis no pretende evaluar las prácticas del lado de las entidades donantes ni medir la influencia externa a largo plazo del modelo, aunque estos aspectos siguen siendo áreas importantes para futuras investigaciones y documentación. No obstante, en la sección final se exploran implicancias para la práctica y la incidencia a futuro.

## 1.2 Fenomenal Funds

prácticas convencionales de otorgamiento de fondos, Fenomenal Funds buscó proponer un modelo alternativo: basado en principios feministas, aprendizaje colectivo y una gobernanza equitativa. Durante un período de cinco años, la iniciativa distribuyó un total de 20,9 millones de dólares estadounidenses a 44 fondos de mujeres que operan en diversos contextos geográficos y políticos, todos miembros de Prospera - Red Internacional de Fondos de Mujeres (INWF, por sus siglas en inglés).<sup>1</sup> Fenomenal Funds priorizó el financiamiento de los fondos de mujeres como actores clave dentro del ecosistema feminista de financiamiento. Estos son fondos que, aunque con frecuencia son pasados por alto o no reciben los

recursos necesarios, están en una posición única para apoyar a los movimientos feministas de base.

El colectivo fue cocreado e implementado por las integrantes y el Secretariado de Prospera INWF, junto con cuatro entidades socias de financiamiento: Foundation for a Just Society, Open Society Foundations, The Hewlett Foundation y Wellspring Philanthropic Fund. A su vez, tuvieron el liderazgo y acompañamiento del personal de Fenomenal Funds. Ofreció una oportunidad poco común para que las partes involucradas experimentaran con modelos de financiamiento que redistribuyen el poder, priorizan el cuidado y fomentan la sostenibilidad a través de apoyos básicos, flexibles, plurianuales, no competitivos y sin resubvenciones.

## 1.3 Teoría de transformación

Fenomenal Funds tuvo la guía de una clara teoría de transformación, que delineaba cómo se proponía facilitar estratégicamente cambios sistémicos al empoderar a los fondos de mujeres y, en última instancia, beneficiar al movimiento más amplio por la justicia de género. La teoría reiteraba el papel fundamental que desempeñan los fondos de mujeres dentro del ecosistema del financiamiento feminista, y postulaba que, si estos fondos podían invertir en su propia infraestructura, conectarse de manera significativa con fondos pares e incrementar su visibilidad colectiva, entonces fortalecerían su capacidad institucional, profundizarían su colaboración y se volverían más resilientes frente a golpes externos. Dado que los fondos de mujeres cuentan con una larga trayectoria en saber dónde y cómo involucrarse con organizaciones que trabajan en los contextos más desafiantes, los resultados a los que aspiraba esta iniciativa también mejorarían la sostenibilidad y el impacto de los movimientos feministas más amplios.

En este marco, la resiliencia no se concebía como una meta final estática, sino como un conjunto de capacidades dinámicas e interconectadas, esenciales para la sostenibilidad a largo plazo. Específicamente, la teoría de transformación definió la resiliencia como:

- ▶ La capacidad de seguir respondiendo a los movimientos y a las entidades socias a los que los fondos de mujeres rinden cuentas.
- ▶ La capacidad de aprovechar nuevas oportunidades, incluidas aquellas que surgen en contextos volátiles o que cambian rápidamente.
- ▶ La capacidad de adaptarse a circunstancias imprevistas, ya sean internas o externas, positivas o disruptivas.

La teoría también planteaba la colaboración como una función central de la resiliencia, al fortalecer el aprendizaje, las infraestructuras compartidas y la capacidad de respuesta entre regiones y movimientos. La narrativa y la visibilidad se entendían como herramientas mediante las cuales los fondos de mujeres podían ampliar su influencia y diversificar su base de recursos.

## 1.4 Estructura de gobernanza compartida

Fenomenal Funds operó a través de un modelo de gobernanza compartida diseñado para reflejar los valores feministas de participación, transparencia y distribución del poder. La gobernanza se distribuyó entre los fondos de mujeres participantes y las entidades socias de financiación a través de un Comité Directivo y un Comité Asesor. Juntos, estos órganos establecieron la estrategia, supervisaron la asignación de subvenciones y garantizaron la alineación con los principios feministas.

Como cocreadores activos de la iniciativa, los fondos de mujeres aportaron diversidad regional, lingüística y estratégica a los espacios de toma de decisiones. Así, contribuyeron a un enfoque de gobernanza más inclusivo y horizontal. Aunque esta estructura no estuvo exenta de tensiones, sus participantes la describieron como una ruptura significativa con las dinámicas tradicionales de entidades donantes y beneficiarias, y una plataforma importante para operacionalizar los valores políticos.

1 USD 18,9 millones a los 44 fondos de mujeres y USD 2 millones al Secretariado de Prospera.



Un grupo de mujeres sentadas juntas en el suelo, hablando alrededor de una vela encendida

## 1.5 Modelo participativo de concesión de subvenciones

Fenomenal Funds consistió en dos flujos de financiación complementarios.

**La Subvención para la resiliencia:** Una subvención básica, plurianual, no competitiva, sin resubvenciones, con un total de 12,75 millones de USD, que se distribuyó a todos los fondos de mujeres participantes. Se centró exclusivamente en el fortalecimiento interno de las organizaciones, y apoyó inversiones en sistemas, gobernanza, personal, desarrollo estratégico y cuidado. La naturaleza no competitiva de la subvención (en la que todos los fondos de mujeres participantes eran elegibles para recibir cantidades iguales de financiación y con la misma frecuencia) eliminó una barrera clave para la participación. También tuvo como objetivo proporcionar la estabilidad y autonomía que los fondos de mujeres necesitan para planificar, adaptarse y crecer a lo largo del tiempo.

**La Subvención de colaboración:** Proporcionó financiación básica y plurianual a 15 grupos de fondos de mujeres que trabajaban colaborativamente sobre temas o desafíos comunes. Estos grupos de colaboración exploraron áreas no programáticas, como la resiliencia financiera, la justicia sanadora y los sistemas de datos. Con un total de 6,65 millones de USD, distribuida según las necesidades de cada grupo, la subvención fue diseñada a través de una estructura llamada 'Laboratorio de colaboración', que apoyó la cocreación, la reflexión y el

intercambio entre pares. Fenomenal Funds dotó de recursos a los laboratorios para ser apoyados por personas facilitadoras y traductoras, y documentación relevante.

Ambos flujos de financiación se basaron en los principios de la filantropía feminista: enfatizaron la confianza, la flexibilidad, el aprendizaje horizontal y el rechazo de las dinámicas competitivas.

## 1.6 Visión general de los estudios de caso

La mayor parte del material que aporta datos a este informe proviene de los 10 estudios de caso realizados entre marzo y diciembre de 2024. Cada caso aporta distintas perspectivas sobre cómo la financiación básica, flexible, plurianual, no competitiva y sin resubvenciones (como la ofrece Fenomenal Funds) genera un impacto en los fondos de mujeres en diferentes regiones, con diversos tamaños y trayectorias. Los estudios de caso se desarrollaron mediante una combinación de entrevistas en profundidad, discusiones en grupos focales y procesos de reflexión colectiva, todos siguiendo enfoques feministas y participativos. El objetivo fue centrar las experiencias vividas y las perspectivas de los fondos de mujeres participantes.

En conjunto, estos estudios de caso ofrecen perspectivas concretas sobre lo que hizo posible el modelo de Fenomenal Funds, y fundamentan el análisis y las reflexiones presentadas en este informe.

## Estudios de casos de las Subvenciones para la resiliencia

- *Doria Feminist Fund*: un fondo emergente en Asia Sudoccidental y el Norte de África, que utilizó la subvención para cubrir una brecha crítica de financiamiento en una región que enfrenta múltiples crisis.
- *Fondo de Mujeres del Sur*: utilizó la subvención para invertir en mejorar su capacidad de respuesta y flexibilidad frente a la COVID-19 y la incertidumbre política.
- *Fonds pour les Femmes Congolaises*: aprovechó la subvención para fortalecer sus sistemas internos mientras ampliaba su visibilidad y el compromiso con sus entidades aliadas en un contexto de inseguridad.
- *Mama Cash*: demostró cómo incluso los fondos bien establecidos se benefician del apoyo básico, utilizando la subvención para actualizar sus estrategias, sistemas de recaudación de fondos y comunicaciones.
- *Taso Foundation*: utilizó la subvención para reforzar su gobernanza interna y su resiliencia en un entorno político cada vez más restrictivo.
- *Women's Fund X*: un fondo pequeño y emergente que utilizó la subvención para volverse más sostenible estructuralmente y ganar confianza.

## Estudios de casos de las Subvenciones de colaboración

- *Resiliencia Financiera Feminista*: desarrolla e implementa un enfoque holístico de las finanzas feministas y la sostenibilidad organizacional.
- *Espacios Feministas de Sanación*: aplica la justicia sanadora como una práctica estructural y política central para la resiliencia organizacional y la sostenibilidad del movimiento.
- *Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas*: utiliza la narración colectiva y la construcción de narrativas para resistir la represión y apoyar la construcción de movimientos feministas transfronterizos.
- *Bases de Datos de Fondos Feministas*: mejora los sistemas digitales de otorgamiento de subvenciones mientras fortalece el aprendizaje compartido y la confianza entre fondos de diferentes tamaños y espacios geográficos.

## 1.7 Estructura del informe

El resto de este informe está organizado en cinco secciones adicionales:

- La Sección 2 presenta una visión general del modelo de Fenomenal Funds, centrándose en sus características clave de diseño y en

cómo fueron experimentadas por los fondos de mujeres participantes.

- La Sección 3 expone los hallazgos empíricos principales extraídos de los 10 estudios de caso, destacando los cambios más significativos reportados por los fondos en ambas líneas de financiación.

- La Sección 4 analiza estos hallazgos en relación con la teoría de transformación de Fenomenal Funds, explorando cómo los mecanismos del modelo contribuyeron a la resiliencia de los fondos de mujeres y a su colaboración mutua.
- La Sección 5 ofrece reflexiones finales.
- La Sección 6 aborda cómo los aprendizajes generados a través de la iniciativa de Fenomenal

Funds pueden informar tanto la práctica interna como los esfuerzos de incidencia más amplios dentro del ecosistema de financiación feminista.

En conjunto, estas secciones buscan ofrecer una comprensión integrada de lo que el modelo de Fenomenal Funds hizo posible, y de lo que su planteamiento sugiere para el futuro de la filantropía feminista.

## 2. El modelo de Fenomenal Funds

Fenomenal Funds adoptó un enfoque audaz hacia la concesión de subvenciones. En el espíritu de cambiar la forma en que opera el ecosistema de financiación feminista, agrupó fondos y utilizó un modelo de gobernanza compartida para proporcionar financiamiento no competitivo, sin resubvenciones, plurianual, flexible y básico a 44 fondos de mujeres.

En esta sección, desglosamos los componentes clave del modelo de Fenomenal Funds y los situamos dentro de las experiencias de los fondos de mujeres que participaron en este estudio. Este enfoque nos permite evaluar la hipótesis planteada en la introducción. Los componentes principales incluyen:

- Financiamiento común
- Financiamiento no competitivo, sin resubvenciones, plurianual, flexible y básico
- Modelo participativo de concesión de subvenciones y estructura de gobernanza compartida
- Aplicación práctica de los principios feministas

También buscamos mostrar cómo los diferentes elementos del modelo fueron enfatizados según el tamaño o contexto de cada fondo de mujeres.

### 2.1 Financiamiento común

Los recursos financieros para la iniciativa de Fenomenal Funds se reunieron a través de un fondo común. Este tipo de mecanismo implica que varias entidades donantes contribuyan con dinero a una entidad o administración de fondos específica (en este caso, Fenomenal Funds), a quien se le otorga autoridad para tomar decisiones (Baumgartner & Sachrajda, 2024). El mecanismo de financiamiento común también permite que las entidades donantes compartan y reduzcan los riesgos financieros.

Además, el financiamiento común permitió que los fondos de mujeres participantes accedieran a financiamiento de ciertas entidades donantes a las que antes no podían acceder, ya fuera por su región, idioma, enfoque programático o por no cumplir con ciertos criterios administrativos. Por ejemplo:

- Al ser un actor nuevo y no contar con la infraestructura organizativa necesaria para cumplir con los requisitos administrativos de muchas entidades donantes, Doria Feminist Fund había tenido dificultades para conseguir su primera subvención; sin embargo, logró cumplir con los criterios establecidos por Fenomenal Funds y obtuvo financiamiento.
- Trabajar con Fenomenal Funds permitió a Fonds pour les Femmes Congolaises acceder a fondos de entidades donantes fuera del ecosistema francófono, a los que anteriormente no había podido llegar.

- FemFund Poland, con sede en un estado miembro de la UE y de la OCDE que generalmente no recibe mucha atención de las entidades donantes, pudo acceder a recursos a través de Fenomenal Funds y participar en uno de los grupos de colaboración de la iniciativa.

Además, el acompañamiento administrativo por parte de Fenomenal Funds (en su rol de entidad ejecutora de subvenciones) significó que la relación entre la iniciativa y los fondos de mujeres se basó en el intercambio mutuo y la confianza. Al Fenomenal Funds asumir este papel, también permitió que los fondos de mujeres pudieran concentrarse más en sus misiones principales y no en tareas administrativas engorrosas.

### 2.2 Financiamiento no competitivo, sin resubvenciones, plurianual, flexible y básico

Los fondos de mujeres participantes reconocieron que el enfoque de financiamiento no competitivo, sin resubvenciones, plurianual, flexible y básico de Fenomenal Funds fue fundamental para permitirles invertir en su resiliencia interna (Resultado 1), así como para crear espacios de colaboración y aprendizaje (Resultado 2). Muchos fondos destacaron que este tipo de financiamiento representó una ruptura clara con las modalidades dominantes, basadas en la competencia y en dinámicas de poder desequilibradas. La estabilidad y flexibilidad de las subvenciones de Fenomenal Funds ayudaron a fomentar una cultura de no competitividad entre los fondos participantes, lo que les permitió enfocarse en su fortalecimiento interno y participar más abiertamente en colaboraciones interorganizaciones.

**Financiamiento no competitivo, sin resubvenciones y básico:** La naturaleza no competitiva de la Subvención para la resiliencia, en la cual todos los fondos de mujeres participantes eran elegibles para recibir montos iguales y con la misma frecuencia, eliminó una barrera importante para la participación. Algunos fondos de mayor tamaño, como Mama Cash, expresaron que no habrían participado si no

se hubiera aplicado este criterio, ya que no estarían dispuestos a competir con entidades socias a las que, en ocasiones, ellas mismas financian. Establecer condiciones equitativas también permitió que los fondos trabajaran de forma conjunta para construir poder colectivo.

Si bien el modelo de Fenomenal Funds buscó ser abierto y flexible, incluyó muy pocas restricciones, salvo una de particular relevancia. Se restringió intencionalmente la posibilidad de que los fondos de mujeres resubvencionaran los fondos, y en cambio los recursos financieros se delegaron para apoyar a los fondos en el fortalecimiento de su resiliencia interna. Algunos fondos de mujeres señalaron que, en la práctica, era difícil separar el trabajo interno del trabajo programático externo. Sin embargo, celebraron el diseño único del financiamiento, orientado a fortalecer y mejorar su funcionamiento organizacional. Este enfoque resultó particularmente crucial para los fondos más pequeños, como Doria Feminist Fund y Women's Fund X, ya que las mejoras internas les ayudaron a diversificar su base de entidades donantes.

**Flexibilidad de las subvenciones:** la flexibilidad de las subvenciones fue clave, ya que permitió a los fondos de mujeres adaptarse ante circunstancias imprevisibles. Al tener control total sobre la asignación de los fondos, pudieron reorganizar sus presupuestos de acuerdo con prioridades cambiantes. Esto incluyó la posibilidad de agrupar y compartir recursos con otros fondos dentro de la red, fortaleciendo la colaboración y la resolución conjunta de problemas.

**Plurianualidad:** la naturaleza plurianual de las subvenciones brindó a los fondos una sensación de estabilidad. No obstante, consideraron que los periodos de dos y cinco años (para las subvenciones de colaboración y resiliencia, respectivamente), incluso siendo más largos que la mayoría de los ciclos de financiamiento, no fueron suficientes para lograr un refuerzo estructural profundo, especialmente frente a desafíos imprevistos (como eventos geopolíticos o la pandemia de COVID-19). Cinco años fueron suficientes para que los fondos de mujeres comenzaran a trabajar en sus necesidades internas y desarrollaran y fortalecieran

relaciones con otros fondos de mujeres, pero no fueron suficientes para que completaran las transformaciones necesarias para una resiliencia sostenida. Por ello, sugieren que iniciativas de este tipo (como Fenomenal Funds) deberían alinearse con compromisos de financiamiento a más largo plazo, para responder eficazmente a las necesidades de desarrollo de los fondos de mujeres, particularmente en contextos complejos y cambiantes.

**Monto de las subvenciones:** la relevancia de la Subvención para la resiliencia varió según el tamaño y la madurez de cada fondo. Por ejemplo, para un fondo consolidado como Mama Cash, el monto era menos importante que las características del financiamiento sin resubvenciones, básico y no competitivo. Sin embargo, para Doria Feminist Fund, un fondo pequeño y emergente al inicio de la iniciativa, la Subvención para la resiliencia fue una inversión transformadora, que cubrió inicialmente alrededor del 50 % de sus costos totales, lo que la convirtió en una inversión transformadora.

### 2.3 Modelo participativo de concesión de subvenciones y estructura de gobernanza compartida

El Modelo participativo de concesión de subvenciones es un enfoque de financiamiento que transfiere la autoridad para la toma de decisiones de las organizaciones donantes a las comunidades e individuos que se beneficiarán directamente (Abdo & Rose, 2023). En el caso de Fenomenal Funds, implementar el Modelo participativo de concesión de subvenciones implicó la creación de plataformas en las que, en principio, representantes de los fondos de mujeres y de las organizaciones financiadoras compartían el poder de decisión.

A través de esta [estructura de gobernanza compartida](#), Fenomenal Funds buscó encarnar los principios de la filantropía feminista adoptando un enfoque horizontal y facilitando la colaboración directa entre los fondos de mujeres y las entidades donantes en los procesos de toma de decisiones. La estructura incluyó:

► **Un Comité Directivo**, responsable de la estrategia y supervisión. El Comité Directivo estuvo conformado por nueve integrantes:

- Una persona representante de cuatro de los fondos de mujeres participantes. Los fondos de mujeres elegidos representaron la diversidad de Prospera INWF en cuanto a tamaño (definido por presupuesto anual, tamaño del equipo y número de organizaciones aliadas), alcance y escala (nacional, regional, subregional y multirregional) y la Junta de Prospera.
- Una persona representante de cada una de las cuatro entidades socias de Fenomenal Funds, designadas por sus respectivas instituciones filantrópicas.
- El Secretariado de Prospera INWF participó como miembro sin derecho a voto en el Comité Directivo.

► **Un Comité Asesor**, encargado de guiar el proceso de financiamiento participativo relacionado con los dos primeros resultados. El Comité Asesor estuvo compuesto por seis representantes de fondos de mujeres y dos representantes de entidades socias de financiamiento, además del Secretariado de Prospera INWF como miembro sin derecho a voto.

Incluir a representantes de todas las partes interesadas involucradas en los espacios de toma de decisiones permitió integrar múltiples perspectivas. Esta plataforma de gobernanza compartida ofreció a los fondos de mujeres la oportunidad de estructurar las subvenciones de acuerdo con sus necesidades. Esto, en el contexto del inicio de la pandemia de COVID-19, que coincidió con el lanzamiento de la iniciativa, resultó aún más urgente. Los fondos de mujeres consideraron que quienes representaban a las entidades socias de financiamiento participaron “con un oído muy abierto a las necesidades de los fondos”, y que existía un espacio para la escucha y para hacer ajustes.

Reconocer y dar respuesta a las diversas necesidades, trayectorias y capacidades de cada fondo fue una tarea compleja tanto para el Comité Asesor como

para el Comité Directivo. En general, los fondos de mujeres reconocieron el costo, el esfuerzo y la complejidad que conlleva implementar una estructura horizontal de trabajo. También destacaron el esfuerzo de Fenomenal Funds por no sobrecargar a los fondos participantes, gestionando las actividades y los procesos de forma flexible y con sensibilidad ante sus diferencias. Como se señaló desde un fondo de mujeres: “Es importante reconocer que estamos trabajando en condiciones de igualdad (más que de equidad)”. Otra representante señaló: “Este modelo de compartir y redistribuir poder implica un proceso largo y agotador, pero los beneficios valen la pena”. En última instancia, las partes involucradas lograron construir un sentido de corresponsabilidad mutua y una solidaridad política práctica.

### Áreas de mejora

A pesar de la evaluación mayoritariamente positiva sobre la estructura de gobernanza compartida, los fondos de mujeres identificaron dos áreas de mejora:

- Mayor claridad sobre la estructura y el mandato de los órganos de gobernanza.
- Canales de comunicación mejor estructurados, a través de los cuales integrantes de los fondos de mujeres de Prospera INWF pudieran aportar insumos a los comités y recibir información sobre las decisiones tomadas de manera oportuna. Esto fue particularmente relevante para aquellas organizaciones que no contaban con representación directa en ninguno de los comités.

Estos desafíos se evidenciaron en dos momentos clave. Primero, representantes de los fondos de mujeres compartieron que, al inicio de la iniciativa, hubo una falta de comunicación sobre aspectos importantes de la Subvención para la resiliencia: duración, frecuencia y asignación. Atribuyeron esto a la falta de claridad sobre la estructura y el mandato de los órganos de gobernanza. Haber recibido esta información desde el principio les habría permitido planificar con mayor certeza en un contexto sumamente incierto.

Segundo, cuando se decidió cerrar la iniciativa después de cinco años, varios fondos de mujeres que

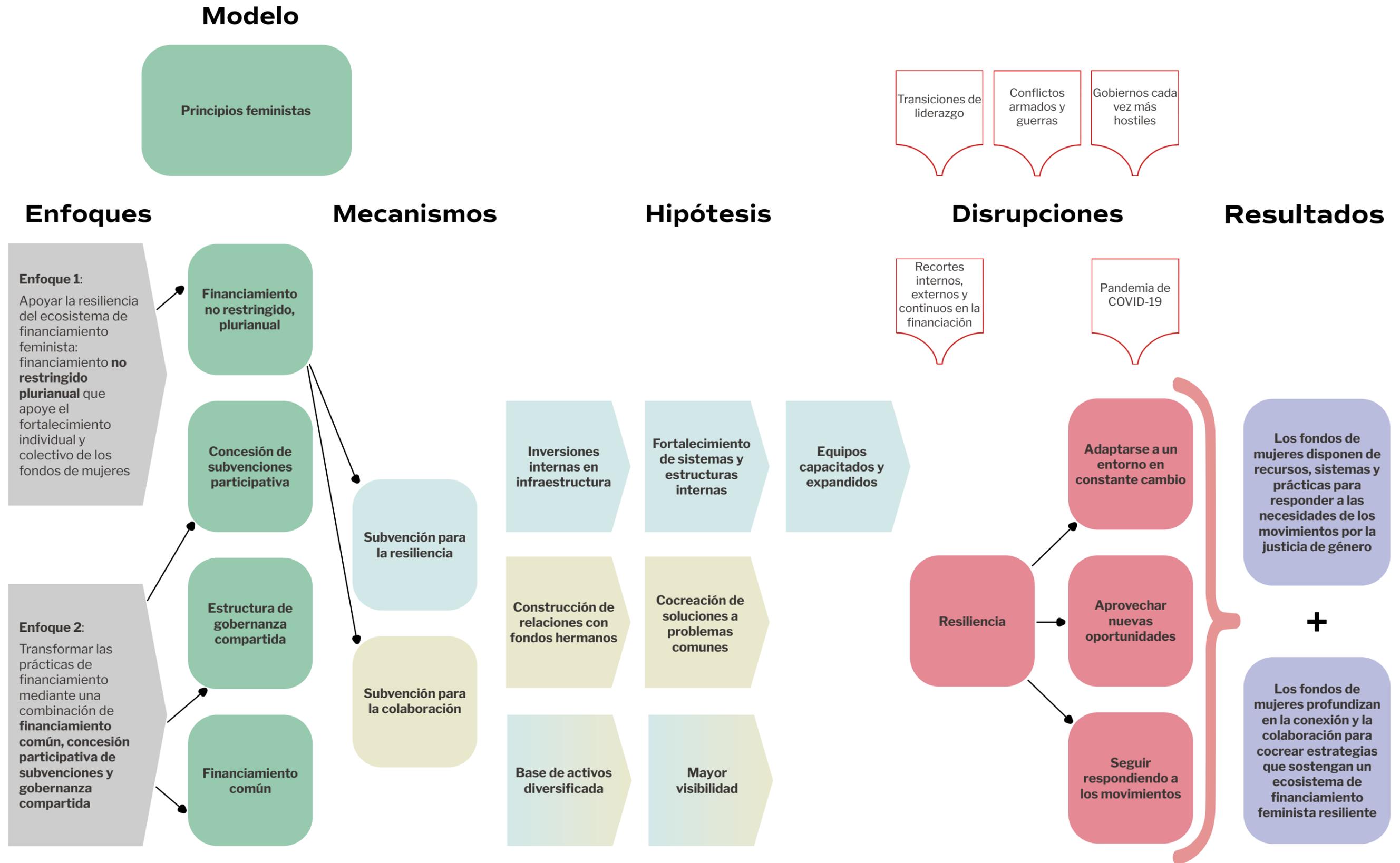
no participaron en la discusión expresaron que no fueron consultados durante el proceso de toma de decisiones del Comité Directivo en agosto de 2022. Aunque las razones detrás de la decisión fueron compartidas posteriormente por las copresidencias del Comité Directivo en una sesión abierta en 2023, muchas de las personas entrevistadas para este informe (en 2024) expresaron tanto su deseo de que la iniciativa continuara como su falta de claridad sobre por qué estaba llegando a su fin. Estos desafíos se intensificaron por la percepción de que se estaban desarrollando dinámicas políticas internas complejas, lo cual dificultó la comunicación entre los Comités Asesores y los fondos.

A pesar de estos tropiezos, los fondos de mujeres consideraron que los Comités Asesor y Directivo cumplieron sus funciones de gobernanza de manera inclusiva y flexible, brindando retroalimentación constructiva y apoyo a los fondos al momento de definir sus planes, especialmente en relación con los grupos de colaboración. La percepción general fue que la relación entre los fondos de mujeres y los órganos de gobernanza fue de pares, más que una tradicional relación entidad donante-beneficiaria.

### 2.4 Principios feministas en la práctica

El modelo de Fenomenal Funds permitió aplicar principios feministas de forma concreta. Por ejemplo, los fondos de mujeres relataron cómo Fenomenal Funds a menudo hizo esfuerzos deliberados para adaptarse a sus contextos y necesidades, ya fuera en cuanto a los requisitos de informes, el idioma o el acceso a personas expertas técnicas, coordinadoras o facilitadoras para los grupos de colaboración. También compartieron que los procesos de concesión de subvenciones e informes se adaptaron a sus realidades: los seguimientos se realizaron de forma sencilla, mediante intercambios mutuos no extractivos y mecanismos de rendición de cuentas, en los que los fondos de mujeres podían proponer sus propias agendas y plantillas de reporte. En este sentido, Fenomenal Funds aprovechó al máximo los mecanismos de autogestión del modelo de financiamiento común y se estructuró conscientemente para reducir la carga administrativa sobre los fondos de mujeres. Esta forma de trabajar

Figura 1: Interpretación de la teoría de transformación de Fenomenal Funds



ayudó a construir relaciones basadas en la confianza dentro de la iniciativa.

Fenomenal Funds también priorizó la creación de oportunidades de aprendizaje entre los fondos de mujeres participantes y se aseguró de que fueran accesibles para cualquiera. Por ejemplo, se ofreció interpretación y todo el material fue traducido; la iniciativa fue receptiva y flexible frente a las consultas de los fondos; y las actividades se diseñaron teniendo en cuenta los distintos husos horarios de sus participantes.

Finalmente, algunos fondos recibieron apoyos individualizados adicionales cuando fue necesario. Por ejemplo, Fenomenal Funds ayudó a Doria Feminist Fund a completar exitosamente el proceso de determinación de equivalencia<sup>2</sup> en los Estados Unidos. Esto les permitió posicionarse mejor para establecer mecanismos de financiamiento a largo plazo con otras entidades donantes, al eliminar una gran barrera administrativa para poder recibir fondos legalmente dentro del sistema filantrópico estadounidense. Otro ejemplo fue cómo la iniciativa atendió la necesidad de anonimato de Women's Fund X durante todo el ciclo del programa.

### 3. Cambio organizacional y fortalecimiento colectivo

Como se expuso al inicio de este informe, la iniciativa de Fenomenal Funds se propuso generar cambios a través de su modelo particular (de financiamiento). Como entidad socia de aprendizaje de la iniciativa, nuestro enfoque principal ha sido captar las perspectivas de los fondos de mujeres participantes. Esta sección busca responder: **¿qué cambios han experimentado los fondos de mujeres a través de las subvenciones para la resiliencia o de colaboración?**

Exploramos esta cuestión presentando los hallazgos de 10 estudios de caso (que constituyen el componente empírico principal de este informe) e identificando los cambios tangibles que vivieron los fondos de mujeres como resultado de su participación en la iniciativa. Al agrupar estos hallazgos, identificamos tendencias, patrones y elementos en común en sus experiencias, así como aspectos específicos de ciertos fondos participantes

En total, se identificaron siete hallazgos, los cuales hemos organizado temáticamente y por categoría de subvención (ver Figura 2).

Ver Anexo 8.1. (p.47) para obtener un resumen visual más detallado y comparaciones entre los fondos, especialmente en relación con su tamaño (según presupuesto), cobertura geográfica y el tipo de contexto en el que operan (por ejemplo, en cuanto a espacios democráticos, desafíos de seguridad, etc.).

#### 3.1. Fortalecimiento de la capacidad interna

*“Para fondos pequeños como el nuestro, la Subvención para la resiliencia inicialmente contribuyó a cubrir aproximadamente el 50 % de nuestros costos”. Doria Feminist Fund*

En todos los estudios de caso, los fondos participantes señalaron que, gracias a la Subvención para la resiliencia, pudieron invertir de manera crucial en el fortalecimiento de sus capacidades internas.

Esta subvención ofreció una oportunidad única y no competitiva para que los fondos de mujeres abordaran brechas críticas en su infraestructura, ya sea respecto a personal, finanzas o sistemas. Descubrimos que estas inversiones tuvieron efectos positivos en tres áreas clave: recursos humanos, equipos y herramientas, y recursos financieros.

#### Recursos humanos

Las inversiones en el fortalecimiento de la capacidad interna se tradujeron en mejoras en los procesos de contratación, retención, condiciones laborales y capacitación del personal. Estas son funciones centrales que otras entidades donantes suelen estar menos dispuestas a financiar. Por ejemplo, varios fondos (Women's Fund X, Fonds pour les Femmes Congolaises, Fondo Mujeres del Sur, Taso Foundation) contrataron nuevo personal en diversas áreas, principalmente en funciones no programáticas, como movilización de recursos, comunicaciones y monitoreo y evaluación (M&E).

La Subvención para la resiliencia también permitió a los fondos (Women's Fund X, Doria Feminist Fund, Taso Foundation, Fonds pour les Femmes Congolaises) garantizar los salarios del personal nuevo y existente durante la pandemia de COVID-19 y en otros periodos de inestabilidad sociopolítica. Por ejemplo, Women's Fund X pudo establecer un salario para su directora ejecutiva, luego de que sus tareas directivas se vieran previamente relegadas debido a limitaciones presupuestarias.

En cuanto a otros beneficios, Taso Foundation destacó su capacidad para brindar un seguro de salud para su personal desde el inicio de la pandemia. Por último, en términos de desarrollo de habilidades, Taso Foundation y Fonds pour les Femmes Congolaises realizaron inversiones en la capacitación de su personal en contabilidad, M&E, cuidado personal y colectivo, comunicaciones y clases de idiomas.

Figura 2: Los siete hallazgos de los estudios de caso



<sup>2</sup> La determinación de equivalencia es un proceso mediante el cual una entidad donante de Estados Unidos evalúa si una organización extranjera destinataria de fondos califica como el equivalente de una organización benéfica pública en los EE. UU. La entidad donante debe recopilar un conjunto detallado de información sobre las operaciones y finanzas de la organización beneficiaria, y hacer una determinación razonable de su equivalencia

## Inversiones en equipos y herramientas

Varios fondos invirtieron en tecnologías de la información y comunicación (TIC). Taso Foundation, Women's Fund X y Fonds pour les Femmes Congolaises adquirieron computadoras portátiles, teléfonos de trabajo y cuentas de Zoom para apoyar el trabajo híbrido, mejorar la conectividad con el personal en el campo o en otras ciudades, y promover un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Fonds pour les Femmes Congolaises también utilizó parte de la Subvención para la resiliencia para adquirir un nuevo software de contabilidad y sistemas de archivo para agilizar las operaciones. Más allá de las TIC, el fondo realizó inversiones en vehículos para apoyar las visitas de campo y estableció un servicio de seguridad para su oficina, con el fin de mejorar la seguridad del personal.

## Inversiones financieras

Los fondos destacaron cómo utilizaron la Subvención para la resiliencia para invertir en su propio fortalecimiento financiero. Las estrategias incluyeron la creación de un fondo de dotación (Fondo Mujeres del Sur), la construcción de fondos de reserva (Doria Feminist Fund, Women's Fund X), el desarrollo de una modalidad de financiamiento de emergencia (Doria Feminist Fund) y la implementación de una política de reserva financiera (Women's Fund X).

## 3.2. Mejoras en la gobernanza y las estructuras

*“La Subvención para la resiliencia representó un impulso significativo al inicio de la gestión colectiva, ya que facilitó la cobertura de los costos asociados con tener a tres personas en la dirección”. Fondo Mujeres del Sur, en relación con su transición de liderazgo.*

Los flujos de subvenciones de Fenomenal Funds brindaron a los fondos de mujeres el espacio para

mejorar y fortalecer sus estructuras internas en tres áreas amplias de acción: gobernanza, estrategias y sistemas. Esto es particularmente relevante para la Subvención para la resiliencia, pero los hallazgos también se aplican a la Subvención de colaboración, que apoyó el aprendizaje colectivo y el fortalecimiento dentro de este ámbito.

Como fondo emergente, Doria Feminist Fund utilizó parte de la Subvención para la resiliencia para establecer y definir su estructura de gobernanza. Taso Foundation y Fondo Mujeres del Sur trabajaron en la transición de sus modelos de gobernanza hacia un liderazgo más participativo con gestión horizontal. Ambos fondos priorizaron procesos de toma de decisiones colectivos y colaborativos. Taso Foundation pasó de un modelo de gobernanza tradicional con una persona a cargo de la Dirección Ejecutiva a una Junta Directiva y una Asamblea Constituyente, mientras que Fondo Mujeres del Sur separó su liderazgo en tres cargos, con una persona a cargo de la Dirección Ejecutiva y dos codirectoras. Al definir sus enfoques, estructuras y transiciones en la gobernanza, Taso Foundation y Doria Feminist Fund utilizaron la Subvención para la resiliencia para organizar reuniones de consulta con las entidades socias. Women's Fund X desarrolló un plan estratégico a tres años a través de la Subvención para la resiliencia.

Además, los fondos de mujeres, tanto de manera individual como dentro de los grupos de colaboración, invirtieron en diversas estrategias internas, incluida la movilización de recursos (Mama Cash, Taso Foundation, Women's Fund X, Fondo Mujeres del Sur) y en estrategias y mejoras de comunicación, como la optimización de sus sitios web (Mama Cash, Taso Foundation, Alianza, Resiliencia Financiera). Taso Foundation utilizó fondos de la subvención para contratar una persona consultora externa que le ayudara a desarrollar una estrategia de monitoreo y evaluación. Por su parte, Fondo Mujeres del Sur fortaleció las capacidades de sus oficinas locales en Paraguay y Uruguay mediante el fortalecimiento de políticas administrativas y estructuras programáticas.

Mama Cash usó la subvención para poner en marcha procesos internos planificados pero

pendientes, como la actualización de su estrategia de recaudación de fondos individuales, la mejora en el manejo de bases de datos para la gestión de subvenciones y el desarrollo de una nueva estrategia de comunicación. Estas acciones están relacionadas, en parte, con la participación del fondo en el grupo de colaboración de la Base de Datos de Fondos Feministas, que se enfoca en mejorar y optimizar las operaciones internas, como la gestión de datos y las mejoras de software, especialmente en lo relativo a la concesión de subvenciones.

Específicamente entre los grupos de colaboración, Resiliencia Financiera Feminista invirtió en transiciones estructurales y de gobernanza para avanzar hacia modelos más feministas y participativos, mientras que Espacios feministas de sanación destacó los cambios que realizaron hacia la toma de decisiones colectiva, institucionalizando una cultura de cocreación.

## 3.3. Mejora de una cultura del cuidado

*“Contar con el espacio para cultivar una cultura de cuidado colectivo dentro de la organización fue importante, especialmente porque venimos de una región donde no tenemos el privilegio de siquiera pensar en ello”. Doria Feminist Fund*

El grupo de colaboración Espacios Feministas de Sanación, en esencia, trabajó para redefinir y politizar los conceptos de justicia sanadora y cuidado colectivo. Creían que implementar la justicia sanadora requiere entornos tangibles y seguros, incluidos espacios físicos autónomos para la sanación colectiva; por ello, el grupo utilizó parte de su Subvención de colaboración para buscar, alquilar y acondicionar estos espacios. Los fondos de mujeres que conforman el grupo realizaron cambios funcionales y estructurales relacionados con el cuidado, como la adopción de una semana laboral de cuatro días, la garantía de cobertura de salud para el personal, la incorporación de una persona encargada del desarrollo de la cultura organizacional para coordinar actividades de cuidado y la creación de un grupo de trabajo para la reflexión interna sobre prácticas de cuidado. A nivel estructural, también modificaron sus estrategias y presupuestos para asegurar que la sanación y el cuidado colectivo se mantuvieran en el centro de su labor.

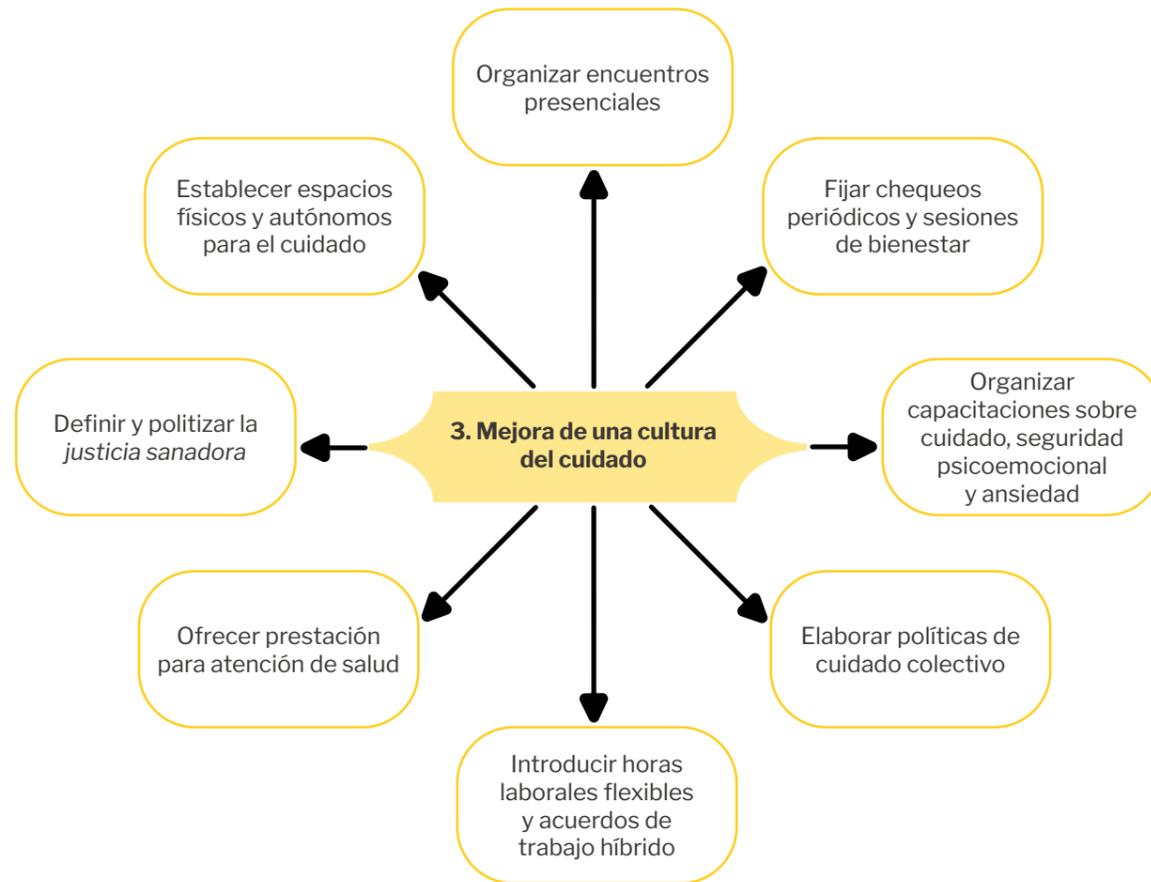
Entre los fondos individuales, el fortalecimiento de una cultura del cuidado adoptó diversas formas, desde actividades puntuales hasta cambios estructurales. Doria Feminist Fund y Fonds pour les Femmes Congolaises, cuyas actividades abarcan una región extensa y un país respectivamente, reconocieron que para trabajar el cuidado era necesario reunir a sus equipos, por lo que organizaron retiros y encuentros presenciales con el cuidado como eje central. Una integrante de Fonds

Muchos fondos realizaron cambios en su funcionamiento organizacional, así como en las condiciones y servicios para el personal, para incorporar el cuidado colectivo. Por ejemplo

- Introdujeron horarios de trabajo flexibles: Doria Feminist Fund, Fondo Mujeres del Sur y Taso Foundation
- Invertieron en computadoras portátiles para facilitar el trabajo híbrido: Women's Fund X, Fondo Mujeres del Sur, Fonds pour les Femmes Congolaises y Taso Foundation

- Organizaron y proporcionaron asignaciones para costos de salud o seguros: Taso Foundation y Fondo Mujeres del Sur
- Desarrolló mecanismos de apoyo específicos para colegas embarazadas y aquellas con hijos e hijas de corta edad: Fondo Mujeres del Sur
- A la luz de la turbulencia política, estableció un chat dedicado para que el personal pudiera comunicarse y hacerse seguimiento entre sí: Taso Foundation

**Figura 3: Una mirada más cercana a los componentes del cuidado**



pour les Femmes Congolaises compartió: “lo que vemos en nuestro trabajo nos traumatiza. El trabajo puede enfermarnos. Los ejercicios (de autocuidado) que hemos aprendido son fundamentales. [El retiro] nos unió más”. En otros casos, Women’s Fund X y Taso Foundation, establecieron sesiones periódicas de seguimiento y bienestar para su personal. Esto fue particularmente significativo para Women’s Fund X ya que, antes de la Subvención para la resiliencia, sus fondos limitados obligaban a realizar este tipo de actividades de forma voluntaria y en su tiempo libre, lo cual generaba estrés y sobrecarga contraproducentes.

Con la ayuda de consultorías externas, Taso Foundation, Women’s Fund X y Fonds pour les Femmes Congolaises organizaron capacitaciones específicamente sobre el cuidado para sus equipos, que incluyeron temas como la seguridad física y psicoemocional, cómo se manifiesta el estrés dentro de la organización y prácticas para sostener

conversaciones abiertas sobre temas como la ansiedad.

Como argumenta el grupo de Espacios Feministas de Sanación, priorizar la justicia sanadora y el cuidado colectivo es en sí una decisión radical y política que los fondos de mujeres pueden y deben tomar para invertir en su sostenibilidad.

### 3.4. Promoción de nuevas áreas de trabajo

Las Subvenciones de colaboración fueron una oportunidad única para establecer colaboraciones entre países, regiones y áreas de trabajo subfinanciadas y no programáticas. En total, hubo 15 grupos de colaboración trabajando dentro de Fenomenal Funds.

El grupo de Bases de Datos de Fondos Feministas estaba compuesto por nueve fondos de mujeres de diversas partes del mundo y de distintos tamaños. El grupo utilizó la subvención para centrarse en las operaciones y procesos y, para satisfacer las diferentes necesidades de aprendizaje de los fondos miembros, se dividió en dos subgrupos: avanzado y emergente. A través de la subvención, estableció o fortaleció sistemas operativos feministas efectivos para la otorgación de subvenciones, mientras desbloqueaba al mismo tiempo el poder del aprendizaje compartido y el apoyo mutuo.

El grupo de colaboración Espacios Feministas de Sanación, conformado por tres fondos de mujeres de Armenia, Georgia y Polonia, utilizó la financiación para elevar el tema del cuidado y la justicia sanadora, específicamente en tiempos de crisis. Adoptando un enfoque estructural y sistémico, reconoció que priorizar la sanación y el cuidado colectivo es esencial para la resiliencia de los fondos de mujeres. Esta elección fue intrínsecamente política, ya que el cuidado a menudo se ve como un lujo en el que invertir o se reduce al autocuidado y el bienestar personal.

El grupo de colaboración Resiliencia Financiera Feminista, compuesto por dos fondos de mujeres, utilizó la subvención para tomarse el tiempo necesario para comprender qué significaba la resiliencia financiera, qué necesitaban hacer para implementarla y cómo realizar los cambios necesarios para mejorar la resiliencia (como invertir de manera sostenible en los mercados de capital desde una perspectiva feminista). Estas acciones finalmente inspiraron cambios en sus estructuras de gobernanza y estrategias, y redujeron su dependencia de las entidades donantes.

Mientras tanto, Alianza de Fondos de Mujeres y Feministas de América Latina, compuesta por ocho fondos de mujeres de América Latina y el Caribe, utilizó la subvención para documentar su historia de 17 años, incluida la iniciativa del grupo en campañas que iban desde la justicia climática y la resiliencia hasta los derechos laborales y la justicia económica. Estas narrativas colectivas pueden utilizarse como herramientas para resistir entornos sociopolíticos hostiles y visibilizar los desafíos que enfrentan los fondos de mujeres.

Sin embargo, también hemos visto cómo la Subvención para la resiliencia apoyó la elevación de nuevas áreas de trabajo, con los estudios de caso destacando los aprendizajes que los fondos de mujeres hicieron a través de su participación en grupos de colaboración. Por ejemplo:

- Women’s Fund X realizó cambios claros en sus estrategias de movilización de recursos a través de su participación en el grupo de Movilización de Recursos Locales en Contextos Desafiantes.
- Fonds pour les Femmes Congolaises desarrolló nuevas formas de trabajar con sus entidades socias gracias a su participación en el grupo de Colaboración de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje Feminista Participativo (PFMEL, por sus siglas en inglés).
- Doria Feminist Fund construyó algunos de sus enfoques de cuidado colectivo a través de su papel en el grupo de Comunidades de Cuidado Colectivo.
- Fondo Mujeres del Sur tomó aprendizajes sobre resiliencia financiera del grupo de colaboración En el Camino Correcto (OTRT): Construyendo Redes en América Latina y Europa para la Democracia y los Derechos Humanos.

### 3.5. Fortalecimiento de las culturas de aprendizaje

*“Personalmente teníamos tantos procesos al mismo tiempo que, aunque tuviéramos la voluntad de impulsar la colaboración, no hubiéramos podido”, Base de Datos de Fondos Feministas*

El aprendizaje mutuo y el apoyo entre los fondos de mujeres fue un aspecto clave de la iniciativa de Fenomenal Funds, con sesiones de aprendizaje organizadas a lo largo de los cinco años del programa. Estas sesiones ofrecieron oportunidades para identificar lecciones aprendidas, abordar brechas de conocimiento y entender el aprendizaje

como un proceso colectivo y continuo en el que vale la pena invertir.

Sin embargo, fueron los grupos de colaboración en particular los que ofrecieron un espacio con recursos para oportunidades de aprendizaje colectivo que dotaron a los fondos de mujeres de nuevos conocimientos para fortalecer su resiliencia. La Subvención de colaboración se centró tanto en el aprendizaje operativo como temático, y fue clave contar con personas facilitadoras dedicadas para guiar estos procesos. Las personas facilitadoras desempeñaron un papel crucial en el buen funcionamiento del grupo de Base de Datos de Fondos Feministas, el más grande de los grupos de colaboración. Se encargaron de tareas administrativas, coordinaron las necesidades de aprendizaje individuales y colectivas de los fondos, y organizaron sesiones de aprendizaje específicas. También apoyaron al grupo en el trabajo dentro de un modelo de toma de decisiones compartida, basado en principios feministas de gobernanza participativa.

El grupo Resiliencia Financiera Feminista también se benefició del acompañamiento de una persona facilitadora y de consultorías financieras. En las consultorías financieras (financiadas inicialmente por Fenomenal Funds y, más adelante, por integrantes del grupo), se realizaron evaluaciones financieras clave, se impartieron capacitaciones (como el uso de paneles de control) y se apoyó la implementación de un plan de resiliencia financiera. La persona facilitadora trabajó más específicamente para asegurar una colaboración fluida entre los dos fondos, incluidos intercambios de aprendizaje.

### 3.6. Relaciones nuevas y fortalecidas

*“La hermandad, la solidaridad, las relaciones: estas son las cosas que nos ayudarán a seguir adelante”, Resiliencia Financiera Feminista*

La participación en los grupos de colaboración, y en la iniciativa de Fenomenal Funds en general, contribuyó al desarrollo de relaciones nuevas y fortalecidas entre los fondos de mujeres.

Desarrollaron nuevos métodos y principios para trabajar en conjunto, lo que dio lugar a vínculos que se espera continúen más allá de la duración de la iniciativa. A lo largo de los estudios de caso, los fondos de mujeres destacaron que estas relaciones fueron uno de los principales logros de su participación en Fenomenal Funds.

Integrantes de los grupos Espacios Feministas de Sanación y Bases de Datos de Fondos Feministas destacaron las oportunidades que tuvieron para construir solidaridad entre los fondos de mujeres participantes, lo que fue posible gracias a un entorno no competitivo y una filosofía de aprendizaje colectivo y mutuo. Al trabajar juntas, las integrantes del grupo de Bases de Datos de Fondos Feministas pudieron desafiar las dinámicas competitivas que suelen caracterizar al mundo filantrópico, optando por la resolución colectiva de problemas y el apoyo mutuo entre fondos de distintos tamaños y trayectorias. Además, Fenomenal Funds en su conjunto abordó explícitamente la justicia lingüística, trabajando para derribar las barreras idiomáticas y permitir la colaboración entre fondos de diferentes regiones.

Asimismo, la participación en los grupos de colaboración permitió a los fondos de mujeres aumentar su visibilidad en espacios internacionales clave. A través de estos grupos de colaboración, fondos como Women’s Fund X y Fonds pour les Femmes Congolaises tuvieron la oportunidad de participar en conferencias y encuentros internacionales, donde pudieron conectarse con fondos aliados. Y los esfuerzos colectivos de sus integrantes permitieron que Alianza estuviera mejor preparada para participar en actividades de mayor escala, lo que se traduce en una presencia más sólida en eventos internacionales.

### 3.7. Mejora de las respuestas y las relaciones con las entidades socias beneficiarias

*“El hecho de que pudimos acercarnos (entre el fondo y las*

*mujeres) durante estos tiempos difíciles aumentó la confianza de las mujeres en nuestro fondo. Crea un sentido de resiliencia; entienden que, a pesar del contexto adverso, tenemos que seguir luchando por los derechos de las mujeres”, Fonds pour les Femmes Congolaises*

**Aunque los recursos provenientes de las dos líneas de financiamiento de Fenomenal Funds eran sin resubvenciones, contribuyeron de forma crucial al fortalecimiento de las respuestas que los fondos participantes brindan a sus entidades socias beneficiarias.**

En primer lugar, ambas subvenciones facilitaron un acceso fundamental a nuevos recursos financieros. Por ejemplo, la Subvención para la resiliencia ayudó a Doria Feminist Fund a cumplir con los requisitos exigidos por otras entidades donantes. Esto permitió cuadruplicar sus fondos y alcanzar a grupos que habitualmente tienen dificultades para acceder a financiamiento a través de canales tradicionales. Por su parte, mediante estrategias actualizadas de movilización de recursos y actividades dentro de los grupos de colaboración, muchos fondos, como Women’s Fund X, Taso Foundation, Fonds pour les Femmes Congolaises y Women’s Fund Tanzania, establecieron relaciones con nuevas entidades donantes y accedieron a fuentes de financiamiento adicionales.

En segundo lugar, los fondos de mujeres invirtieron en el fortalecimiento de capacidades internas, gobernanza, estrategias, operaciones y sistemas. Esto los hizo más fuertes a nivel interno (más personal y conocimientos técnicos, menor dependencia de consultorías externas) y permitió operaciones más fluidas y eficientes (nuevas herramientas tecnológicas, procesos y sistemas refinados). Esto mejoró su eficiencia y liberó más tiempo para apoyar directamente a sus entidades socias beneficiarias. Por ejemplo, Fondo Mujeres del Sur señaló que el refuerzo de sus políticas administrativas y estructuras programáticas en sus oficinas de Paraguay y Uruguay tuvo un impacto positivo en la calidad y cantidad del apoyo que puede

**Figura 4: Los efectos de las subvenciones en las organizaciones socias beneficiarias**



brindar a sus entidades socias. La Subvención para la resiliencia también brindó el espacio necesario para que Women's Fund X y Taso Foundation priorizaran la construcción de relaciones con su red de entidades socias y donantes.

Además, los fondos de mujeres han estado compartiendo los nuevos aprendizajes (obtenidos tanto a través de capacitaciones de Fenomenal Funds como de la participación en los grupos de colaboración) con sus entidades socias beneficiarias. Fonds pour les Femmes Congolaises y Women's Fund X están priorizando conversaciones de intercambio de conocimientos con los grupos con los que trabajan; Doria Feminist Fund está adoptando un modelo de financiamiento participativo; Fondo Mujeres del Sur e integrantes del grupo de Resiliencia Financiera Feminista están compartiendo nuevos enfoques financieros; y los fondos del grupo

de Espacios Feministas de Sanación se enfocan en difundir aprendizajes y recursos sobre sanación colectiva y cuidado a sus entidades socias.

Por último, los fondos están transformando la manera en la que trabajan con sus entidades socias, avanzando hacia enfoques más participativos y horizontales. Para los Espacios Feministas de Sanación, esto se traduce en un modelo de toma de decisiones colaborativo que contrarresta intencionalmente las relaciones jerárquicas, junto con la creación de nuevos espacios físicos para los encuentros. Mientras tanto, Women's Fund X trabaja para crear espacios basados en principios feministas de confianza y reparto de poder, Fondo Mujeres del Sur está modificando la manera en la que organiza reuniones regionales con sus entidades socias y Alianza está priorizando métodos de trabajo colectivos por sobre los individuales.

**Tabla 1: Hallazgos en relación con los estudios de caso**

	Doria Feminist Fund	Women's Fund X	Taso Foundation	Fonds pour les Femmes Congolaises	Fondo Mujeres del Sur	Mama Cash	Bases de Datos de Fondos Feministas	Resiliencia Financiera Feminista	Espacios de Sanación Feminista	Alianza de Fondos de Mujeres y Feministas de América Latina
<b>Fortalecimiento de la capacidad interna</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Mejoras en la gobernanza y las estrategias</b>	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	
<b>Mejora de una cultura del cuidado</b>	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
<b>Promoción de nuevas áreas de trabajo</b>	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
<b>Fortalecimiento de las culturas de aprendizaje</b>		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Relaciones nuevas y fortalecidas</b>	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
<b>Mejora de las respuestas y las relaciones con las entidades socias beneficiarias</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## 4. Comprender los resultados del modelo de Fenomenal Funds

En esta sección, ponemos a prueba la teoría de transformación de Fenomenal Funds utilizando los siete hallazgos de los casos de estudio (tal como se resalta en la Sección 3). Relacionamos estos hallazgos con la hipótesis sobre construir resiliencia para ilustrar cómo el modelo de Fenomenal Funds, con sus cuatro componentes clave, contribuyó al fortalecimiento de la resiliencia institucional de un fondo de mujeres.

### 4.1 La hipótesis

En su teoría de transformación, Fenomenal Funds presentó una hipótesis que detalla cómo, cuando los fondos de mujeres invierten en infraestructura, se conectan con fondos pares y cuentan sus historias de manera más eficiente para influenciar a las entidades filantrópicas involucradas. Así, a la larga, aumentan su resiliencia, que definimos como la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio, aprovechar las nuevas oportunidades y seguir respondiendo a los movimientos ante los que rinden cuentas.

Para fines analíticos, proponemos abordar la hipótesis a través de tres vías interrelacionadas. Estas tres vías plantean lo siguiente con respecto a los fondos de mujeres:

- **Si invierten en su infraestructura**, sus sistemas y estructuras se fortalecen, sus equipos se expanden y sus habilidades se profundizan.
- **Si se conectan con fondos pares**, trabajan de manera sinérgica para cocrear soluciones a los problemas comunes.
- **Si cuentan sus historias de manera más eficiente**, obtienen visibilidad en el ecosistema de financiamiento y diversidad en su base de activos.

Para cada una de estas vías, analizamos cómo los hallazgos de los estudios de caso (presentados en

la Sección 3) proporcionan apoyo empírico a las cadenas causales propuestas en cada vía, así como a cualquier posible efecto inesperado que haya surgido en los hallazgos. La Figura 6 ilustra el uso de los hallazgos de los casos de estudio en relación con la hipótesis.

Luego de revisar cada una de las tres vías, utilizamos evidencia de los casos de estudio para discutir si sus efectos combinados contribuyeron al desarrollo de la resiliencia de los fondos de mujeres, como se define en la teoría de transformación. Concluimos la sección con una discusión sobre la credibilidad de que el modelo de Fenomenal Funds efectivamente contribuya a los resultados previstos, con base en la evidencia presentada.

#### 4.1.1. Inversiones internas en infraestructura

La primera vía de la hipótesis se refiere a aumentar la capacidad de los fondos de mujeres para invertir en su infraestructura interna. Como se menciona en la teoría de transformación, las entidades financiadoras no suelen ofrecer a los fondos de mujeres la oportunidad de invertir en su infraestructura organizacional. Los fondos más grandes pueden tener esa capacidad, pero no es lo común. Sin embargo, una infraestructura organizacional sólida, incluido un colchón financiero, es esencial para la resiliencia de una organización (Scarce y Wang, 2020). Para que la labor de los fondos de mujeres sea verdaderamente transformadora, necesitan poder invertir en sus operaciones, en lugar de limitar su financiamiento a programas o resultados (Shake the Table, 2022).

Con la Subvención para la resiliencia, Fenomenal Funds brindó a los fondos de mujeres una subvención que solo podía usarse para inversión interna, sin la posibilidad de volver a otorgarla a proyectos o entidades socias. Los hallazgos de los casos de estudio confirman que la Subvención para la resiliencia (y de colaboración) brindó

apoyo a fondos de mujeres para que inviertan en su infraestructura organizacional. Estas pueden entenderse como inversiones en recursos humanos, es decir, fortalecimiento de la capacidad interna de su personal (Hallazgo 1), inversiones en equipos, herramientas, sistemas y procesos (Hallazgo 1), e inversiones en la actualización de su gobernanza y estrategias (Hallazgo 2). De acuerdo con los hallazgos 1 y 2, los fondos de mujeres pudieron contratar nuevo personal, garantizar salarios para las personas integrantes actuales y nuevas del equipo, brindar capacitaciones basadas en competencias e invertir en nuevas tecnologías para mejores procesos de trabajo, lo que refleja el resultado de la hipótesis prevista con respecto a equipos capacitados y ampliados. El hallazgo 2 se relaciona más estrechamente con el fortalecimiento de los sistemas y las estructuras internas, mediante el cual los fondos actualizaron las estructuras internas y dieron seguimiento al liderazgo, planificaron colectivamente su dirección estratégica y actualizaron estrategias clave sobre comunicaciones, movilización de recursos, cuidado colectivo y monitoreo y evaluación. Los fondos también se enfocaron en fortalecer sus oficinas y operaciones, mientras mejoraban su sostenibilidad financiera.

Sin embargo, la capacitación de los equipos y sus competencias diversificadas no fue solo resultado de inversiones internas. También fue resultado de la participación de los fondos de mujeres en grupos de colaboración, donde desarrollaron y profundizaron relaciones con fondos pares, trabajaron en temas novedosos (como la resiliencia financiera y la justicia sanadora) y experimentaron el valor de la colaboración no competitiva.

#### 4.1.2. Construcción de relaciones con fondos pares

A través de la Subvención de colaboración, y en línea con la estructura de la propia iniciativa, Fenomenal Funds promovió la colaboración y el aprendizaje como principios clave y resultados centrales. La hipótesis especificó la importancia de las inversiones intencionales en la construcción de relaciones entre fondos pares, permitiéndoles que trabajen en conjunto para cocrear soluciones a los

problemas comunes. La construcción de relaciones y la colaboración se entienden como elementos esenciales para el ecosistema de financiamiento feminista, por los cuales los intercambios entre pares y las alianzas más profundas respaldan el movimiento para abarcar más temas y regiones (Astraea Lesbian Foundation for Justice, 2019). Para promover mejor los temas de justicia social, las organizaciones deben “expandir sus redes e interactuar con las nuevas problemáticas, estrategias y contextos” (Chung & Gaid, 2024). La acción colectiva, en línea con los objetivos que persiguen los fondos de mujeres, se logrará de una mejor manera mediante relaciones en las que los fondos de mujeres estén en primera línea. Estos resultados son posibles gracias a una financiación sin restricciones que da espacio al aprendizaje, el fortalecimiento de capacidades, la exploración y la creatividad (Chung y Gaid, 2024), así como a estructuras que promueven la colaboración y la no competitividad (Henderson, 2023).

Los fondos dieron testimonio de los impactos de las nuevas relaciones desarrolladas a través de Fenomenal Funds, principalmente en los hallazgos relacionados con los grupos de colaboración, como la colaboración facilitada y las oportunidades de aprendizaje (Hallazgo 5) y la elevación de nuevas áreas de trabajo (Hallazgo 4). A través de la Subvención de colaboración, los fondos de mujeres recibieron apoyo para desarrollar relaciones laborales y nuevos conocimientos sobre temas que tradicionalmente no son financiados por las entidades donantes, como la construcción de narrativas y movimientos, la justicia sanadora, la resiliencia financiera y la racionalización de las operaciones. Obtuvieron una comprensión más profunda de lo que se necesita para una colaboración fructífera, ya sea operativa o temática; las barreras que se deben abordar (como la justicia lingüística); la manera en la que se deben estructurar los presupuestos; y el tipo de coordinación requerida (Hallazgo 6). **Estos hallazgos muestran cómo, al priorizar la construcción de relaciones con fondos pares y, según argumentamos, al aprender conjuntamente, Fenomenal Funds apoyó la capacidad de los fondos de mujeres para cocrear soluciones a problemas comunes.**

Figura 5: Efectos de la colaboración financiada



La construcción de relaciones con fondos pares, ilustrada a través de los hallazgos 4, 5 y 6, también contribuyó al fortalecimiento de los sistemas y estructuras internas de los fondos de mujeres, y la capacitación y la expansión de sus equipos. Gracias a los grupos de colaboración y las sesiones de aprendizaje que organizó Fenomenal Funds, se difundieron temas novedosos y maneras colaborativas de trabajar internamente entre los fondos de mujeres. Como resultado, por ejemplo, mejoraron sus procesos y prácticas de concesión de subvenciones, actualizaron sus estructuras financieras, hicieron reformas estructurales centradas en la justicia de sanación o desarrollaron narrativas colectivas. A su vez, amplificaron el potencial de cada organización para la movilización de recursos y la diversificación de su base de entidades donantes.

Finalmente, para que los fondos pares puedan cocrear soluciones a los problemas comunes, se debe evitar el espíritu competitivo. A través de su estructura de gobernanza compartida y su enfoque de financiación central y flexible, Fenomenal Funds luchó por (y, según los fondos de mujeres, logró)

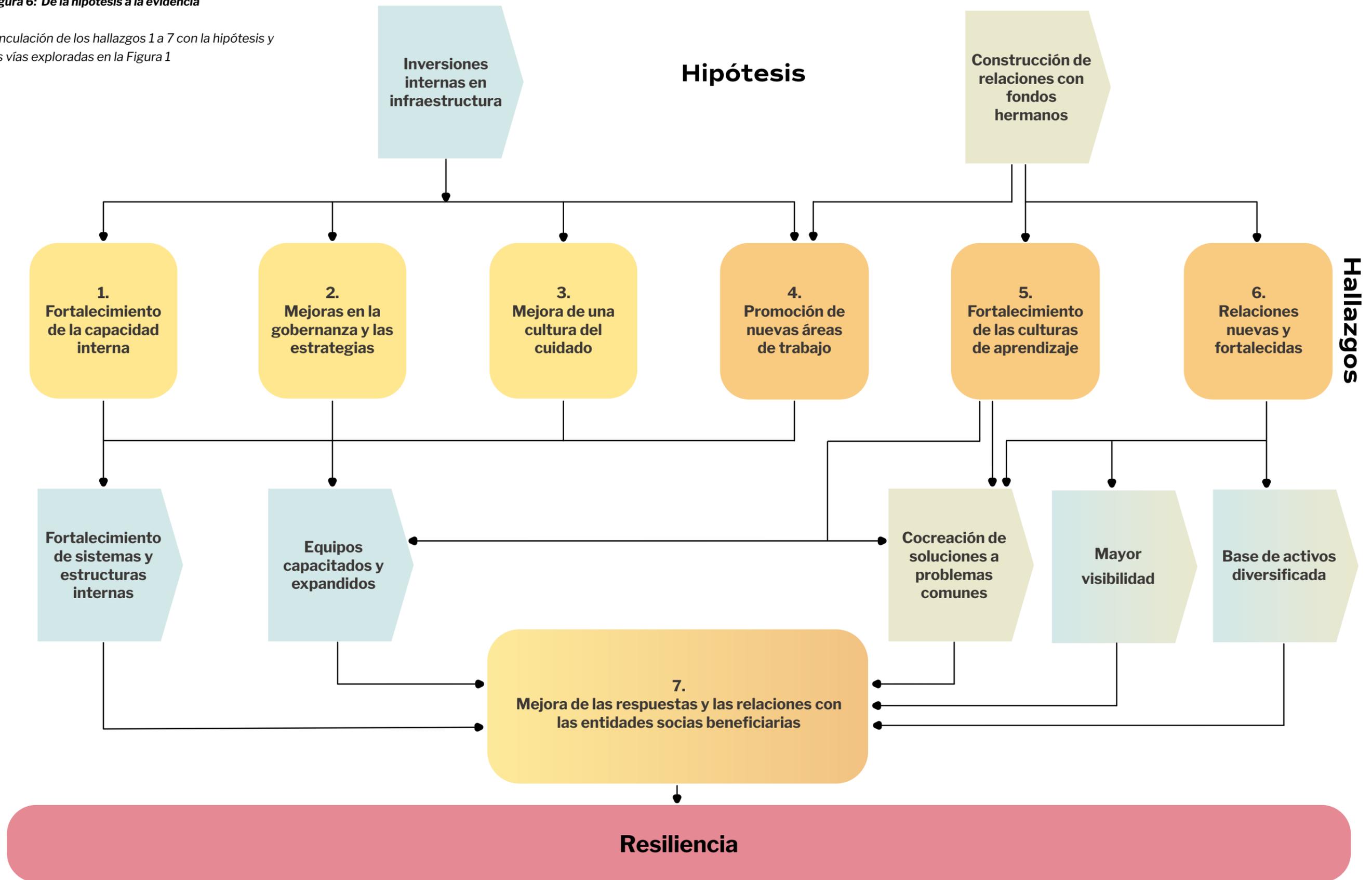
la creación de un entorno no competitivo para la colaboración.

#### 4.1.3. Mejor narración de historias para influenciar a actores filantrópicos

La teoría de transformación de Fenomenal Funds describe la narración poderosa, para elevar la voz y la visibilidad de los fondos de mujeres, como un componente clave para fortalecer el ecosistema de financiamiento feminista. En el actual ecosistema de financiación, que cambia rápidamente, las historias se están convirtiendo cada vez más en un medio para evaluar el impacto de las intervenciones filantrópicas (Shake the Table, 2022). El progreso y el éxito se deben definir de manera colectiva (entre los fondos de mujeres, entre los fondos de mujeres y las entidades socias, y entre las entidades donantes y los fondos de mujeres), en vez de que la entidad donante se los imponga al fondo. A medida que el lenguaje feminista se adopta y se corporativiza dentro del panorama de financiamiento, es esencial que los fondos de mujeres alcen sus voces y aumenten su visibilidad para que las entidades donantes satisfagan sus necesidades y las

**Figura 6: De la hipótesis a la evidencia**

Vinculación de los hallazgos 1 a 7 con la hipótesis y las vías exploradas en la Figura 1



decisiones se basen en sus experiencias directas (Amin y Yahaya, 2023).

El grado en el que los fondos de mujeres lograron alzar su voz y aumentar su visibilidad dentro del ecosistema de financiamiento como resultado del modelo de Fenomenal Funds es mixto. La estructura de gobernanza compartida de la iniciativa brindó a los fondos de mujeres la oportunidad de trabajar con fondos pares con los que no habían colaborado previamente, además de brindar oportunidades para establecer nuevas relaciones con las entidades socias de financiamiento de la colaboración. Los fondos dejaron en claro que participar en Fenomenal Funds, tanto de manera general como dentro de los grupos de colaboración, generó oportunidades adicionales para aumentar la presencia en eventos y espacios internacionales clave, lo cual fue especialmente significativo para fondos de mujeres pequeños, regionales o no angloparlantes (Hallazgo 6).

En cuanto a la visibilidad frente a las entidades donantes, la experiencia de los fondos de mujeres fue diversa. Además de la estructura de gobernanza de Fenomenal Funds, su mecanismo de fondo común ayudó a que algunos de los fondos de mujeres (especialmente aquellos que normalmente no calificarían para recibir estas subvenciones) se volvieran más visibles para las entidades socias de financiamiento involucradas. Sin embargo, los fondos más pequeños que no pudieron participar activamente en la estructura de gobernanza compartida debido a recursos limitados (tiempo, personal, etc.), no sintieron que se acercaron más a las entidades donantes de financiamiento.

Casi todos los fondos de mujeres incluidos en los estudios de caso de las Subvenciones para la resiliencia mencionaron haber trabajado en la actualización de sus estrategias de movilización de recursos tras participar en Fenomenal Funds. Por su parte, los grupos de colaboración explicaron cómo planean seguir trabajando para atraer nuevos financiamientos para sus temas prioritarios, áreas en las que la narración de historias es clave para compartir el trabajo de los fondos de mujeres. Además, los fondos destacaron haber invertido en sus enfoques y estrategias de comunicación, lo

cual contribuyó a sus esfuerzos de visibilidad. Para muchos de ellos, esto ya ha dado como resultado la obtención exitosa de nuevas subvenciones por parte de donantes existentes o nuevas, diversificando efectivamente su base de recursos. Como señaló uno de los fondos de mujeres: “Esta experiencia definitivamente cambió nuestra percepción sobre a quiénes podríamos acercarnos”.

#### 4.1.4 De la hipótesis a la evidencia

En general, los resultados esperados se reflejaron en los hallazgos de los estudios de caso, los cuales aportaron matices y profundidad a la teoría de transformación original. Las interconexiones entre las tres vías de cambio son evidentes, y se refuerzan mutuamente en lugar de funcionar de forma aislada. Cabe destacar que, aunque no estaba contemplado explícitamente en las vías originales, la mejora en la respuesta a las entidades socias beneficiarias (Hallazgo 7) también surgió como un aspecto clave de la resiliencia organizacional, y se aborda con más detalle en la siguiente sección.

Los hallazgos aportan evidencia sólida para respaldar las dos vías centradas en las inversiones internas en infraestructura y la construcción de relaciones entre fondos pares. Estas fueron posibles gracias a los componentes clave del modelo; en particular, al financiamiento central flexible, plurianual, no competitivo y sin resubvenciones otorgado a través de las Subvenciones para la resiliencia y de colaboración, así como a los enfoques participativos y horizontales integrados en la estructura de gobernanza compartida.

En contraste, la vía relacionada con alzar la voz y aumentar la visibilidad de los fondos de mujeres arrojó resultados más variados. Si bien algunos fondos lograron avances tangibles mediante la mejora de su comunicación y una mayor presencia en espacios clave, otros enfrentaron limitaciones relacionadas con la capacidad de su personal, el idioma, la ubicación geográfica y la limitada interacción con entidades donantes. Las brechas de comunicación entre los órganos de gobernanza y los fondos participantes podrían haber afectado estos resultados. Los efectos a largo plazo de las inversiones realizadas en narrativas, comunicación y

movilización de recursos deberán ser evaluados más allá del período que abarca este informe.

## 4.2 Resiliencia organizacional: construir la capacidad para prosperar

En esta subsección, analizamos si los cambios catalizados por Fenomenal Funds resultaron en el fortalecimiento esperado de la resiliencia de los fondos de mujeres. Para ello, desglosamos la definición de **resiliencia utilizada por Fenomenal Funds en tres componentes**:

- La capacidad de adaptarse a circunstancias imprevistas
- La capacidad de aprovechar nuevas oportunidades
- La capacidad de seguir respondiendo a los movimientos a los rinden cuentas

Además, exploramos la idea de que la resiliencia es una forma de ser, más que un objetivo final, y que permite que una organización se mantenga firme frente a las interrupciones (Scearce & Wang, 2020). Las interrupciones pueden ser tanto positivas como negativas, y pueden provenir de cambios internos o externos que atravesase un fondo de mujeres. Por ejemplo, una interrupción puede ser un cambio organizacional, como una transición en el liderazgo. También puede tratarse de un conflicto inesperado, un cambio de gobierno o en las regulaciones gubernamentales, o una pandemia global. Scearce & Wang (2020) sostienen que los elementos fundamentales de la resiliencia organizacional son: contar con un colchón financiero, tener acceso interno a las competencias necesarias y tener una infraestructura organizacional sólida. Las redes, las relaciones y los vínculos institucionales también contribuyen a la resiliencia. Por lo tanto, el concepto de resiliencia refleja la capacidad operativa a largo plazo de un fondo, su capacidad de funcionar en el día a día, resolver problemas y enriquecer su trabajo (profundidad, expansión, eficacia). Todo esto puede desarrollarse mediante inversiones internas y colaboración.

### 4.2.1. La capacidad de adaptarse a circunstancias imprevistas

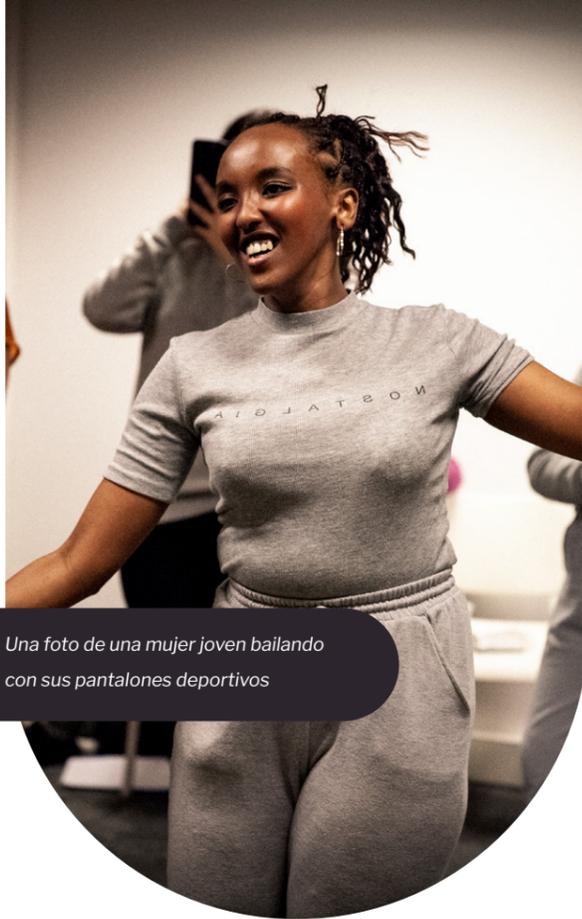
Mejorar capacidad de adaptación a circunstancias imprevistas ha sido un cambio clave para los fondos de mujeres que participaron en el colectivo de Fenomenal Funds, respaldado por varias inversiones internas y un sentido de solidaridad para la resolución de problemas establecido con fondos pares. Las inversiones destinadas al fortalecimiento de las operaciones internas no solo mejoraron las prácticas de concesión de subvenciones, sino que también dieron lugar a operaciones generales más flexibles y resilientes. La consolidación de visiones estratégicas y la implementación de transiciones de liderazgo feminista también catalizaron la confianza de los fondos frente a las interrupciones, mientras que la creación de reservas financieras y los mecanismos de financiamiento de emergencia les otorgó mayor flexibilidad ante los desafíos.

Algunas de las interrupciones específicas mencionadas por los fondos incluyeron transiciones de liderazgo intencionales (Taso Foundation, Fondo Mujeres del Sur, Resiliencia Financiera Feminista), la pandemia de COVID-19 (todos), conflictos recurrentes (Doria Feminist Fund, Fonds pour les Femmes Congolaises) y gobiernos cada vez más hostiles (Fondo Mujeres del Sur, Alianza, Taso Foundation, Women’s Fund X).

Por último, las oportunidades de aprendizaje e intercambio de experiencias ofrecidas por Fenomenal Funds generaron nuevas relaciones y consolidaron vínculos existentes, creando un entorno laboral más solidario para los fondos de mujeres al enfrentar desafíos.

### 4.2.2. capacidad de aprovechar nuevas oportunidades

Participar en Fenomenal Funds contribuyó a la capacidad de los fondos de mujeres para aprovechar nuevas oportunidades. Gracias a la mejora de sus sistemas y al aprendizaje mutuo entre fondos pares, ampliaron y optimizaron sus prácticas de financiamiento. Los fondos también abordaron brechas críticas en sus estrategias y comenzaron a trabajar en actividades que previamente habían



Una foto de una mujer joven bailando con sus pantalones deportivos

colchones financieros y las relaciones enriquecidas, los fondos de mujeres están observando efectos directos en su trabajo con las entidades socias. Por ejemplo, los fondos están mejorando sus prácticas y compartiendo nuevos aprendizajes con sus entidades socias, al mismo tiempo que implementan y promueven prácticas feministas en la toma de decisiones (concesión de subvenciones participativas, liderazgo horizontal) y en la movilización de recursos (financiamiento flexible y plurianual).

Además, como explicó una integrante del Fonds pour les Femmes Congolaises, la resiliencia que han ganado internamente se está manifestando en una resiliencia fortalecida del movimiento por la justicia de género con el que trabajan (y dentro del cual trabajan).

#### 4.2.4 El papel de Fenomenal Funds en el fortalecimiento de la resiliencia

El modelo de Fenomenal Funds, específicamente su financiamiento central, flexible, plurianual, no competitivo y sin resubvenciones, distribuido a través de las Subvenciones para la resiliencia y de colaboración, contribuyó al fortalecimiento de la resiliencia de los fondos de mujeres participantes. Es fundamental destacar que esta resiliencia no se construyó únicamente a través del fortalecimiento interno, sino también mediante la colaboración y las alianzas.

Concluimos que, a pesar de contextos hostiles, crisis y emergencias (y sin importar el tamaño, la antigüedad, la región o el idioma del fondo), el modelo de Fenomenal Funds, centrado en atender necesidades institucionales y en promover la colaboración y la no competitividad, puede contribuir al fortalecimiento de la resiliencia institucional de un fondo de mujeres. Lo logra al brindarle al fondo el espacio para abordar necesidades internas, construir mecanismos de emergencia, promover el aprendizaje y el cuidado, y al otorgarle flexibilidad y autonomía en la toma de decisiones.

estado infrafinanciadas, como el monitoreo y evaluación feminista, la narración de historias, la justicia sanadora, la movilización de recursos y la resiliencia financiera. Por ejemplo, en lo que respecta a la justicia sanadora, los fondos ahora sienten que están en condiciones de liderar discusiones sobre este tema y avanzar hacia el establecimiento de nuevas normas en torno a la sanación y el cuidado colectivo.

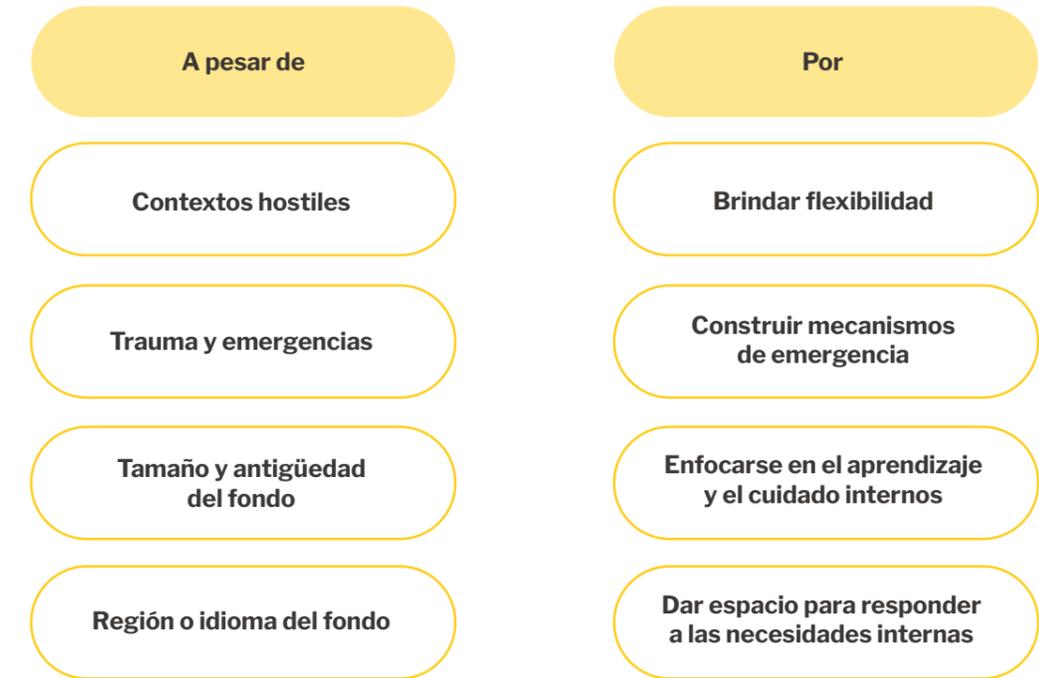
#### 4.2.3. La capacidad de seguir respondiendo

La capacidad de adaptarse a circunstancias imprevistas y de aprovechar nuevas oportunidades se refleja en la mayor capacidad de respuesta de los fondos de mujeres frente a las necesidades de sus entidades socias beneficiarias, lo cual se relaciona directamente con el Hallazgo 7.

Debido a nuevos conocimientos, operaciones y estrategias fortalecidas, y a un renovado sentido de estabilidad y confianza, en parte gracias a los

Figura 7: Hallazgos sobre la resiliencia

### El financiamiento central y flexible para necesidades institucionales permite la resiliencia



## 5. Aplicar los aprendizajes: fortalecer los fondos de mujeres e informar sobre una filantropía más inteligente

Esta sección se basa en los hallazgos analizados en las dos secciones anteriores: reflexiones compartidas por los fondos de mujeres durante los casos de estudio y aportes obtenidos durante las sesiones de aprendizaje colectivo celebradas con las partes interesadas de la iniciativa en noviembre de 2024 (véase el Anexo sobre la metodología). También consideramos reflexiones de personas integrantes del Comité Asesor, compuesto por representantes de varios fondos de mujeres participantes y entidades socias de financiamiento de Fenomenal Funds.

Aquí, evaluamos cómo el conocimiento generado se puede traducir en ideas viables para informar

el trabajo futuro de los fondos de mujeres, entidades socias de financiamiento y Prospera - Red Internacional de Fondos de Mujeres. Nuestra evaluación se guía por dos preguntas clave:

- ¿Cómo pueden los fondos de mujeres usar los aprendizajes para mejorar sus prácticas y aumentar su impacto?
- ¿Cómo pueden los fondos de mujeres utilizar los aprendizajes para incidir por un cambio en la filantropía y mejor financiamiento para los fondos de mujeres?

## 5.1 ¿Cómo pueden los fondos de mujeres usar los aprendizajes para mejorar sus prácticas y aumentar su impacto?

Los fondos de mujeres resaltaron tres elementos sobre los que creen que deben trabajar, fuera del alcance de Fenomenal Funds, para seguir mejorando sus prácticas y aumentar su impacto.

Primero, resaltaron el valor de la **colaboración**. Si bien Fenomenal Funds y su financiamiento dedicado han finalizado, los fondos de mujeres recalcan la importancia de seguir trabajando en conjunto y presentándose como un movimiento unificado, especialmente de cara a la respuesta global y a los recortes de presupuesto. Al trabajar de manera colectiva, creen que pueden seguir superando obstáculos y contrarrestar el statu quo competitivo. Como se analiza en secciones anteriores, la colaboración ha producido una sensación de solidaridad y apoyo mutuo, lo que ayuda a atravesar los desafíos de manera más eficiente y a fortalecer las relaciones con entidades socias beneficiarias.

En segundo lugar, los fondos de mujeres reconocen **la necesidad de sostener los mecanismos y cambios** introducidos durante el proceso de Fenomenal Funds. Esto implica institucionalizar las inversiones que han realizado en áreas como salarios, seguros, tecnologías, procesos y seguridad, así como en nuevas formas de trabajar (colaborativamente, en temas novedosos, con facilitadores y con énfasis en el aprendizaje) y construir una cultura interna que permita el trabajo colectivo. También incluye mantener fondos y tiempo dedicados al desarrollo organizacional. Si bien los fondos de mujeres ya habían comenzado este proceso antes de enterarse del cierre de la iniciativa, siguen siendo muy conscientes de que este tipo de trabajo (ya sea abordar las necesidades fundamentales de las organizaciones, desarrollar una agenda de justicia sanadora o permitir la colaboración a través de la justicia del lenguaje) no suele recibir financiación de entidades donantes. Por lo tanto, continuar exitosamente estos cambios dependerá en gran medida del compromiso interno

y del mantenimiento de las relaciones desarrolladas durante Fenomenal Funds.

Finalmente, los fondos de mujeres reconocen que deben mantener la **diversificación de sus flujos de financiación**. Algunos utilizaron la Subvención para la resiliencia para establecer políticas financieras, reservas o fondos de dotación, o para adoptar principios de resiliencia financiera. Otros exploraron nuevas formas de llegar a entidades donantes, tanto nuevas como existentes. Sin embargo, a diferencia de Fenomenal Funds, cuyo modelo de financiación colectiva amplió el acceso y redujo las barreras, las oportunidades futuras pueden verse limitadas por factores como el tamaño del fondo, el idioma, la región o el enfoque temático.

## 5.2 ¿Cómo pueden los fondos de mujeres utilizar los aprendizajes para incidir por un cambio en la filantropía y mejor financiamiento?

Uno de los principales aportes de la experiencia de Fenomenal Funds es el valor de los modelos de financiación **central, flexible, plurianual y participativa**, donde las voces de los fondos de mujeres se centran, las cargas pasan de las entidades beneficiarias a las donantes y la financiación proporciona estabilidad en lugar de estrés e incertidumbre. Los fondos de mujeres reconocen que deben promover la evidencia de estos modelos de manera activa, e incidir directamente por este tipo de apoyo. Proponen varios enfoques para lograr lo siguiente:

**Recaudación de fondos colaborativa:** basándose en las relaciones desarrolladas durante la iniciativa, los fondos de mujeres planean colaborar en las solicitudes de financiamiento, continuar con las redes de apoyo mutuo e identificar áreas en las que su trabajo colectivo pueda alinearse con las prioridades de las entidades donantes. Estas estrategias también pueden desafiar las dinámicas tradicionales de poder y reducir la competencia

**Construcción de narrativas:** para los fondos de mujeres, las comunicaciones y la narración de

historias son centrales para sus esfuerzos de incidencia. Buscan presentar una evidencia clara de sus contribuciones y desarrollar narrativas que los representan como un ecosistema cohesivo. Esto requiere adaptar mensajes para diversas audiencias, no solo para entidades donantes, sino también grupos de reflexión y espacios académicos que pueden (in)directamente legitimar su trabajo. Los enfoques feministas de monitoreo, evaluación y aprendizaje son parte clave de este esfuerzo, y ofrecen nuevas formas para centrar las voces y las experiencias de las entidades activistas.

**Promoción de prácticas feministas subestimadas:** Los fondos de mujeres enfatizan la importancia de

## 6. Conclusión

Fenomenal Funds fue parte de un movimiento creciente dentro de la filantropía feminista que busca reimaginar cómo se estructura, rige y practica el financiamiento. Si bien no funcionó de manera aislada, y compartió puntos en común con otras iniciativas que trabajaban para promover modelos participativos feministas, ofreció una oportunidad distintiva para poner en práctica los principios feministas, a gran escala, en una red mundial de fondos de mujeres.

En esencia, la iniciativa buscaba contribuir a la resiliencia de los fondos de mujeres y del ecosistema feminista más amplio. La resiliencia no es solamente un resultado, sino también una forma de ser, moldeada por las múltiples inversiones internas y externas (Scearce & Wang, 2020). Las experiencias de los fondos de mujeres participantes, así como las tendencias más amplias en la práctica feminista y filantrópica, ayudan a afirmar la importancia de este enfoque.

**Durante el lapso de cinco años, Fenomenal Funds contribuyó a cambiar las prácticas mediante las siguientes acciones:**

- **Agrupar recursos de cuatro fundaciones privadas socias.**
- **Distribuir el poder para la toma de decisiones entre entidades socias de financiamiento y**

seguir poniendo en el centro el cuidado, la sanación, la no competitividad y las estructuras horizontales en sus esfuerzos de incidencia. Estos elementos se suelen subestimar en la filantropía tradicional, pero son esenciales para la sostenibilidad a largo plazo.

En general, los fondos de mujeres consideraron que los procesos de aprendizaje y evaluación realizados durante la iniciativa de Fenomenal Funds, en particular los estudios de caso (y en última instancia, este informe), contribuirán a generar evidencia para modelos de financiamiento alternativos y ayudarán a convencer a las entidades financiadoras de que repliquen este modelo en el futuro.

**fondos de mujeres mediante un modelo de gobernanza compartida.**

- **Brindar financiamiento básico, plurianual, no competitivo y sin resubvenciones, que permita que los fondos se enfoquen en el desarrollo organizacional sin la presión de tener que volver a solicitar la subvención o competir.**
- **Poner en el centro los valores feministas, como el cuidado, el aprendizaje y la colaboración, tanto en sus flujos de financiación como en el diseño de procesos.**

Juntos, estos elementos que buscan desafiar las dinámicas tradicionales entre las entidades donantes y las entidades beneficiarias, y motivan a los fondos de mujeres a invertir de manera profunda en la resiliencia organizacional y en la colaboración liderada por pares, como manera de apoyar a los movimientos feministas y de mujeres. Si bien otros esfuerzos de financiamiento feminista han adoptado principios similares, las entidades participantes destacaron a Fenomenal Funds por su combinación de apoyo financiero con **una ética deliberada de acompañamiento**. Los fondos de mujeres describieron de manera consistente el proceso de cocreación de la iniciativa, la atención a la capacidad de respuesta y el espíritu no

competitivo como factores clave que contribuyeron a su impacto.

Similar a la iniciativa de Fenomenal Funds, la Iniciativa de construcción de instituciones y redes de la Fundación Ford experimentó con el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil a través de subvenciones flexibles de cinco años diseñadas para apoyar a las organizaciones en “pensar, colaborar, planificar, invertir, tomar riesgos e innovar”. La libertad de aprender, explorar y tener creatividad ayuda a impulsar la acción colectiva a través de un renovado sentido de solidaridad entre organizaciones que no están amenazadas por la competencia por la financiación (Henderson, 2023; Chung y Gaid, 2024).

La evidencia sobre los beneficios de un financiamiento flexible, centrado en las entidades beneficiarias y no programático para la construcción de la resiliencia sigue creciendo. Esto es, en parte, gracias a Fenomenal Funds. Este enfoque contribuye directamente a la resiliencia de las organizaciones, lo que a su vez fortalece sus programas y alianzas..

## 6.1 Reflexiones de los fondos de mujeres y entidades socias de financiamiento

Los fondos de mujeres aprovecharon las oportunidades que brindó la iniciativa de Fenomenal Funds para abordar necesidades institucionales antiguas, tales como:

- Transiciones de personal y liderazgo
- Claridad estratégica y planificación
- Gobernanza y sistemas internos
- Resiliencia financiera y cuidado colectivo

Al mismo tiempo, construyeron nuevos espacios de aprendizaje y colaboración, participaron en colaboraciones interregionales y experimentaron con enfoques compartidos sobre temas infrafinanciados, como la justicia sanadora, la

infraestructura digital y la evaluación participativa. Estas experiencias y resultados, especialmente en relación con el fortalecimiento organizacional y la colaboración, confirman el potencial del enfoque de financiamiento de Fenomenal Funds.

Sin embargo, los impactos no se limitaron a los fondos de mujeres participantes. Las entidades socias de financiamiento de Fenomenal Funds también reflexionaron sobre cómo su participación en la iniciativa influyó en sus propias instituciones. “La experiencia con Fenomenal Funds ha sido muy informativa y nos ha mostrado el alcance que puede tener nuestro trabajo”, señaló una entidad socia. El enfoque de financiamiento colectivo les permitió llegar a una gama más amplia de fondos de mujeres, mientras que el modelo de gobernanza compartida las llevó a “repensar [sus] procesos participativos y sentir más seguridad al aplicarlos”. Si bien el modelo de Fenomenal Funds fue descrito como “muy centrado en los procesos”, también fue “muy intencionado”. Los principios feministas se integraron plenamente en el funcionamiento de la colaboración, lo que justificó el tiempo y el cuidado necesarios para implementar la toma de decisiones horizontal.

Una entidad financiadora comentó: “Me sorprendió que los fondos de mujeres se mantuvieran involucrados en el proceso, su motivación para aprender, su generosidad, a pesar de que todos los días están luchando. Me conmovió... no solo me sorprendió. Escuchar a los fondos de mujeres es lo que me motiva a dar un poco más, todo el tiempo... ser más flexible, más comprensiva”.

La agilidad del modelo de Fenomenal Funds también sorprendió a las entidades socias de financiamiento, ya que demostró ser capaz de responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los fondos de mujeres para poder apoyar a los movimientos desde el inicio de la pandemia de COVID-19. Las entidades socias de financiamiento también destacaron la profundidad del aprendizaje emergente a lo largo de la iniciativa. Es importante señalar que la colaboración creó un espacio para la experimentación intencionada y la solidaridad, lo que ya ha generado impactos positivos dentro de Prospera - Red Internacional de Fondos de Mujeres.

Eso, en sí mismo, es uno de los principales logros de Fenomenal Funds.

Estas experiencias y resultados están directamente relacionados con el objetivo general de la teoría de transformación de Fenomenal Funds: construir resiliencia tanto entre los fondos de mujeres individuales como en el ecosistema en su conjunto. La resiliencia surge de múltiples inversiones, tanto internas (Searce y Wang, 2020; Shake the Table, 2022) como externas, a través de relaciones,

mecanismos de financiamiento y participación (NIRAS, 2022), como se detalla en este informe

## 6.2 Lecciones para el futuro

Aunque Fenomenal Funds concluyó en mayo de 2025, las lecciones y preguntas que deja siguen siendo altamente relevantes, no solo para quienes participaron directamente, sino también para otras personas que trabajan en el ecosistema para transformar los mecanismos de financiamiento.

### Las principales lecciones que surgieron de Fenomenal Funds incluyen:

- **El acompañamiento importa.** Los mecanismos de apoyo, los espacios de reflexión y los procesos de diseño colaborativo que permiten a los fondos definir sus propias estrategias y relaciones son tan importantes como el financiamiento en sí
- **No se trata solo de los mecanismos.** Si bien el apoyo central, flexible y plurianual es esencial, las prácticas feministas que lo acompañan (el cuidado, la no competencia, la rendición de cuentas mutua) son lo que permite un impacto más profundo y duradero
- **La no competencia es clave para una colaboración fructífera.** Fomenta la solidaridad entre las organizaciones participantes a través del intercambio de conocimientos y el apoyo entre pares
- **La colaboración necesita recursos.** El trabajo conjunto no se puede dejar de lado. Se requiere tiempo dedicado, facilitación, traducción y espacios para construir confianza en cualquier enfoque colectivo..
- **El fortalecimiento interno es fundamental.** La resiliencia a largo plazo requiere una inversión sostenida en personal, sistemas, estrategias y bienestar, especialmente en contextos políticamente volátiles o con escasos recursos
- **La gobernanza compartida es posible... y política.** Los modelos que redistribuyen el poder y la toma de decisiones fomentan la rendición de cuentas mutua, una mayor relevancia y un cambio cultural en las relaciones entre entidades financiadores y beneficiarias
- **El ecosistema de financiamiento feminista es diverso y está en constante evolución.** Iniciativas como Fenomenal Funds contribuyen a este panorama más amplio, no como soluciones únicas, sino como parte de un camino colectivo hacia prácticas de financiamiento más equitativas y alineadas.

Los fondos de mujeres participantes expresaron un fuerte deseo de continuar trabajando como lo hicieron durante la iniciativa, aunque reconocieron que hacerlo requerirá nuevas infraestructuras, alianzas y formas de apoyo. Hay quienes imaginan colaboraciones similares desarrolladas junto a estructuras existentes, mientras que otras personas visualizan “laboratorios de donantes” continuos para el aprendizaje compartido y la experimentación. También surgió la cuestión del poder: si en el futuro estos espacios podrían ser gobernados enteramente por fondos de mujeres, con un rol más alentador por parte de las entidades donantes

Los fondos de mujeres también resaltaron la importancia de continuar incidiendo por el tipo de apoyo que ofreció el modelo de Fenomenal Funds,

## 7. Referencias

Abdo, M. & Rose, V. (2023). *Report: Participatory grantmaking - Building the evidence*. (n.d.). ceiglobal.org. <https://www.ceiglobal.org/work-and-insights/report-participatory-grantmaking-building-evidence>

Baumgartner, L. & Sachrajda, A. (2024). *Shifting Power: Exploring the value of pooled funds in the UK funding landscape*. (2024, February 16). Joseph Rowntree Foundation. <https://www.jrf.org.uk/wealth-funding-and-investment-practice/shifting-power-exploring-the-value-of-pooled-funds-in-the-uk>

Chugh, A., & Gaid, S. (2023). Shifting paradigms through feminist funding. *Sexual and Reproductive Health Matters*, 31(3). <https://doi.org/10.1080/26410397.2024.2344361>

Fenomenal Funds. (n.d.). *THEORY OF TRANSFORMATION*. [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)

Gunter, S & Srivastava, M. (2017). *Feminist Funding Principles*. Astraea Lesbian Foundation for Justice. <https://www.alliancemagazine.org/wp-content/uploads/2019/05/Feminist-Funding-Principles-Rev19-v10-pages-2-1.pdf>

no solo a través de estrategias de recaudación de fondos, sino mediante el trabajo narrativo, el relato de historias y la producción de conocimiento que comuniquen el valor de los enfoques feministas en la filantropía. A medida que navegan un panorama global cambiante, estos aportes ofrecen tanto dirección como aliento para los fondos de mujeres y sus entidades socias de financiamiento.

Fenomenal Funds nunca pretendió tener todas las respuestas, ni aspiró a definir un modelo único. Sin embargo, su énfasis en la intención, las relaciones y la reflexión representa una valiosa contribución al esfuerzo continuo por financiar movimientos feministas de manera alineada, responsable y transformadora.

Henderson, L. (2023). Is Feminist Governance an Oxymoron? Pink Larkin. <https://womenconnect.ca/wp-content/uploads/2023/11/Feminist-and-EDI-Principles-PInk-Larkin-Connect.pdf>

Longhurst, R. (2017, August 7). *Five reasons to support participatory grantmaking - Alliance magazine*. Alliance Magazine. <https://www.alliancemagazine.org/blog/five-reasons-support-participatory-grantmaking/>

Miller, K. & Jones, R. (2019). *Toward a Feminist Funding Ecosystem*. AWID. [https://www.awid.org/sites/default/files/2022-02/AWID\\_Funding\\_Ecosystem\\_2019\\_FINAL\\_Eng.pdf](https://www.awid.org/sites/default/files/2022-02/AWID_Funding_Ecosystem_2019_FINAL_Eng.pdf)

Scarce, D. and Wang, J. (2020), *Resilience at Work: How Nonprofits Adapt to Disruption*. How Funders Can Help. [doi.org/10.15868/socialsector.36542](https://doi.org/10.15868/socialsector.36542)

Shifman, P. et al, (n.d.) *Lighting the Way : A report for philanthropy on the power and promise of feminist movements*. Shake the Table and The Bridgespan Group. <https://bit.ly/43kjXqX>

## 8. Anexo

### 8.1 Metodología del Plan de aprendizaje

#### Introducción

En este documento, presentamos la metodología del Plan de aprendizaje de Fenomenal Funds. Esta metodología fue desarrollada por KIT Institute, en nuestro rol como entidad socia de aprendizaje feminista de Fenomenal Funds, incorporando aportes de representantes de diversos actores involucrados en la iniciativa de Fenomenal Funds.

Fundamental para la creación de nuestra metodología del Plan de aprendizaje fue la **Estrategia de aprendizaje**<sup>3</sup>, previamente desarrollada por Fenomenal Funds a través de una serie de consultas y sesiones participativas de aprendizaje e intercambio realizadas con representantes de fondos de mujeres dentro de Prospera - Red Internacional de Fondos de Mujeres (INWF). Esta estrategia incluyó una **agenda de aprendizaje** que comprendía una serie de preguntas orientadoras de aprendizaje: una pregunta principal y tres preguntas específicas.

El enfoque temático de estas preguntas se centró en fortalecer las **infraestructuras individuales** y el **ecosistema colectivo** de los fondos de mujeres y, a través de estos, reforzar su resiliencia. Una cuestión clave fue: ¿cómo podría contribuir **el modelo de Fenomenal Funds** a alcanzar este objetivo?

Fue una de estas preguntas específicas la que sirvió de base para nuestra metodología del Plan de aprendizaje:

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

Al responder a esta pregunta, también estaríamos contribuyendo a responder la pregunta principal de la agenda de aprendizaje: “¿Qué se necesita para aumentar la resiliencia de las integrantes de los fondos de mujeres/feministas de Prospera INWF a través del modelo de Fenomenal Funds?”

Desarrollar el Plan de aprendizaje implicó profundizar en cómo eran comprendidas las **preguntas de aprendizaje** por las distintas partes interesadas, considerando sus diversos contextos sociales y posicionamientos epistémicos. Con base en esta comprensión, pudimos explorar formas de **operacionalizar las preguntas** mediante diversos métodos participativos, teniendo en cuenta las **estructuras de desigualdad interseccionales** que podrían marginar ciertas voces si no se abordaban. Para ello, desarrollamos una **metodología de cocreación** que nos permitió abordar el proceso de manera colectiva y participativa.

El **proceso de cocreación** involucró a representantes de las estructuras de gobernanza de Fenomenal Funds, como el Comité Directivo, el Comité Asesor y el Grupo de Trabajo de Aprendizaje y Evaluación, así como a representantes de los fondos de mujeres participantes y a entidades socias de financiamiento de distintas regiones. Estas personas ofrecieron insumos clave y reflexiones a través de distintos medios: una

3 Fenomenal Funds. (2023). *Learning Strategy*. Fenomenal Funds. <https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/12/Fenomenal-Funds-Learning-Strategy.pdf>

encuesta en línea, dos talleres virtuales y entrevistas cualitativas individuales. Los diversos elementos de la metodología del Plan de aprendizaje, que se presentan en las secciones siguientes, surgieron de este proceso de cocreación.<sup>4</sup>

Primero, presentamos las preguntas y curiosidades que surgieron durante el proceso de cocreación y que guiaron la implementación del Plan de aprendizaje, las cuales emergieron del marco y de la contextualización de las preguntas de la agenda de aprendizaje mencionadas anteriormente. Luego, describimos las distintas fases del Plan de aprendizaje y los métodos utilizados en cada una. Finalmente, abordamos los principios éticos feministas que guiaron nuestros esfuerzos por asegurar una participación segura y significativa de todas las personas involucradas en este proceso de aprendizaje.

## Preguntas y curiosidades

Con base en los aprendizajes obtenidos durante el proceso de cocreación, propusimos estructurar el Plan de aprendizaje en dos “momentos”: un momento para que las participantes **miren hacia el pasado** y reflexionen sobre sus experiencias dentro de la iniciativa Fenomenal Funds, y un momento para **mirar hacia el futuro** y considerar cómo pueden aplicar lo aprendido en futuras iniciativas. Dos **preguntas de aprendizaje** guían cada uno de estos momentos, y cada una corresponde a distintas **curiosidades** compartidas por las partes interesadas que participaron en la cocreación del Plan de aprendizaje.

### Mirar hacia el pasado

1. ¿Qué cambios han experimentado los fondos de mujeres durante su participación con Fenomenal Funds?

- Fortalecimiento institucional
- Prácticas de concesión de subvenciones
- Relaciones y redes entre los fondos de mujeres
- Cuidado colectivo y respuesta ante crisis
- Visibilidad e influencia en el ecosistema de financiamiento
- Efectos inesperados o no intencionados
- Difusión interna de los aprendizajes
- Sostenibilidad a largo plazo de los cambios
- Diferencias en las experiencias entre los fondos de mujeres

2. ¿Cómo han ocurrido esos cambios y cómo se vinculan con su participación con Fenomenal Funds?

- Financiamiento básico y flexible mediante Subvenciones para la resiliencia
- Colaboraciones establecidas mediante Subvenciones de colaboración
- Otorgamiento participativo de subvenciones y gobernanza compartida
- Decisiones sobre el uso de las subvenciones
- Interacciones y sinergias: resiliencia-Subvenciones de colaboración
- Interacciones con procesos y factores externos
- Duración de Fenomenal Funds y sus subvenciones
- Configuración y tamaño de las subvenciones

- Acompañamiento, circuitos de retroalimentación y mecanismos de aprendizaje
- Barreras al cambio

### Mirar hacia el futuro

3. ¿Cómo podemos usar estos aprendizajes para mejorar nuestras prácticas y aumentar nuestro impacto?

- Aumentar la capacidad de respuesta a las necesidades de las entidades beneficiadas
- Fortalecer un entorno no competitivo
- Reproducir y escalar
- Ampliar el alcance a otros fondos de mujeres
- Más capacidad de respuesta hacia las crisis

4. ¿Cómo podemos utilizar los aprendizajes para incidir por un cambio en la filantropía y mejor financiamiento para los fondos de mujeres?

- Financiamiento básico y flexible para los fondos de mujeres
- Otras necesidades de apoyo de los fondos de mujeres
- Compartir poder y prácticas participativas
- Transmitir la importancia a otras entidades donantes
- Razones por las que algunas entidades donantes prefieren otros modelos de gobernanza y concesión de subvenciones

Para abordar estas preguntas y curiosidades a través del Plan de aprendizaje, propusimos una serie de métodos, herramientas y estrategias, como se describe a continuación.

## Fases y métodos

El Plan de aprendizaje se organizó en tres fases: las dos primeras corresponden a una mirada hacia el pasado y hacia el futuro, tal como se describió anteriormente. La tercera se centra en el desarrollo y la validación de productos de conocimiento, basados en los aprendizajes que surgieron del proceso de cocreación e implementación del Plan de aprendizaje.

### Fase 1: Mirar hacia el pasado

En esta fase, se desarrollaron un total de **10 estudios de caso**. Inicialmente, se seleccionaron ocho fondos de mujeres y grupos de colaboración para los estudios de caso. Sin embargo, a solicitud de Fenomenal Funds y el Secretariado de Prospera INWF, se añadieron dos estudios de caso adicionales (uno del Fondo para la resiliencia y uno del Fondo de colaboración).

El objetivo de los estudios de caso fue obtener una comprensión profunda de las experiencias de los diversos fondos de mujeres durante su participación en la iniciativa y los cambios que tales experiencias pudieron haber generado.

- Seis estudios de caso del Fondo para la resiliencia de **fondos de mujeres**: Doria Foundation, Fondo de Mujeres del Sur, Fonds pour les Femmes Congolaises, Mama Cash, Taso Foundation y Women’s Fund X.

4 Aquí se puede encontrar una descripción más detallada del proceso de cocreación: <https://fenomenalfunds.org/where-are-we-in-our-learning-journey/>

- Cuatro estudios de caso del Fondo de colaboración de **grupos de colaboración**: Base de Datos de Fondos Feministas, Resiliencia Financiera Feminista, Espacios Feministas de Sanación y Alianza de Fondos de Mujeres y Feministas de América Latina.

La selección de los fondos de mujeres y grupos de colaboración que participarían en los estudios de caso se realizó en acuerdo con las estructuras de gobernanza de Fenomenal Funds, utilizando los siguientes criterios:

- Ubicación geográfica y alcance
- Tamaño del fondo
- Complejidad del contexto
- Fondos emergentes nuevos
- Variación en la inversión de las subvenciones
- Haber sido seleccionada como entidad beneficiaria del Fondo para la resiliencia o del Fondo de colaboración, pero no de ambos
- Composición de la colaboración en términos de alcance y escala
- Enfoque de la colaboración
- Oportunidades limitadas de visibilidad pública

La elaboración de los estudios de caso se llevó a cabo mediante un enfoque participativo y narrativo, con los fondos de mujeres y los grupos de colaboración como protagonistas. El objetivo fue crear un espacio en el que las integrantes de los fondos de mujeres y de los grupos de colaboración pudieran reflexionar sobre su recorrido en el marco de Fenomenal Funds y decidir cómo querían contar sus historias.

Cada estudio de caso comenzó con una serie de **entrevistas en profundidad**, realizadas a entre dos y cuatro integrantes de cada fondo de mujeres o grupo de colaboración, dependiendo de su tamaño. En estas entrevistas, las participantes relataron su trayectoria en Fenomenal Funds desde sus propias perspectivas. Las entrevistas fueron **semiestructuradas**: siguieron una guía, pero también dejaron espacio para que las participantes moldearan la conversación según sus experiencias.

Para cada estudio de caso, analizamos las entrevistas mediante un **enfoque de análisis de contenido**, y luego consolidamos los comentarios en una narrativa que destacaba tanto las tendencias comunes entre sus historias como sus particularidades. Esta narrativa fue presentada durante una **sesión de grupo focal**, que reunió a varias representantes de los fondos de mujeres o grupos de colaboración estudiados. En este espacio, se invitó a las participantes a compartir sus reflexiones, matices, aportes o críticas, con el fin de que la narrativa representara fielmente sus experiencias colectivas.

Una vez concluida la sesión de grupo focal, el proceso para desarrollar los respectivos estudios de caso, basado en la narrativa y los comentarios de los fondos de mujeres, continuó de manera iterativa, mediante una edición conjunta en documentos en línea por parte de KIT Institute y los fondos de mujeres. Este enfoque también permitió mantener flexibilidad frente a posibles limitaciones. Por ejemplo, no todas las representantes de un fondo de mujeres pudieron participar en la sesión grupal, pero luego aportaron sus comentarios directamente en el documento en línea. En algunos casos, también se organizaron llamadas de seguimiento para profundizar en ciertos aspectos o aclarar dudas. Una vez que KIT Institute recopiló todos los comentarios e insumos, se solicitó a los fondos de mujeres la validación final del estudio de caso correspondiente.

A lo largo de esta fase, validamos nuestros hallazgos y los siguientes pasos con el Grupo de Aprendizaje y Evaluación y con Fenomenal Funds. KIT Institute se reunió con el Grupo de Aprendizaje y Evaluación una vez al mes, y con las coordinadoras y cogestoras de Fenomenal Funds cada semana o cada dos semanas durante toda la implementación del Plan de aprendizaje. Asimismo, KIT Institute mantuvo reuniones con el Comité

Directivo y el Comité Asesor en momentos clave del proceso para compartir avances, discutir resultados emergentes y recoger sus comentarios.



### Fase 2: Mirar hacia el futuro

La segunda fase fue un momento para validar y dar sentido a los aprendizajes surgidos de los estudios de caso, y reflexionar sobre cómo aplicarlos.

Esta fase consistió en tres sesiones de aprendizaje, realizadas en noviembre de 2024, con una representación diversa de partes interesadas clave de los fondos de mujeres participantes y de las estructuras de gobernanza de Fenomenal Funds. Las sesiones se ofrecieron en tres ocasiones distintas, en diferentes horarios del día y con interpretación en tres idiomas (inglés, francés y español), con el objetivo de asegurar la participación de todas las personas interesadas de Fenomenal Funds.

Con base en las preguntas e inquietudes compartidas durante el proceso de cocreación, nos enfocamos en dos áreas: la incidencia y la mejora de prácticas. En este sentido, las sesiones de aprendizaje se organizaron en dos momentos:

- Una presentación de los hallazgos preliminares de los estudios de caso, que incluyó espacios interactivos para recopilar comentarios de las personas participantes.
- Un ejercicio grupal en el que se invitó a las participantes a reflexionar sobre cómo los aprendizajes extraídos de los estudios de caso podían utilizarse para mejorar las prácticas y los impactos de los fondos de mujeres, así como para abogar por un cambio en la filantropía y una financiación más adecuada para estos fondos.

### Fase 3: Productos de conocimiento y validación

Basándose en los conocimientos obtenidos durante las entrevistas con fondos de mujeres y las sesiones de aprendizaje, se crearon dos tipos de productos de conocimiento: una serie de **10 estudios de caso**, cada uno compartiendo las experiencias de uno de los fondos de mujeres o grupos de colaboración, y un **informe final**, tendencias y patrones generales en esas experiencias y los vincula con el modelo de Fenomenal Funds.

El desarrollo de los estudios de caso y del informe final fue un **proceso iterativo**, en el que se invitó a los fondos de mujeres, los grupos de colaboración y las estructuras de gobernanza de Fenomenal Funds

(incluidos el Grupo de Trabajo de Aprendizaje y Evaluación, el Comité Directivo y Fenomenal Funds) a aportar comentarios e insumos en momentos clave de su elaboración.

### **Gestión del aprendizaje, ética y resguardo**

Un enfoque feminista para la cocreación de conocimiento no solo se centra en el contenido resultante, sino que también otorga gran importancia al proceso en sí. Este enfoque da prioridad a las consideraciones éticas, busca garantizar una participación significativa de todas las personas involucradas y toma medidas para proteger tanto los datos compartidos como el bienestar y la privacidad de las participantes. Además, el proceso debe empoderar activamente a quienes participan y abrir espacio para una experiencia de aprendizaje horizontal y recíproca.

En este sentido, el conocimiento generado a través del Plan de aprendizaje debe contribuir activamente a fomentar transformaciones con orientación feminista e incluir las perspectivas de personas situadas en distintos puntos del espectro de poder. En lugar de seguir rígidamente las visiones predominantes, debe abrazar una diversidad de perspectivas y narrativas.

Teniendo en cuenta estos factores, el desarrollo del Plan de aprendizaje implicó tomar medidas para garantizar que fuera:

#### **Útil**

“El aprendizaje consiste en generar nueva información que transforme la manera en la que operamos”, señaló una participante del proceso de cocreación, subrayando que el Plan de aprendizaje debía contribuir al logro de los objetivos de la iniciativa. En el caso de Fenomenal Funds, el objetivo del Plan de aprendizaje fue aportar a la cocreación de estrategias que fortalezcan y sostengan un ecosistema de financiamiento feminista resiliente. No obstante, como apuntó otra participante, la diversidad del grupo de partes involucradas en Fenomenal Funds representó un desafío al momento de generar aprendizajes útiles para todas las partes. Para garantizar una relevancia universal, el Plan de aprendizaje se guió por las preguntas de aprendizaje propuestas durante el proceso de cocreación por representantes de las distintas partes interesadas.

#### **Iterativo**

El proceso de cocreación no debía ser lineal ni cerrado. Por el contrario, debía ser iterativo, de modo que, como expresó una entrevistada, “los aprendizajes se identifiquen continuamente y se incorporen para refinar lo que hacemos a medida que avanzamos, y para entender qué deberíamos hacer de forma distinta”. Propusimos un proceso en espiral, en el cual las diferentes partes interesadas pudieran abordar ciertas preguntas, analizar colectivamente las reflexiones generadas e identificar nuevos aprendizajes y preguntas que dieran paso a una nueva etapa de análisis.

#### **Ético, recíproco, cuidadoso y horizontal**

La ética feminista guió el proceso de aprendizaje en diversos aspectos. En primer lugar, se procuró evitar el extractivismo epistémico; es decir, la práctica de involucrar a las participantes únicamente para extraer información. Para evitarlo, la metodología buscó garantizar una participación activa en el análisis de las ideas compartidas colectivamente, de modo que los aprendizajes y las conclusiones reflejaran sus propias visiones y no solo las nuestras como aliadas en el aprendizaje. En segundo lugar, el plan de trabajo incluyó sesiones de aprendizaje que crearon espacios para el intercambio recíproco entre participantes. En tercer lugar, compartimos reflexiones y actualizaciones durante la implementación del Plan de aprendizaje a través

de dos entradas en el blog, con el fin de informar a los fondos de mujeres sobre los avances realizados y compartir nuestras ideas sobre el proceso. Estos blogs también sirvieron como canal de retroalimentación para participantes.

Nos esforzamos por facilitar espacios seguros y valientes, donde las personas participantes—en particular aquellas cuyas voces suelen ser menos escuchadas—pudieran expresarse, compartir sus experiencias y participar en conversaciones sin temor a sufrir discriminación, acoso o juicios. Lograr esto implicó una atención consciente a las dinámicas de poder al diseñar e implementar las actividades de aprendizaje.

Otra consideración ética clave fue el cuidado del bienestar de las participantes. Procuramos facilitar un proceso de aprendizaje que fuera respetuoso del tiempo y la energía de los fondos de mujeres y demás partes interesadas involucradas, evitando la sobrecarga, especialmente a quienes ya enfrentaban contextos complejos y agendas saturadas.

Lo conseguimos de varias maneras:

- Espaciando las reuniones a lo largo del tiempo
- Manteniendo las reuniones breves, enfocándonos en los temas y discusiones más relevantes para aprovechar al máximo el tiempo disponible
- Incorporando pausas en las sesiones largas, para permitir que las participantes descansaran y redujeran la fatiga mental
- Limitando la cantidad de reuniones
- Ofreciendo opciones de participación flexibles; por ejemplo, entrevistas individuales a solicitud de las participantes

#### **Inclusivo**

Durante el proceso de cocreación, las participantes identificaron posibles barreras para una participación significativa en las actividades de aprendizaje planificadas, y propusieron formas de abordarlas. A partir de sus aportes, tomamos una serie de medidas para garantizar que las actividades fueran lo más inclusivas posible:

- Garantizamos que las plataformas y los recursos necesarios para participar fueran accesibles, incluida la información previa necesaria para prepararse adecuadamente.
- Adaptamos horarios, idiomas, estilos de comunicación y necesidades específicas.
- Abordamos las dinámicas de poder evitando que ciertos grupos o personas monopolizaran la narrativa, mediante la organización de actividades por separado con diversas partes interesadas y actividades diferenciadas por regiones geográficas.
- Garantizamos la seguridad de los datos y la confianza, asegurando que toda la información coproducida durante el proceso se tratara de forma confidencial y permitiendo a las participantes decidir qué información podía compartirse externamente y cuál debía permanecer interna.

## 8.2 Ejemplos de hallazgos por cada hallazgo y subvención

**Tabla 2: Ejemplos de la Subvención para la resiliencia por caso de estudio**

	<b>Doria Feminist Fund</b>	<b>Women's Fund X</b>	<b>Taso Foundation</b>	<b>Fonds pour les Femmes Congolaises</b>	<b>Fondo Mujeres del Sur</b>	<b>Mama Cash</b>
<b>Fortalecimiento de la capacidad interna</b>						
<i>Recursos humanos</i>	Ofreció salarios estables al personal.	Expandió el personal en movilización de recursos y monitoreo y evaluación (M&E). Compró nuevos ordenadores portátiles y portátiles de trabajo (para trabajar de forma remota y lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal). Introdujo un salario para la dirección ejecutiva.	Se cubrió el seguro del personal. Se proporcionaron condiciones de trabajo flexibles y trabajo remoto durante la pandemia. Se invirtió en capacitaciones sobre M&E, contabilidad e idiomas. Se retuvo al personal y se le pagaron los salarios.	Se amplió la cantidad de personal y se introdujeron salarios específicos para el personal de apoyo. Se brindaron capacitaciones sobre comunicaciones y videografía y clases de inglés para el personal.		Se contrató nuevo personas y se desarrollaron las capacidades de las oficinas de Paraguay y Uruguay.
<i>Fortalecimiento financiero</i>	Se crearon fondos de reserva y se desarrolló una modalidad de financiación de emergencia.	Se alivió la carga financiera. Se introdujeron aprobaciones internas para el presupuesto. Se crearon de reservas financieras y una política de reservas financieras.			Se desarrolló un fondo de donación.	
<i>Inversión en equipos y herramientas</i>		Se invirtió en computadoras portátiles y teléfonos nuevos.	Se invirtió en cuentas de Zoom, servicios móviles y nuevas computadoras portátiles para conectividad remota.	Se introdujeron nuevas herramientas informáticas (contabilidad, sistemas de archivo) y se capacitó al personal para su uso. Se invirtió en seguridad: vehículos para viajar sobre el terreno, servicio de seguridad para la oficina y nuevas computadoras portátiles que pueden funcionar sin electricidad. Se brindaron capacitaciones sobre comunicaciones y videografía y clases de inglés para el personal.		Se puso el foco en los sistemas internos, refinando procesos y abordando cuestiones estratégicas. Se trabajó en la mejora de bases de datos internas y la optimización de operaciones.

	<b>Doria Feminist Fund</b>	<b>Women's Fund X</b>	<b>Taso Foundation</b>	<b>Fonds pour les Femmes Congolaises</b>	<b>Fondo Mujeres del Sur</b>	<b>Mama Cash</b>
<b>Mejoras en la gobernanza y las estrategias</b>	Se trabajó en una estructura de gobernanza y una estrategia para el fondo. Se organizó una sesión de desarrollo de estrategia con entidades socias de toda la región.	Se desarrolló un plan estratégico de tres años y planes de movilización de recursos. Se mejoró la gestión de los recursos humanos.	Se cambió a un modelo de liderazgo y gobernanza participativos. Se centró en la planificación conjunta para la dirección estratégica y el desarrollo de proyectos. Se desarrollaron documentos organizativos clave, se actualizaron documentos de trabajo y se creó una nueva estrategia de crecimiento. Se desarrolló una estrategia de comunicación integral y se rediseñó el sitio web. Se trabajó con una entidad consultora para desarrollar una nueva estrategia de M&E.		Se realizó la transición a una gestión colectiva/horizontal. Se fortalecieron las políticas administrativas y las estructuras programáticas con nuevos protocolos y estrategias. Se diversificaron las estrategias de movilización de recursos.	Se mejoraron la estrategia de comunicaciones y los enfoques de movilización de recursos.
<b>Mejora de una cultura del cuidado</b>	Se introdujeron beneficios y retiros para el personal, reuniones en persona, vacaciones anuales, horas de trabajo flexibles. Se desarrolló una política de cuidado colectivo.	Se introdujeron capacitaciones para el personal, sesiones de bienestar y prácticas de cuidado colectivo (incluyendo seguimientos periódicos), lo que de otra forma hubiese requerido recaudación de fondos o participación pro bono.	Se capacitó sobre seguridad física y psicoemocional, reflejando cómo se manifiesta el estrés dentro de la organización. Se implementaron ejercicios de respiración y se motivaron debates abiertos sobre la ansiedad. Se creó un espacio dedicado para que el personal hable sobre el estrés y la ansiedad durante demostraciones. Se introdujeron horas flexibles de trabajo y seguro de salud.	Se reunió al personal de tres oficinas por primera vez. Se organizaron tres sesiones sobre cuidado colectivo lideradas por entidades consultoras.	Se desarrolló una nueva política de cuidado estructural. Se implementaron horas de trabajo flexible, prestaciones para la salud física y mental y apoyo específico para las personas embarazadas y aquellas con hijos e hijas pequeños. Se facilitó el trabajo en línea.	
<b>Promoción de nuevas áreas de trabajo</b>	Se mejoró el cuidado colectivo y la concesión participativa de subvenciones.	Se desarrollaron nuevas áreas de movilización de recursos.	Se mejoraron las bases de datos para la concesión de subvenciones.	Participó en monitoreo, aprendizaje y evaluación participativo feminista.	Se introdujeron prácticas de cuidado colectivo.	Se optimizaron las operaciones y las bases de datos para la concesión de subvenciones.
<b>Fortalecimiento de las culturas de aprendizaje</b>	Se mejoró el cuidado colectivo y la movilización de recursos.	Se mejoró la movilización de recursos.		La participación en el grupo de colaboración PFMELE le permitió trabajar con sus entidades socias de nuevas formas en metodologías participativas y colaborativas.	Participó en nuevos aprendizajes sobre sostenibilidad financiera y resiliencia.	

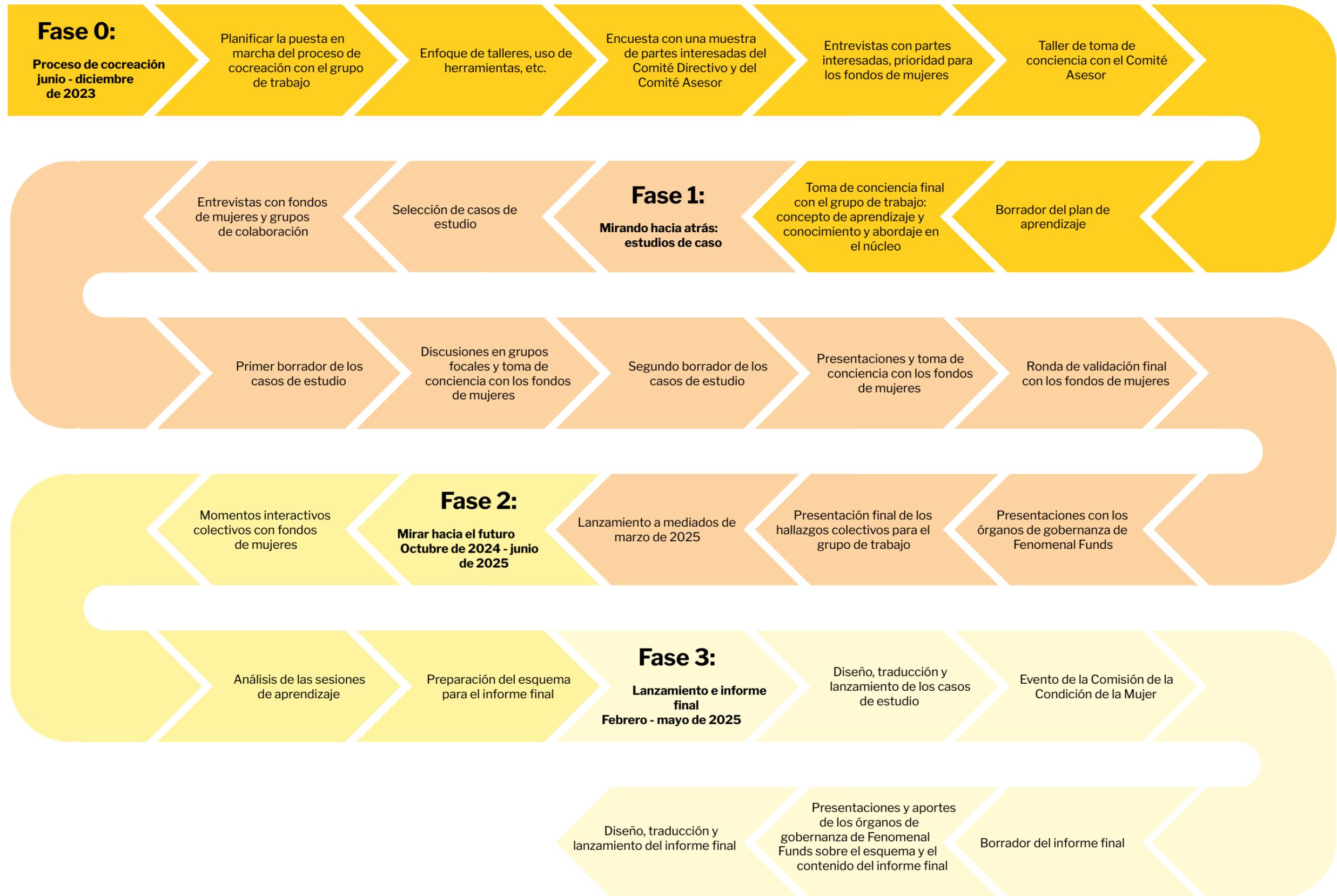
	<b>Doria Feminist Fund</b>	<b>Women's Fund X</b>	<b>Taso Foundation</b>	<b>Fonds pour les Femmes Congolaises</b>	<b>Fondo Mujeres del Sur</b>	<b>Mama Cash</b>
<b>Relaciones nuevas y fortalecidas</b>	Participó en dos grupos de colaboración.	El trabajo en un grupo de colaboración le brindó consejos valiosos sobre llegar a nuevos/ diferentes tipos de entidades donantes y creó el acceso a una nueva red que le permitió apuntar a entidades donantes.	Participó en dos grupos de colaboración.	Participó en un grupo de colaboración PFMEL. Adoptó nuevas oportunidades para construir relaciones a pesar de las barreras del idioma. Se invirtió en participación en eventos como el de la Comisión de la Condición de la Mujer de las Naciones Unidas, para conocer a nuevas entidades donantes. Se extendió el alcance más allá de la región y las entidades socias francófonas.		La financiación no competitiva le permitió centrarse en mejoras internas sin competir con entidades socias por dinero. Participó en el grupo de colaboración de la Base de Datos de Fondos Feministas, junto con otras entidades integrantes que eran socias beneficiarias.
<b>Mejora de las respuestas y las relaciones con las entidades socias beneficiarias</b>	Se mejoró la capacidad para llegar a grupos excluidos de los mecanismos de financiación tradicionales. Los fondos (como un fondo de mujeres) se han cuadruplicado desde que recibió la Subvención para la resiliencia.	Se introdujeron nuevos recursos para el trabajo de proyectos. Se mejoraron sus aprendizajes sobre monitoreo y evaluación feminista participativa. Se priorizaron las conversaciones de intercambio de conocimientos con las entidades socias beneficiarias. Se crearon espacios para los principios feministas relacionados con la confianza y el reparto de poder.	Se organizó la biblioteca de recursos Taso. Se posicionó mejor para ofrecer programas a las entidades socias. Se enfocó en la construcción de relaciones y redes con las entidades socias.	Se aprovecharon nuevas oportunidades para reunirse con las entidades socias beneficiarias sobre el campo y ofrecerles apoyo y capacitación. Las relaciones mejoradas con nuevas entidades donantes y la mayor movilización de recursos están aportando nuevos fondos para sus programas.	Se proporcionó mejor calidad y cantidad de apoyo a las entidades socias como resultado del fortalecimiento institucional y geográfico. Se compartieron aprendizajes sobre sostenibilidad financiera y cuidado colectivo con las entidades socias. Se cambió la forma de organizar reuniones regionales con las entidades socias.	La infraestructura mejorada de la base de datos ayudó a agilizar los sistemas y reducir las cargas administrativas, lo que permitió operaciones más eficientes.

**Tabla 3: Ejemplos de la Subvención para la colaboración por caso de estudio**

	<b>Bases de Datos de Fondos Feministas</b>	<b>Espacios de Sanación Feminista</b>	<b>Resiliencia Financiera Feminista</b>	<b>Alianza de Fondos de Mujeres y Feministas de America Latina</b>
<b>Fortalecimiento de la capacidad interna</b>				
<i>Recursos humanos</i>			Se capacitó al personal sobre el tablero financiero y se invirtió en sistemas financieros.	
<i>Fortalecimiento financiero</i>		Se desarrollaron fondos de reserva como una forma de garantizar que el cuidado colectivo pueda seguir siendo central en la estructura de sus fondos. Se utilizaron fondos de reserva para trabajar hacia la flexibilidad financiera.	Se mejoró la comprensión entre los fondos participantes sobre cómo podrían diversificarse en el corto y largo plazo, tras las evaluaciones financieras que destacaron sus debilidades presupuestarias. Se adoptó un enfoque financiero basado en principios feministas, que abarca el análisis estratégico, la planificación, la presupuestación, la coordinación y la inversión. Se avanzó hacia una menor dependencia de las entidades donantes.	
<i>Inversión en equipos y herramientas</i>	Se enfoca en mejorar y optimizar las operaciones internas, como la gestión de datos y la personalización de software en lo relativo a la concesión de subvenciones y recaudación de fondos.			
<b>Mejoras en la gobernanza y las estrategias</b>		Estrategias a largo plazo para el cuidado colectivo. Foco puesto en establecer una cultura de cocreación, con toma de decisiones colectiva.	Mejóro su estrategia de comunicaciones en línea con sus necesidades financieras y de movilización de recursos. Implementó transiciones financieras y estructurales desde un enfoque intencional y feminista.	Introdujo nuevas estrategias y enfoques más sólidos de comunicaciones como grupo.
<b>Mejora de una cultura del cuidado</b>		Se centró en un proceso colectivo que requería entornos tangibles y seguros. Se establecieron espacios físicos para la sanación colectiva. Se implementaron cambios estructurales internos, como una semana laboral de cuatro días y cobertura de atención médica garantizada para el personal. Se institucionalizó el rol de la gerencia de desarrollo cultural organizacional. Se aseguró que las necesidades se cubrieran con asignaciones presupuestarias. Se estableció un grupo de trabajo para la reflexión interna sobre los cambios requeridos. Se desarrollaron planes estratégicos a largo plazo.		
<b>Promoción de nuevas áreas de trabajo</b>	Se centró principalmente en operaciones y procesos. Se comprometió con un cambio cultural hacia una cultura de trabajo más integrada con operaciones optimizadas.	Se elevó el tema del cuidado y la justicia sanadora en el trabajo del activismo y los fondos de mujeres, específicamente en tiempos de crisis. Se priorizó el tema del cuidado sobre la supervivencia, como núcleo de la resiliencia de los fondos de mujeres. Se contribuyó a la redefinición y repolitización de la sanación, llevándola más allá del autocuidado individual y el bienestar personal.	Se aprendió sobre resiliencia financiera y nuevas tácticas de movilización de recursos. Se aprendió sobre inversiones sostenibles en los mercados de capital desde una perspectiva feminista.	Se documentó la historia de Alianza, lo que permitió a sus miembros reconocer las raíces de las acciones feministas del grupo, visibilizar los problemas dentro de la región y comprender los impactos de otros fondos regionales de mujeres y feministas. Se establecieron narrativas colectivas como herramienta política para resistir entornos sociopolíticos hostiles y superar los recursos limitados para espacios de reflexión.

	Bases de Datos de Fondos Feministas	Espacios de Sanación Feminista	Resiliencia Financiera Feminista	Alianza de Fondos de Mujeres y Feministas de America Latina
<b>Fortalecimiento de las culturas de aprendizaje</b>	Se invirtió en trabajo operativo con el apoyo técnico de otros fondos de mujeres y coordinadores. Se incorporaron facilitadores que organizaron sesiones de aprendizaje específicas, realizaron tareas administrativas y determinaron las necesidades de aprendizaje individuales y colectivas. La interacción con las personas facilitadoras y el establecimiento de grupos internos permitieron una toma de decisiones compartida basada en los principios feministas de gobernanza participativa.	Se creó un espacio para que el tema de la justicia sanadora sea investigado e invertido por los fondos de mujeres participantes.	Se contrató a una consultora financiera (fuera del presupuesto del grupo) para realizar evaluaciones financieras clave y capacitaciones (capacitación de panel) y apoyar a los fondos participantes en la implementación de su plan de resiliencia financiera. Se incluyó una persona facilitadora en su presupuesto de subvención para ayudar a facilitar las colaboraciones entre los fondos participantes y apoyar los intercambios de aprendizaje.	Se establecieron recursos para documentar la historia de la colaboración y generar una narrativa que demuestre sus impactos en la región.
<b>Relaciones nuevas y fortalecidas</b>	Se estableció un ambiente colectivo, de resolución de problemas, no competitivo, que fue apoyado por la coordinación y la creación de dos niveles de grupos para un aprendizaje más fluido. Se crearon soluciones en conjunto en respuesta a los respectivos problemas de los fondos participantes. Se desafiaron las dinámicas competitivas que suelen estar presentes en los círculos filantrópicos. Se fortaleció la confianza y las relaciones a largo plazo entre los fondos participantes.	Se desarrolló una solidaridad entre los fondos de mujeres participantes, así como con sus entidades socias, especialmente en el contexto de paisajes políticos tensos y represivos.	Los fondos participantes aprovecharon sus nuevas relaciones personales y profesionales para colaborar mutuamente y avanzar en la resiliencia financiera.	Dinámica de grupo reforzada y más fuerte gracias a los ejercicios colectivos de construcción narrativa y planificación futura. Mejor preparados colectivamente para eventos internacionales, lo que conduce a un mayor impacto de participación.
<b>Mejora de las respuestas y las relaciones con las entidades socias beneficiarias</b>	Se introdujeron nuevas interfaces y procesos de gestión de datos que mejoraron la capacidad de sus fondos para responder a las solicitudes de subvenciones, lo que resultó en una concesión de subvenciones más eficiente, en términos de cómo se presentan las solicitudes y cómo se responde a ellas.	Se puso el foco en la toma de decisiones colaborativa con las entidades socias beneficiarias, contrarrestando las relaciones jerárquicas. Se ofrecieron espacios físicos para reunirse con las entidades socias. Se difundieron aprendizajes y recursos sobre sanación y cuidado con las entidades socias y dentro del ecosistema.	Se mejoró la comprensión entre los fondos participantes sobre sus situaciones financieras, y los cambios realizados para abordar su salud financiera los han posicionado mejor para responder a sus entidades socias.	Cada fondo miembro integró los aprendizajes del grupo de colaboración en sus actividades con sus entidades socias y en todo el ecosistema, organizando actividades conjuntas para ayudar a establecer un sentido de pertenencia y satisfacción colectiva. Se pasó de trabajar individualmente a trabajar colectivamente, tanto con otros fondos como con sus entidades socias.

### 8.3 Línea temporal del proceso de aprendizaje



## 8.4 Los 44 fondos de mujeres participantes

### África y Oriente Medio

- › [African Women's Development Fund](#) – Accra, Ghana
- › [Doria Feminist Fund](#) – Oriente Medio 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](#) – Seúl, Corea del Sur
- › [Mongolian Women's Fund](#) – Oulan-Bator, Mongolia
- › [Pacific Feminist Fund](#) – Auckland, Nueva Zelanda
- › [TEWA](#) – Lalitpur, Népal
- › [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, Croacia
- › [FemFund](#) – Varsovia, Polonia
- › [Mediterranean Women's Fund](#) – Montpellier, Francia
- › [Reconstruction Women's Fund](#) – Belgrado, Serbia
- › [Slovak-Czech Women's Fund](#) – Praga, República Checa
- › [Taso Foundation](#) – Tiflis, Georgia
- › [Ukrainian Women's Fund](#) – Kyiv, Ucrania
- › [Women's Fund Armenia](#) – Ereván, Armenia
- › [Women's Fund in Georgia](#) – Tiflis, Georgia

### América Latina y el Caribe

- › [ELAS+ Doar para Transformar](#) – Rio de Janeiro, Brasil
- › [Fondo Alquimia](#) – Santiago, Chile
- › [Fondo Centroamericano de Mujeres](#) – San José, Costa Rica
- › [Urgent Action Fund-Latin America and the Caribbean](#) – 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](#) – Ciudad de México, México

### Multi-Regional

- › [Astraea Lesbian Foundation for Justice](#) – Nueva York, EE.UU
- › [Equality Fund](#) – Ottawa, Canadá
- › [filia.die frauenstiftung](#) – Hamburgo, Alemania
- › [FRIDA | The Young Feminist Fund](#) – Toronto, Canadá
- › [Global Fund for Women](#) – San Francisco, EE.UU
- › [International Indigenous Women's Forum \(FIMI-AYNI\)](#) – Lima, Perú | Ámsterdam, Países Bajos
- › [Mama Cash](#) – Ámsterdam, Países Bajos
- › [Urgent Action Fund for Feminist Activism](#) – Alameda, EE.UU
- › [VidaAfrolatina](#) – Washington, DC, EE.UU | – Nueva York, EE.UU
- › [Women First International Fund](#) – Nueva York, EE.UU
- › [Women Win](#) – Ámsterdam, Países Bajos
- › [Fund M](#)
- › [Fund N](#)

# Resiliencia y colaboración: Lecciones de la iniciativa Fenomenal Funds

Un informe de aprendizaje del Instituto KIT sobre los resultados de un modelo de financiamiento feminista

## KIT Institute

P.O. Box 95001  
1090 HA Amsterdam  
The Netherlands

## Dirección

Mauritskade 64  
1092 AD Amsterdam  
The Netherlands

## Teléfono

+31 205688711

## Correo electrónico

assist@kit.nl

## Sitio web

www.kit.nl

## Diseñado por

www.wrenmedia.co.uk



\* Estos fondos son participantes de los estudios de caso.

