

# Fondo Semillas: Rueda del Cambio

Evaluación de la Planeación Estratégica  
(2016-2018)

Resumen Ejecutivo



FONDO SEMILLAS  
MUJERES SEMBRANDO IGUALDAD



# Prólogo

Hace dos años, Fondo Semillas desarrolló un plan estratégico con cambios importantes en su modelo de trabajo. Desde entonces, nos hemos ocupado en implementar estos cambios y ver los diversos resultados positivos que han tenido. No obstante, queríamos saber más. Queríamos medir y mejorar nuestro plan estratégico y entender las oportunidades para fortalecer nuestro trabajo.

Encargamos a nuestra maravillosa colaboradora Eva Didier, una experimentada investigadora social, que nos guiara en este proceso. Con el apoyo de Eva, Fondo Semillas ahora entiende mejor las áreas de trabajo que necesitan fortalecerse e identifica exactamente lo que nos hace una entidad filantrópica única en México y en el movimiento feminista.

Como fondo de mujeres que financia diversas organizaciones y acompaña procesos de formación, no es fácil medir los resultados de un proyecto en nuestro campo, mucho menos de un plan estratégico que incluye toda nuestra labor. Sin embargo, el impacto colectivo de nuestro trabajo es clave para entender nuestro papel y contribución al movimiento por los derechos de las mujeres. Al comprender nuestra contribución, también aprendemos cómo comunicarla mejor a nuestras copartes, donantes y aliados.

Este proceso nos ayudó a diseñar los pasos a seguir para nuestra organización. Nos emociona mucho que este informe sirva como un documento guía para la planificación de nuestro trabajo en los próximos dos años. Con los ajustes que haremos al plan estratégico de Fondo Semillas, habrá mayor claridad en nuestro trabajo y en las oportunidades para seguir construyendo espacios para el cambio en la igualdad de género. La mayoría de las recomendaciones que surgieron de este proceso también podrían ser valiosas para otros fondos de mujeres e instituciones filantrópicas, razón por la cual hemos decidido publicar este informe y compartir sus hallazgos con nuestra comunidad.

Atentamente,

**Laura García**  
**Directora Ejecutiva**  
**Fondo Semillas**

# Presentación

Los principales hallazgos de este informe muestran cómo Fondo Semillas mejoró significativamente su papel estratégico en el apoyo a organizaciones de mujeres en todo México, gracias a algunas iniciativas clave implementadas desde su proceso de planeación estratégica en el 2016. Mientras que la versión completa de este informe proporciona un recuento de recomendaciones estratégicas al Fondo para la segunda mitad del periodo de su planeación estratégica (2019-2021), este Resumen Ejecutivo se centra en los resultados clave y traza el camino a seguir para que Fondo Semillas asuma plenamente su papel de aliado estratégico para donantes, copartes y aliadas.

## ¿Por qué este informe?

Fondo Semillas es el único fondo feminista en México: durante sus casi 30 años de existencia se ha mantenido anclado en la sociedad civil organizada en México y ha brindado financiamiento y apoyo a más de 500 organizaciones<sup>1</sup> en todo el país. En 2016, Fondo Semillas pasó por un proceso de planeación estratégica con el fin de establecer objetivos e hitos para los siguientes cinco años al tiempo que seguía afinando su visión estratégica. Como resultado de este proceso se adoptó una Teoría del Cambio, la cual tenía el fin de brindarle al equipo de Fondo Semillas una brújula para la acción y una manera de evaluar el éxito del Fondo al impulsar cambios.

El año 2018 marca el punto medio en el desarrollo del Plan Estratégico 2016-2021 y, por tanto, nos da la oportunidad de llevar a cabo una evaluación detallada del Fondo. El objetivo es doble: recopilar aprendizajes sobre el trabajo realizado hasta el momento y entender cómo puede mejorar la contribución de Fondo Semillas al movimiento feminista mexicano. Este proyecto fue diseñado y realizado por Eva Didier, investigadora independiente, en colaboración con el equipo de Fondo Semillas. Eva utilizó su amplio conocimiento en información y estrategia, y su experiencia trabajando en el tema de las migraciones de niñas en Costa de Marfil, para crear un enfoque participativo que pusiera a las mujeres (nuestras copartes y sus beneficiarias) en el centro de esta investigación.

<sup>1</sup> Durante el periodo 2017-2018, de un total de 109 organizaciones apoyadas, 104 reciben el modelo de acompañamiento integral de Fondo Semillas, y cinco son redes o grupos de una convocatoria anterior, las cuales reciben el donativo pero **no** el modelo completo de acompañamiento.

Trabajar con una investigadora independiente para llevar a cabo esta evaluación fue crucial para que el equipo de Fondo Semillas **incorporara una perspectiva externa sobre la labor del Fondo y garantizara la imparcialidad y objetividad en la revisión de sus logros y retos actuales**. También fue fundamental realizar entrevistas con nuestros donantes, así como grupos focales con nuestras copartes, sin el equipo de Fondo Semillas, para garantizar el anonimato y evitar el **“sesgo de financiamiento”**: “El verdadero aprendizaje surge de dialogar abiertamente sobre las dificultades encontradas en el trabajo de los fondos u organizaciones de mujeres, pero hay quienes temen que el exponer desafíos de manera honesta y transparente pueda comprometer el financiamiento a futuro”<sup>2</sup>.

## Nuestro enfoque

Considerando los desafíos de la evaluación de impacto social (y los retos específicos para los fondos de mujeres)<sup>3</sup> destacados por investigaciones previas, esta evaluación se presentó como **una oportunidad de aprendizaje**. Nos centramos en **la contribución de Fondo Semillas al cambio** a través de sus procesos y el trabajo de sus copartes. De acuerdo con la filosofía del Fondo de promover las voces y la voluntad de las mujeres, intentamos **dar prioridad a sus palabras y experiencias** con un enfoque participativo en nuestro proceso de investigación. Reconociendo el fenómeno de ‘dos pasos adelante, un paso atrás’<sup>4</sup>, consideramos los **‘retrocesos’** (resistencia de las autoridades locales, parejas o familiares, etc.) **como manifestaciones significativas de cambio** en nuestras conversaciones con las copartes y en nuestro análisis.

<sup>2</sup> Keith-Brown, K. and Cabria, A. and Shah, S., 2013, ‘Building New Approaches to Monitoring and Evaluation from the perspective of International Women’s Funds’, International Network of Women’s Funds

<sup>3</sup> Batliwala, S. and Pittman, A., 2010, ‘Capturing Change in Women’s Realities: A Critical Overview of Current Monitoring and Evaluation Frameworks’, Association for Women’s Rights in Development (AWID), Toronto, Mexico City and Capetown

<sup>4</sup> “La mayoría de las herramientas no permiten el seguimiento de cambios negativos, revocaciones, reacciones negativas, cambios inesperados u otros procesos que resisten o cambian la dirección de una trayectoria de cambio positivo. ¿Cómo creamos herramientas que pueden capturar este fenómeno de ‘dos pasos adelante, un paso atrás’ (...)? Esto es vital en la labor de los derechos de las mujeres, pues cuando los avances retan seriamente a las estructuras sociales de poder patriarcal o de otro tipo, a menudo se presentan fuertes reacciones y obstáculos”. Batliwala, S. and Pittman, A., 2010, ‘Capturing Change in Women’s Realities: A Critical Overview of Current Monitoring and Evaluation Frameworks’, Association for Women’s Rights in Development (AWID), Toronto, Mexico City and Capetown

Finalmente, nos aseguramos de ir más allá del ámbito formal (p.ej., datos macro sobre el empoderamiento de las mujeres), **hacia un área más compleja de medir: el de las prácticas y normas culturales.** Para ello incluimos en la conversación no sólo a las copartes sino también a las mujeres con las que trabajan y a sus familias. Organizamos reuniones comunitarias con mujeres, hombres, adultos mayores y jóvenes en lugares donde nuestras copartes operan, a fin de entender **los cambios culturales** (p.ej., percepciones, actitudes, comportamientos) **que afectan a las mujeres en estas comunidades.**

Para ello, adoptamos un enfoque de investigación cualitativa en varias etapas. Iniciamos con una **revisión bibliográfica** de los documentos importantes de Fondo Semillas, así como de las hipótesis sobre logros y desafíos; además, se hizo una revisión a profundidad de los objetivos específicos relacionados con los equipos de Administración, Programas, Recaudación y Comunicación. Posteriormente, hicimos **una serie de entrevistas con actores clave** que incluían a miembros del equipo de Fondo Semillas, así como algunos de nuestros donantes institucionales y asesoras estratégicas. Luego llevamos a cabo **grupos focales con copartes** en diferentes lugares del país<sup>5</sup>, **llamadas colectivas** para cubrir las áreas geográficas más difíciles de alcanzar<sup>6</sup> y **entrevistas individuales** con algunas beneficiarias para explorar a profundidad el tema del sistema de niveles. También tuvimos **reuniones comunitarias** en las ciudades y pueblos de un reducido número de copartes, con integrantes de sus organizaciones, algunas de sus beneficiarias y la comunidad amplia.

Creemos que este enfoque basado en principios de investigación feminista, participativa y apreciativa, junto con nuestro conocimiento y cuidado con respecto a posibles sesgos en la recopilación de datos, nos permite presentar nuestra comprensión estratégica del Fondo **con un logro importante: fuimos más allá de una simple evaluación de procesos para realmente desafiarnos a comprender los resultados a largo plazo.** Esto fue crucial para evaluar si realmente tenemos la determinación de generar cambios de alto impacto. Esto preparará a Fondo Semillas para emprender un camino más estratégico y renovar su compromiso, a fin de lograr avances en la segunda mitad de su Planeación Estratégica 2019-2021.

<sup>5</sup> CDMX, Tehuacán (Puebla), San Cristóbal de las Casas (Chiapas), Las Margaritas (Chiapas)

<sup>6</sup> Al norte del país, incluyendo el estado de Baja California, Etc.

# Contenido

Comenzamos revisando los logros de Fondo Semillas en los últimos dos años en el contexto de los tres objetivos estratégicos principales que se propusieron:

**1)** Cómo ha aumentado el Fondo las capacidades del movimiento feminista mexicano en incidencia política, social y cultural; **2)** cómo ha mejorado la respuesta a las necesidades financieras del movimiento feminista conforme a su visión; **3)** cómo construyó su propia identidad feminista.

Luego exploramos cómo percibieron las copartes que los cambios internos en Fondo Semillas las han impactado a nivel personal y laboral y, finalmente, hicimos una revisión de los cambios en las percepciones de los donantes institucionales a lo largo de los años recientes. Después reflexionamos sobre cómo las defensoras de los derechos humanos de las mujeres lideran el cambio en México, y presentamos una serie de historias de mujeres (y sus familiares) que son beneficiarias o usuarias de las organizaciones de las copartes. A través de las historias, examinamos el impacto que han tenido las actividades de las copartes en sus vidas y cómo esto contribuyó a desarrollar la percepción del papel de las mujeres en sus comunidades. En las dos secciones finales, abordamos elementos que en nuestra opinión pueden fortalecer los procesos y estrategias del Fondo durante los próximos años. Este trabajo culmina con la revelación del nuevo modelo de Teoría del Cambio de Fondo Semillas.

<u>1. Una época de cambio acelerado y recursos sin precedentes</u>	8
<u>2. Igualando las condiciones de las organizaciones de mujeres en México</u>	16
<u>3. Las copartes quieren codirigir la agenda feminista</u>	19
<u>4. Un pionero filántropo</u>	25
<u>5. Una oportunidad para alcanzar todo nuestro potencial estratégico</u>	27
<u>6. Clarificar nuestro papel en la escena pública</u>	30
<u>7. Aprender de las defensoras</u>	31
<u>8. Las normas culturales en torno a las mujeres mexicanas evolucionan paulatinamente</u>	37
<u>9. Avanzar al sistema de los cuatro niveles</u>	42
<u>10. Una nueva Teoría de Cambio</u>	44
<u>Conclusión</u>	47
<u>Agradecimientos</u>	49



## I. Una época de cambio acelerado y recursos sin precedentes

En un periodo de dos años, Fondo Semillas incrementó su número de copartes de 60 a 104. El Fondo renovó completamente su modelo de acompañamiento aplicando con éxito un proceso participativo de selección (en el que la idea principal es permitir que el movimiento feminista mexicano decida); un modelo integral de acompañamiento enfocado en el apoyo general para todas sus copartes que fortalezca sus capacidades temáticas e institucionales y enfatice la formación de alianzas como una estrategia central. Este es un logro importante ya que, desde el 2016, el Fondo también ha aumentado su presupuesto general superando continuamente sus objetivos. Sin embargo, como el crecimiento del Fondo ha sido tan rápido, se necesita hacer una pausa y reflexionar sobre la sustentabilidad del crecimiento y dar prioridad a la profundización de nuestro modelo de acompañamiento, así como a la optimización de nuestros procesos internos. Pero antes, hagamos una revisión detallada de los logros del equipo en los últimos dos años.



## I. Una época de cambio acelerado y recursos sin precedentes

### Programas

En septiembre de 2018, Fondo Semillas apoya a un total de 109 organizaciones, de las cuales 104 son beneficiarias del modelo de acompañamiento integral puesto en marcha con el proceso de Planeación Estratégica en el año 2016<sup>7</sup>. **El número de copartes aumentó a más del doble entre la convocatoria más reciente (2016) y la anterior a esa**, lo cual implica un reto para el equipo de Programas de mantener la proximidad y calidad del acompañamiento con las copartes.

El equipo asumió el desafío de una manera brillante, pues se cumplieron todos los objetivos relacionados con su área a excepción de uno. Por ejemplo, en los temas que Fondo Semillas apoya, hay **un número considerable de grupos ‘primerizos’ apoyados desde el 2016; de 104 organizaciones, 57 reciben apoyo de Fondo Semillas por primera vez (54% de la cartera total)**.

De la cartera general de copartes, **48% tienen a Fondo Semillas como único donante**. Esto apunta a una interesante composición de las copartes del Fondo y demuestra un compromiso real de llegar a organizaciones excluidas o nuevas. También enfatiza la necesidad de pensar proactivamente en la mejor forma de acompañar a las copartes que no siempre están preparadas para gestionar un tipo de financiamiento de apoyo general.

<sup>7</sup> Organizaciones que fueron excluidas: Red de Mujeres de la Costa Chica / Red de Mujeres Guerreras Afromexicanas de la Costa Chica / Red de Abogadas Indígenas y Mujeres Aliadas / Colectivo OSA Mayor, pues estas organizaciones no disponen del modelo de acompañamiento integral del Fondo Semillas.

## I. Una época de cambio acelerado y recursos sin precedentes

Otros resultados sugieren la importancia de implementar una estrategia más intencional de responsabilidad compartida a fin de asegurar la sostenibilidad de estas organizaciones, ya que 64 de ellas (61% del total) generaron otras fuentes de ingresos además de Fondo Semillas durante este último ciclo de financiamiento de dos años. **Treinta y cuatro organizaciones (33%) específicamente accedieron a fondos de otras fundaciones** (las otras tienden a recibir donativos de instituciones gubernamentales, donantes individuales o autofinanciarse mediante actividades productivas).

**El 84% de las organizaciones informan que adquirieron nuevas capacidades**, lo que se posiciona por debajo del objetivo de 90% que el Fondo se había propuesto. Si bien los autoinformes y datos incompletos podrían ser la causa<sup>8</sup>, la directora del Fondo comenta que esto refleja “la pérdida de control de Fondo Semillas o la mayor autonomía que le ha dado a sus copartes desde el 2016 ya que, al terminar el autodiagnóstico, éstas pueden decidir en qué áreas se capacitan”. De aquí en adelante, recomendamos utilizar un conjunto de necesidades de formación **por nivel**, para evaluar cómo las organizaciones afrontan las **necesidades específicas de capacitación** (esto se puede hacer estableciendo un menú de opciones en la plantilla del informe de medio camino para permitir un desglose minucioso de los tipos de actividades de capacitación). Esto también permitiría que el Fondo apoyara más de cerca a las organizaciones que tienen dificultades con el fortalecimiento institucional (común entre los niveles de base).

**“Realmente no queríamos que sintieran que el autodiagnóstico era un castigo. Les dijimos que, independientemente de los resultados que compartimos, ellas podían decidir en qué querían capacitarse, y que podían fijarse en el autodiagnóstico porque incluía cosas útiles para ayudarlas. De hecho, la mayoría decidió capacitarse en términos temáticos primero. Yo considero que con el autodiagnóstico es más fácil que ellas identifiquen sus necesidades”.**

***Coordinadora de Programas, Fondo Semillas***

<sup>8</sup> La recopilación de datos depende de los autoinformes de las beneficiarias, y esta estimación se basa en informes de medio ciclo, pues los informes finales no estaban disponibles al momento de la investigación.

## I. Una época de cambio acelerado y recursos sin precedentes

Fondo Semillas no alcanzó su objetivo de dedicar al menos 30% de su presupuesto a organizaciones que no están legalmente constituidas. De los 104 grupos, el **28% no están legalmente constituidos**, y el **21% del total de fondos distribuidos a las copartes entre enero de 2017 y julio de 2018 fue asignado a grupos no constituidos**.

Esto indica **que Fondo Semillas debe revisar el objetivo referente a grupos que no están legalmente constituidos**, pues puede ser demasiado ambicioso, pero también nos invita a analizar detenidamente si este indicador realmente se alinea con el objetivo para el cual fue diseñado. Actualmente, **la proporción de los fondos distribuidos a grupos no constituidos se utiliza como referencia para asegurarse de que los grupos con pocos recursos financieros, con capacidad institucional limitada o que se rehúsan a constituirse legalmente por razones políticas, realmente sean parte del movimiento, garantizando así diversidad y financiamiento para una pluralidad de voces feministas<sup>9</sup>**.

En lugar de establecer un objetivo fijo de fondos mínimos para ser distribuidos a estas organizaciones, podría tener más sentido rastrear la cantidad y el porcentaje de fondos flexibles, del presupuesto operativo total, que se utiliza en cada ciclo de financiamiento para grupos 'rescatados' (aquellos que de otro modo no recibirían fondos). Esta parece ser la forma más sencilla de apoyar la diversidad de movimientos.



<sup>9</sup> Investigaciones anteriores sugieren que “ya sea por elección o por necesidad, la falta de registro a menudo resulta en una mayor dificultad para acceder a recursos y mayor inseguridad”. FRIDA | The Young Feminist Fund & Association for Women’s Rights in Development’s Young Feminist Activism Program, 2016, ‘*Brave, Creative and Resilient: The State of Young Feminist Organizing*’

## I. Una época de cambio acelerado y recursos sin precedentes

### Recaudación

El equipo de Recaudación llevó a cabo una estrategia múltiple en los últimos dos años centrándose en todos los frentes: aumentar el número y la suma de donativos realizados por donantes institucionales, así como desarrollar la red de donantes individuales y tratar de involucrar a donantes corporativos. **Ha habido un crecimiento sostenido en la recaudación anual entre 2016** (total recaudado: 32,486,455 MXN / aproximadamente 1,332,000 USD) **y 2017** (total recaudado: 41,915,292 MXN / aproximadamente 2,226,500 USD). Por otro lado, el **18,6% del presupuesto de 2017 provino de fuentes nuevas.**

Paralelo a esto, **Fondo Semillas inició una colaboración con cinco nuevos donantes institucionales del 2016 al 2018**, superando su objetivo de dos nuevos donantes por año natural. Además, la comunidad de donantes individuales también creció (a pesar de no alcanzar el objetivo incluido en el plan estratégico).

**“En el 2014, cuando empecé en Fondo Semillas, había una discusión interna acerca de si valía la pena continuar con la red de donantes individuales, pues no estaba muy bien en cuanto a la recaudación de fondos... La decisión en aquel momento fue que, aunque esta red no era tan estratégica en cuanto al monto recaudado, sí era importante por otras razones; por ejemplo, para asegurar que Fondo Semillas contara con el apoyo de donantes mexicanos y para que más gente conociera y se interesara en el trabajo que estábamos haciendo. Por ello la red continuó y por suerte nos dimos cuenta de que, si invertimos más tiempo y recursos en la comunidad de donantes individuales, podemos conseguir mucho más financiamiento. Entonces, creo que ese ha sido un logro importante”.**

***Coordinadora de Recaudación, Fondo Semillas***

Además de recaudar más fondos (con un enfoque específico en fondos flexibles), otro objetivo estratégico de Fondo Semillas fue aumentar la proporción global de financiamiento flexible dentro de la composición de su presupuesto completo. Aunque la proporción del financiamiento flexible se mantuvo estable (28% del presupuesto total de 2016; 27% del presupuesto total de 2017), dado que el presupuesto total del Fondo creció de 2016 a 2017, **el monto de financiamiento flexible recaudado se incrementó en 24% en ese periodo, lo cual es un gran logro.** Pero este indicador no incluye un factor de riesgo fundamental, que es la composición y diversidad de los donantes que proveen recursos flexibles. De ahora en adelante, este factor deberá incluirse para evaluar potenciales vulnerabilidades.

## I. Una época de cambio acelerado y recursos sin precedentes

Un aprendizaje clave aquí es que **la estrategia de ‘rescate’ implementada por Fondo Semillas para proveer fondos a organizaciones cuyos temas están ausentes en las agendas de los donantes** –crucial para la diversidad y la equidad dentro del movimiento feminista– es **altamente vulnerable**. De hecho, esta estrategia ha sido implementada **gracias al financiamiento flexible**, ya que Fondo Semillas puede dedicar ciertos recursos no etiquetados a ‘rescatar’ algunos grupos que no tienen acceso a fondos destinados a temas específicos. Pero como **la suma de los fondos flexibles depende de un solo donante institucional**, la capacidad de Fondo Semillas para salvar la brecha depende totalmente del financiamiento continuo de ese donante, lo cual representa una amenaza a la sostenibilidad de nuestro modelo.

**“Yo diría que el reto es intentar acceder a apoyo general o flexible, especialmente ahora que estamos haciendo el proceso participativo. La única manera de realmente lograrlo es asegurar financiamiento flexible para garantizar el apoyo a las organizaciones que han sido seleccionadas a través del proceso. De lo contrario, estamos tomando los resultados y cotejándolos con los fondos que tenemos”.**

*Coordinadora de Recaudación, Fondo Semillas*

El financiamiento totalmente flexible todavía está lejos de ser una realidad entre los donantes institucionales, y hay cierta resistencia a adoptarlo debido a los procesos para la presentación de informes de los propios donantes, o por comprometerse con un tema específico al que quieren destinar sus fondos. En este contexto, será un desafío acceder a recursos totalmente flexibles con los donantes institucionales (actuales y nuevos). Por lo tanto, vemos dos posibilidades: para nuevos donantes, **promover el apoyo a estrategias** en lugar de a proyectos, desde la elaboración de la propuesta (por ejemplo, cofinanciamiento para grupos que utilicen estrategias innovadoras, independientemente de su área específica de trabajo); para los donantes actuales recomendamos **solicitar apoyo general en las áreas específicas de su interés**<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Esta recomendación se beneficiaría enormemente de un estudio de impacto independiente para presentar buenos argumentos a los donantes.

## Administración

En general, ¿cómo logra Fondo Semillas sus objetivos? De acuerdo con esta evaluación, **la implementación del objetivo más importante ha sido un éxito**; es decir, la ejecución del nuevo modelo de trabajo del Fondo (el proceso participativo de selección, el modelo de acompañamiento integral centrado en el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de alianzas, todas las nuevas herramientas). Si bien es cierto que hay áreas de oportunidad, debemos celebrar este gran logro, pues se alcanzó en sólo dos años mientras que el número de copartes crecía exponencialmente.

**“Fondo Semillas estuvo paralizada durante años, con temas muy importantes a los cuales no podíamos responder y que no se habían resuelto con el proceso de planeación estratégica anterior. Era claro que Fondo Semillas era percibida como una organización anticuada u obsoleta. Por lo tanto, evaluamos el potencial de las ideas que nos gustaron mucho, como el proceso participativo de financiamiento, o el apoyo general, o el tener dos o tres programas específicos en lugar de ocho. Y cuando llegó la Planeación Estratégica 2016-2019, me dio mucho gusto. Para nosotras, uno de los logros fue implementar todas estas buenas prácticas en Fondo Semillas; y de repente, en vez de ser obsoleto, el Fondo fue visto como la punta de lanza y como innovador. Creo que uno de nuestros logros más significativos fue reforzar esta percepción ante los donantes y el público en general”.**

*Directora Ejecutiva de Fondo Semillas*

Un área de mejora para Fondo Semillas a partir de ahora será establecer una estrategia en términos de formación de alianzas. Entre 2016 y 2017, el 34% de las alianzas de años anteriores se mantuvo, y se formó un 31% de alianzas nuevas (con ganancias o implicaciones concretas). El 34% restante de las alianzas se mantuvieron ‘sin concretar’ hasta ahora.

## I. Una época de cambio acelerado y recursos sin precedentes

Aunque este resultado se queda corto en cuanto al objetivo establecido (+50% de nuevas alianzas), es probable que éste haya sido demasiado alto. Lo más importante es que revela la necesidad de definir lo que constituye una alianza. Por esto, hemos desarrollado **la siguiente tipología como un paso inicial para que el equipo lo considere:**

### Tipología de las alianzas:

- **Alianzas para el fortalecimiento institucional** (por ejemplo, alianzas con redes feministas como Prospera, que tienen como objetivo fortalecer herramientas o procesos internos).
- **Alianzas como oportunidad para recaudar fondos** (una asociación con otra organización para acceder a fuentes de financiamiento nuevas o adicionales, que no están disponibles para el Fondo solo).
- **Alianzas estratégicas** (con asesores estratégicos u otros fondos, nacionales o internacionales, no necesariamente trabajando en derechos de las mujeres, pero con beneficios mutuos en términos de aumento de visibilidad, etc.).
- **Alianzas tácticas** (con socios que puedan proporcionar capacitación en seguridad, lugares de reunión, etc.).
- **Alianzas de cabildeo** (con socios que tienen como objetivo generar cambios dentro del panorama de la sociedad civil mexicana).

Además, algunos de los cambios ocurridos en el año 2016 se relacionaron con el establecimiento de nuevos objetivos para la participación del Consejo Directivo, concretamente en relación con el aumento de su perspectiva y prácticas feministas en los procesos internos y con la revisión del proceso de toma de decisiones. Las contribuciones del Consejo (así como del equipo operativo) fueron recibidas como parte de este proceso de evaluación, y apuntan a una constante necesidad de seguir fortaleciendo su papel estratégico a fin de que pueda apoyar las transiciones futuras del equipo y asegurar la sostenibilidad del Fondo a largo plazo. También es una oportunidad para bajar el ritmo y detenerse momentáneamente a reflexionar sobre los cambios realizados. Esta reflexión puede ser dirigida por el propio Consejo Directivo para asegurarse de que, a pesar de su desarrollo acelerado, Fondo Semillas sigue fiel a su visión y plan estratégico.

## 2. Igualando las condiciones de las organizaciones de mujeres en México

Para muchas organizaciones de mujeres, Fondo Semillas es único en México porque promueve la autonomía de sus copartes y las consulta como socias estratégicas. Esto no ha diluido la importancia fundamental del Fondo, que es especialmente efectivo en otorgar financiamiento a los grupos menos conocidos y apoyados, que tienden a permanecer ausentes de la agenda de los donantes nacionales o internacionales, así como en asegurar la diversidad y sostenibilidad del movimiento feminista mexicano. También vale la pena notar el compromiso de Fondo Semillas con la diversificación de sus temas: **migración es uno de los nuevos temas clave** que el Fondo comenzó a apoyar después del 2016, **siendo la mayoría de sus copartes organizaciones ‘primerizas’**.

**“Aquí hay organizaciones que tienen una trayectoria muy larga, pero no hay una continuidad en sus actividades debido a la falta de financiamiento. Fondo Semillas entiende esto, lo analiza y como dice su directora: ‘queremos seguir apoyándolas, pero nos está costando porque es un tema difícil para el cual recaudar fondos –no sólo el de los derechos laborales, sino que hay otros temas que también son difíciles’. Pero cuando Fondo Semillas no puede proveer ciertos recursos, trata de vincularse con otros donantes, o te ayuda a presentar un proyecto para obtener recursos adicionales”.**

***Organización en consolidación, coparte, Derechos laborales, Centro***

En general, tres grandes modificaciones adoptadas por Fondo Semillas en el 2016 han tenido un impacto significativo para las copartes: 1) el cambio a apoyo general; 2) un papel más importante de las copartes en los procesos de Fondo Semillas; y, aún en progreso, 3) el establecimiento de una cultura de retroalimentación entre la organización y sus copartes. Esto funciona para asegurar la contribución de las copartes dentro del movimiento feminista mexicano a un nivel más estratégico.



## 2. Igualando las condiciones de las organizaciones de mujeres en México

### Cambio a apoyo general

Sin lugar a dudas, el apoyo general ha sido el cambio más sustancial para las copartes: para algunas, simplemente significa que puedan existir y funcionar; pues un alto número de ellas pueden ser consideradas como “grupo de base”; es decir, grupos pequeños (con pocos miembros), emergentes o consolidados, que no habían administrado donativos antes de Fondo Semillas o que habían administrado donativos menores a 200,000 MXN (10,600 USD) por año de financiamiento (en general 2 años).

#### **Proyección<sup>11</sup> Composición de la cartera de Fondo Semillas**

De 104 organizaciones:

De base: 62 (60%) / En consolidación: 23 (22%) / Medianas: 19 (18%)

Para muchas copartes, recibir un financiamiento de apoyo general tiene consecuencias de gran importancia: desde aumentar el alcance y número de actividades que pueden llevar a cabo dentro de sus comunidades, hasta utilizar parte del apoyo para pagar sueldos (garantizando así la sostenibilidad básica) o para el fortalecimiento de capacidades. El financiamiento de apoyo general también permite a las copartes ser mucho más ágiles y reaccionar ante algunas situaciones de emergencia que puedan surgir entre sus beneficiarias. También les permite invertir en reuniones estratégicas cuando no hay dinero del ‘proyecto’ asignado. Las reuniones estratégicas son sumamente valiosas para la construcción de movimientos y para garantizar que las organizaciones fortalezcan su voz a lo largo del tiempo.

**“El hecho de que ofrecen apoyo general es maravilloso. Te da mucha flexibilidad. Si se presenta una oportunidad, podemos tomarla. Por ejemplo, teníamos una reunión en Tijuana y no teníamos suficientes fondos para cubrirla. Era con un grupo de abogados, y nos habría permitido fortalecer nuestra capacidad de tener más representación legal, pero el grupo de abogados tampoco podía financiar la reunión... Y era una gran oportunidad porque iban a invitar al Consulado de San Diego. Entonces utilizamos una parte del financiamiento flexible de Fondo Semillas para no perder esta oportunidad, porque como en un inicio no sabíamos que este encuentro iba a suceder, no estaba en nuestra propuesta original”.**

***Coparte mediana, Migración, Centro***

<sup>11</sup> Esta estimación se basa en un nuevo conjunto de criterios establecidos para determinar a qué nivel pertenece una organización. Los criterios son los siguientes: número total de recursos financieros, nivel de consolidación de una organización (p.ej., las labores están claramente asignadas dentro del equipo) y número de donantes. Estos criterios deben ser revisados y aprobados por Fondo Semillas.

## Aumento de la participación y las responsabilidades ofrecidas por Fondo Semillas a las copartes

Ha habido un cambio notable hacia **un enfoque más participativo del Fondo**. Esta transformación se manifiesta particularmente en **el proceso de selección que se lleva a cabo cada dos años** (“convocatoria”). Fondo Semillas primero organiza un foro de análisis y reflexión feminista e invita a activistas de diferentes regiones de México para abarcar todas las áreas temáticas y tomar decisiones estratégicas sobre cuáles deben ser prioritarias para el siguiente ciclo de financiamiento. Para ello, deben considerar el contexto sociopolítico actual y los retos y oportunidades para el movimiento.

El proceso participativo de selección toma en consideración esas decisiones para la siguiente etapa, donde se invita a las participantes que pasaron el primer filtro de la convocatoria de Fondo Semillas a votar sobre las propuestas de otras organizaciones<sup>12</sup>. Este proceso es visto como un **símbolo importante de la confianza** que el Fondo deposita en los grupos, ganándose así el respeto y la admiración de muchas copartes. Efectivamente, es un gran avance, pues **da la oportunidad a cada organización de entender quiénes son los otros grupos y activistas, y al mismo tiempo les permite visualizar su propia contribución dentro del panorama general del movimiento feminista mexicano**.

## Surgimiento de una cultura de retroalimentación

En cuanto a otros cambios importantes, las copartes han observado la apertura de las integrantes del Fondo a escuchar y a ser cuestionadas; su flexibilidad ha ayudado a fomentar una **cultura de retroalimentación**, que se traduce en que los grupos apoyados sienten la confianza de comunicarse con el equipo cuando tienen algún problema; por ejemplo, para llenar los formularios de autodiagnóstico o informes de medio camino. Esto tiene más impacto de lo que parece, pues implica que las copartes se sienten lo suficientemente cómodas como para contactar al equipo y solicitar apoyo cuando lo necesitan.

<sup>12</sup> Las organizaciones no pueden votar por ellas mismas.

### 3. Las copartes quieren codirigir la agenda feminista

La creciente implementación de procesos participativos en Fondo Semillas es un reconocimiento del deseo de las copartes de ser participantes clave en los procesos de toma de decisiones.

#### Fomentar y nutrir alianzas

En general las copartes coinciden en que Fondo Semillas juega **un papel clave de coordinación dentro del movimiento**. El enfoque del Fondo de apoyar la construcción de alianzas para sus copartes es lo que más destaca de esta investigación. La evidencia indica que, de las 104 organizaciones apoyadas por el Fondo, 93% de ellas declaran haber establecido por lo menos una alianza más (generalmente con otra organización, una universidad o un actor gubernamental) en el último ciclo de donativo (2016-2018). Además, **70% de las copartes informan haber hecho alianzas facilitadas o generadas directamente por Fondo Semillas**.

#### Fortalecimiento organizacional

Aunque Fondo Semillas se ha concentrado desde hace tiempo en el fortalecimiento organizacional de sus copartes, un cambio importante en la planeación estratégica del 2016 fue **la introducción de un nuevo modelo centrado en la autoevaluación** (el formulario de autodiagnóstico). Al descentralizar las decisiones sobre la asignación de recursos, el Fondo confía en que sus copartes planificarán su estrategia de formación basada en lo que ellas consideran sus principales necesidades. Sin embargo, Fondo Semillas sigue involucrándose para aumentar la capacidad temática e institucional de cada organización apoyada. **84% de los grupos apoyados informan que para la mitad del ciclo de financiamiento ya habían adquirido nuevas capacidades** (para el periodo completo, el resultado deseado es de 90%)<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> El resultado de este indicador sólo se pudo **evaluar parcialmente** al momento de realizar este informe, tomando en cuenta que el ciclo de donativos 2016-2018 aún no terminaba y que los informes finales de las copartes no estaban disponibles. Por lo tanto, los resultados están basados provisionalmente en los informes de medio camino de las organizaciones que, junto con la posibilidad de que las copartes no reporten en su totalidad los avances en este sentido, puede llevarnos a esperar razonablemente que el objetivo de '90% de organizaciones informando haber adquirido nuevas capacidades' será alcanzado para el final del periodo. Sin embargo, este indicador en su presentación actual tiene serias limitaciones: depende de una pregunta abierta para las copartes, quienes la llenan como desean, sin una categorización sistemática de lo que constituye una nueva capacidad adquirida, por lo que limita nuestra habilidad de determinar específicamente qué capacidad fue adquirida.

### 3. Las copartes quieren codirigir la agenda feminista

Surgen patrones interesantes:

- **Las necesidades de formación varían según el ‘nivel’ al que pertenece la organización<sup>14</sup>**; por lo tanto, necesitamos una estrategia de acompañamiento para cada nivel.
- **Las organizaciones medianas funcionan como capacitadoras temáticas para organizaciones de menor tamaño**, lo que significa que Fondo Semillas podría hacer una estrategia más intencional de identificar organizaciones medianas clave en cada tema, que puedan ser un recurso importante en términos de capacitación y generación de redes para copartes más pequeñas.
- **El autodiagnóstico y las ‘tarjetas de resultados’**, implementados por Fondo Semillas en esta primera mitad de la planeación estratégica, desempeñaron un papel decisivo para que los grupos cuenten con una reflexión colectiva interna sobre qué capacidades necesitan fortalecer y qué habilidades deben adquirir para su desarrollo. Estas herramientas deben seguirse desarrollando.

Entender estos patrones permitirá que el Fondo perfeccione su estrategia de acompañamiento para atender más de cerca a las organizaciones con diferentes niveles de desarrollo, en lugar de seguir el modelo único que existe actualmente para todas. Además, hay pruebas alentadoras de que, gracias al modelo de acompañamiento propuesto por Fondo Semillas, se está registrando un avance significativo en el fortalecimiento de la capacidad organizacional.

<sup>14</sup> Hay tres niveles actualmente apoyados por Fondo Semillas: De base / En consolidación / Medianas. Los niveles se determinan según el tamaño de la organización (por ejemplo, nivel de consolidación organizacional y presupuesto total administrado y, en los casos pertinentes, número total de donantes).

## No comprometer la seguridad

En general, las copartes consideran que la seguridad es una preocupación clave de Fondo Semillas, y que durante los últimos dos años ha hecho énfasis en brindar a todos protocolos de seguridad. Esto es particularmente interesante, pues otras investigaciones sugieren que **en contextos violentos donde operan las organizaciones feministas, las defensoras tienden a darle menor prioridad a su propia seguridad y a cuestiones relacionadas con la seguridad de sus organizaciones**<sup>15</sup>. El Fondo también puso en marcha un 'fondo de respuesta rápida' independiente, destinado a proveer recursos financieros de emergencia a las copartes que viven amenazas a su seguridad debido a la violencia o a desastres naturales.

Los resultados sugieren cinco áreas de oportunidad clave con respecto al trabajo que Fondo Semillas realiza con sus copartes. Estas áreas incluyen retos estratégicos en todos los niveles, de operativo a macro, los cuales deben ser abordados:

- I. **GESTIÓN DEL APOYO GENERAL:** Aunque el apoyo general es visto como una ganancia importante para las copartes, **gestionar este tipo de donativo no es un proceso sencillo para ellas**. Por lo tanto, surge una relación compleja con el financiamiento flexible, y la evidencia demuestra que este es un proceso de aprendizaje para todas las copartes. **Para algunas, es difícil eliminar la creencia de que los donativos de apoyo general tienen ciertas condiciones**, pues la 'mentalidad orientada a proyectos' está profundamente arraigada. Otra dificultad surge al generar y presentar informes para Fondo Semillas: "Con el apoyo general, ¿sobre qué informamos?" Curiosamente, esto sucede independientemente del perfil, tamaño y nivel de consolidación de la organización (incluyendo organizaciones medianas), mostrando así que **el apoyo general es poco común en el sector**.

Ahora se presenta una oportunidad para que Fondo Semillas **realice capacitaciones (especialmente a través del equipo de Recaudación) sobre cómo informar acerca del financiamiento de apoyo general, con base en la experiencia del Fondo.**

<sup>15</sup> "En particular, los resultados muestran cómo a pesar de los contextos violentos y a menudo opresivos en los que operan las organizaciones feministas jóvenes, muy pocas identificaron la necesidad de capacitación en temas de seguridad y autocuidado, pues sólo el 8% los incluyeron entre sus tres áreas de apoyo más importantes. De ahí que los grupos de feministas jóvenes estén muy interesados y enfocados en promover su propia sostenibilidad financiera y desarrollo organizacional para continuar la lucha colectiva. Por lo tanto, es posible que, como consecuencia de esta realidad, hayan dado menor prioridad a su seguridad y a cuestiones relacionadas con su seguridad. Esta 'brecha de datos' es un área crucial para la exploración continua y subraya la necesidad de crear mayor conciencia en la importancia del autocuidado para la sostenibilidad de la labor y los movimientos de feministas jóvenes". FRIDA | The Young Feminist Fund & Association for Women's Rights in Development's Young Feminist Activism Program, 2016, 'Brave, Creative and Resilient: The State of Young Feminist Organizing'

### 3. Las copartes quieren codirigir la agenda feminista

#### 2. AJUSTARSE A LOS NUEVOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FONDO

**SEMILLAS:** Para algunas copartes, los nuevos requisitos solicitados por el Fondo en el 2016 –sobre todo los distintos formularios (autodiagnóstico, informes de medio camino y finales)– han ocasionado una **sobrecarga de trabajo administrativo**. Si bien esto depende del nivel de consolidación y las capacidades internas de los grupos, a menudo es un reto para aquellos cuyas estrategias principales son la acción callejera o talleres rurales en lugares remotos. Estas organizaciones a menudo no tienen una oficina o una computadora, y tienden a ser más prácticas en las actividades; por lo tanto, la parte administrativa (informes, etc.) puede sentirse como una carga o una distracción que las aleja del campo.

Es necesario que Fondo Semillas siga explicando a las copartes por qué es importante esta carga adicional de trabajo administrativo y cómo puede ser una preparación para oportunidades futuras (por ejemplo, enfatizando que están adquiriendo habilidades para preparar informes, las cuales podrían necesitar para establecer vínculos con otros donantes). Pero esto también abre un espacio para que el Fondo reflexione sobre si hay maneras nuevas o alternativas para presentar informes; formas que sean más adecuadas para organizaciones que no trabajan desde una oficina (por ejemplo, diarios digitales vía whatsapp para aquellas que no tienen acceso a una computadora). Otra reflexión importante es la necesidad de **mejorar la sistematización de la información de las copartes**.

#### 3. EVALUAR E INFORMAR SOBRE EL PROGRESO:

Esto sigue siendo un desafío para todos, incluso para la mayoría de las organizaciones medianas más experimentadas, y se refleja en los propios retos que tiene Fondo Semillas de monitorear y evaluar el progreso. Ha sido difícil establecer buenas prácticas de recopilación de datos y, en el caso de las organizaciones que tienen herramientas más robustas para hacerlo, la dificultad no está en medir los procesos, sino en evaluar los resultados y saber cómo comunicarlos.

**“Yo creo que es crucial, pues tenemos que ser capaces de evaluarnos a nosotras mismas. Pero tenemos que aprender a presentar resultados, no sólo actividades. Por ejemplo, si hacemos seis talleres, ¿cuál es el impacto? A partir de ese entendimiento, planteamos algunos indicadores para evaluar el impacto en la población beneficiaria, y también porque nuestros donantes nos decían ‘pero, ¿qué pasó con las mujeres?’ Honestamente, hacer el seguimiento y la evaluación es difícil desde el activismo, no es algo que aprendes, así que tenemos que capacitarnos –nos encantaría”.**

*Coparte mediana, Migración, Sur*

### 3. Las copartes quieren codirigir la agenda feminista

Este resultado abre una oportunidad de pensar de manera más creativa e innovadora sobre cómo medimos y comunicamos resultados. Esto no es sólo desde la perspectiva de un donante sino también para que Fondo Semillas y sus copartes tengan la seguridad de que su trabajo realmente está generando un cambio y además identifiquen qué estrategias o actividades son las más propicias para producirlo. Por ende, consideramos que hay una oportunidad para que el Fondo consulte activamente a sus copartes medianas sobre los indicadores que quiere implementar. Esto podría hacerse, por ejemplo, a través de una convocatoria con un número determinado de copartes medianas, revisando qué iniciativas de monitoreo y evaluación (M&E) se encuentran en proceso, cuáles son los retos principales y cómo los enfrentaron algunas de ellas. También sería útil analizar qué mecanismos de evaluación fueron más relevantes y aplicables para organizaciones en **etapas anteriores de desarrollo**; esto con la finalidad de transmitir aprendizajes y desarrollar programas de formación adecuados para las copartes de base.

4. **RENOVACIÓN DE LIDERAZGO:** La 'fricción' generacional en torno a la renovación de liderazgo es un problema que debe abordarse en los próximos años. El tema de la juventud y liderazgo se presenta como un 'reto constante'. Las nociones culturales actuales de liderazgo no siempre son propicias para la renovación del equipo, o para que las generaciones más experimentadas vean los beneficios positivos de abrirse a las más jóvenes. **El liderazgo se concibe como experiencia acumulada (o tiempo servido), y no siempre hay evidencia de un deseo de compartirlo.** Ciertamente existen **condiciones dentro de la organización que obstaculizan la transmisión del liderazgo.** Requiere de mucho tiempo y trabajo que las líderes no siempre pueden aportar. Puede haber una percepción de falta de compromiso de la generación más joven, lo cual genera renuencia, y a menudo hay incertidumbre sobre la capacidad de las jóvenes de 'adaptarse'.

Esta es una oportunidad clave para que Fondo Semillas **se enfoque en este tema transversal de manera más intencional** en lo que resta de la planeación estratégica. Por ejemplo, podrían proponerse capacitaciones y pláticas sobre cultura organizacional y liderazgo intergeneracional como parte del plan de fortalecimiento institucional, haciendo énfasis en invitar tanto a las líderes actuales como a las integrantes más jóvenes de las organizaciones. Por supuesto, la participación debe basarse en el interés, dada la sensibilidad del tema.

### 3. Las copartes quieren codirigir la agenda feminista

5. **TENDER UN PUENTE SOBRE EL 'VACÍO DE LA AUTONOMÍA'**: Uno de los objetivos del Plan Estratégico 2016-2021 es el cambio de una 'estrategia de salida' a lo que ahora se conoce como una '**estrategia de autonomía**'. Esto se refiere al objetivo de Fondo Semillas de apoyar a sus copartes para desarrollar la sostenibilidad a través de una diversificación del financiamiento, el cual recibirían directamente, sin intermediarios. Sin embargo, muchos de los grupos de base han sido reticentes a aceptar la idea de que el recurso podría suspenderse algún día, y esta es una fuente importante de ansiedad. Los resultados sugieren que los grupos que han sido apoyados por el Fondo por más de un ciclo de financiamiento a menudo sienten que ellos son **responsabilidad de Fondo Semillas**. Pero esto se junta con un sentido de urgencia y **un deseo de ver más proactividad por parte del Fondo en ayudarles a prepararse para el futuro**. Este es el caso, particularmente, en áreas y temas donde la recaudación de fondos es un reto (por ejemplo, en derechos laborales, trabajo sexual y, en menor medida, derechos LBT).

Si bien es importante aclarar con las copartes lo que el Fondo puede y no puede hacer –por ejemplo, algunas copartes (que *no* son cooperativas económicas) solicitan financiamiento para el desarrollo de actividades productivas a fin de generar autofinanciamiento sostenible, lo cual no siempre concuerda con los principios de financiamiento de Fondo Semillas– es importante diseñar alternativas concretas de manera conjunta. Actualmente, la estrategia es parte de los objetivos desarrollados en el año 2016, pero ninguna iniciativa o llamada a la acción ha sido liderada por el Fondo en este sentido, y es urgente remediar esto, –quizá en consulta con otros fondos y con donantes institucionales para proponer soluciones.



## 4. Un filántropo pionero

Existe una fuerte solidaridad entre Fondo Semillas y donantes que apoyan la construcción de movimientos como una estrategia fundamental para generar cambios duraderos. Estos donantes tienden a apoyar enfoques basados en movimientos, con énfasis en algunos temas centrales del feminismo (por ejemplo, aborto o derechos LBT); por ende, hay una alineación natural y claridad entre estos donantes y el Fondo.

**“Tenemos un fuerte compromiso con el modelo de trabajo de los fondos de mujeres. Tenemos un enfoque deliberado en el fortalecimiento de movimientos dentro de nuestro programa y financiamos organizaciones que hacen esto. Fondo Semillas se destaca mucho en ese sentido”.**

### *Donantes institucionales*

- En general, **los donantes** tienen la impresión de que Fondo Semillas **se ha comprometido con un enfoque feminista intersectorial en México** (a través de su trabajo con mujeres indígenas, mujeres afro-mexicanas, migrantes o LBT).
- Igual que las copartes, los donantes consideran que el **Fondo está cerrando la brecha en el ecosistema del financiamiento, lo que le permite llegar a pequeños grupos locales y de base** (esto tiene una importancia estratégica, ya que el marco fiscal en México es prohibitivo cuando se trata de financiar a organizaciones que no poseen el estatus jurídico autorizado para recibir donativos).
- Aunado a esto, existe un reconocimiento entre los donantes sobre **la capacidad y agilidad de Fondo Semillas para desenvolverse en un marco fiscal desafiante** y funcionar como un socio confiable y eficiente.
- Asimismo, reconocen y **celebran el esfuerzo y el éxito liderado por el equipo de Recaudación en diversificar la base de donantes del Fondo en los últimos años**; en particular, aplauden su pensamiento innovador al ampliar la red de donantes individuales, así como su pensamiento creativo para generar alianzas corporativas como forma de asegurar la sostenibilidad a largo plazo.
- Por último, para los donantes más entusiastas, Fondo Semillas también se distingue por **su colaboración con otros actores en el campo**: es visto por la mayoría como un aliado generoso que comparte conocimientos (aquí destaca la presencia del Fondo en foros de fondos de mujeres, así como su participación en las redes de AWID<sup>16</sup> y Prospera<sup>17</sup>).

<sup>16</sup> <https://www.awid.org/>

<sup>17</sup> <http://www.prospera-inwf.org/>

“Su plan estratégico actual tomó un rumbo nuevo, por lo que hicieron cambios en términos de cómo organizan su trabajo, cómo hacen sus donativos y cuál es su papel, y se necesita mucho valor para desprenderse de la forma en la que han operado. Creo que los procesos de planeación estratégica a menudo se hacen para validar lo que se ha estado haciendo y continuar en ese camino, y es refrescante ver a una organización valiente y osada que mira lo que está pasando internamente y ve cómo lo puede aplicar a lo que están haciendo en sus áreas de trabajo. Esas y otras ideas requieren una visión audaz. Nosotros financiamos unos 15 fondos en este momento, y todos hacen un trabajo increíble, pero de alguna manera Fondo Semillas se está diferenciando de los demás como un modelo pionero”.

*Donante institucional*

También existe un consenso sobre algunos de los desafíos que el Fondo debe afrontar en los próximos años:

- **La implementación de un sistema de monitoreo y evaluación:** si bien no es una necesidad exclusiva de Fondo Semillas, es poco claro si el Fondo está adoptando medidas para resolverla, y a menudo es mencionada a la hora de informar los resultados a un nivel más estratégico.
- **Incrementar las alianzas estratégicas entre Fondo Semillas y otras organizaciones clave de México**<sup>18</sup> para asegurar un mayor impacto y mejor uso de los recursos (no sólo financieros, sino también de conocimiento, incidencia en políticas públicas, etc.). Esto es clave para todos los donantes. También se refleja en el hecho de que el Fondo no está cumpliendo con el objetivo que estableció en esta área (en el 2017 se registró un aumento del 31% en nuevas alianzas y en el 2018 un aumento del 42%, en lugar del objetivo anual de +50%).

Pero en general, para los donantes ‘aliados’, el Fondo tiene **una visión teórica clara acompañada de un enfoque práctico**. Prueba de ello, desde la perspectiva de estos donantes, es el enfoque del Fondo en su modelo de acompañamiento y estrategia de formación, ambos considerados de vital importancia. Del mismo modo, el énfasis en contar con un proceso participativo de selección se percibe como un compromiso del Fondo con la congruencia, innovando desde sus propias prácticas feministas. Por lo tanto, hay **un mayor grado de comprensión, apoyo y positividad con respecto al gran empeño que Fondo Semillas demuestra en estos procesos**.

<sup>18</sup> Sobre todo con actores como ILSB <https://ilsb.org.mx/> o ProDESC <http://www.prodesc.org.mx/index.php/es/>

## 5. Una oportunidad para alcanzar todo nuestro potencial estratégico

Para algunos donantes, cuyo trabajo principal abarca temas más amplios que la justicia de género o cuyas áreas de intervención van más allá de los temas feministas tradicionales, destaca la percepción de que Fondo Semillas necesita hacer una reflexión más estratégica para establecer claramente su papel. Según ellos, **los esfuerzos deben centrarse en definir una estrategia clara en relación con el/los tema(s) que se financian a través de Fondo Semillas**. Si bien el equipo del Fondo está de acuerdo en que debe reforzarse la estrategia en algunas áreas temáticas específicas, es importante tener en cuenta que el enfoque de construcción del movimiento feminista no necesariamente coincide con las prioridades de estos donantes.

Otro aspecto digno de considerar es que este **grupo** de donantes es **heterogéneo**, y aunque sus percepciones con respecto a Fondo Semillas son similares, los motores detrás de estas percepciones varían ampliamente. Por ejemplo, algunos donantes se han concentrado durante mucho tiempo en el tema específico que apoyan a través del Fondo, y han llegado más lejos en su camino hacia la definición de una estrategia para el mismo. Esto ha sido **más frecuente en áreas o asuntos que tienen poco tiempo en la agenda feminista en México** (por ejemplo, tierra, ecofeminismo y trabajo).

En el equipo de Fondo Semillas hay un consenso con respecto a la necesidad de impartir más orientación estratégica y recibir apoyo, tanto de los donantes como de las asesoras, para fortalecer su propia comprensión de los temas. Aunque esto tomará tiempo, algunas iniciativas se están implementando como prueba –por ejemplo, que una coparte mediana opere como asesora bajo la dirección del equipo de Programas.

**“Creo que se puede hacer; tenemos que seguir desarrollando estrategias y reconocer que esto tomará algún tiempo. Tomó muchos años desarrollar y recibir financiamiento internacional para la agenda feminista en derechos sexuales y reproductivos, aborto... ¡Y estos son los temas contenidos en la agenda feminista! En México, hay que reconocer que la agenda ecofeminista no tiene esta historia, tampoco la agenda ambiental”.**

**Asesora**

## 5. Una oportunidad para alcanzar todo nuestro potencial estratégico

Esto también deja ver una oportunidad para que Fondo Semillas **mejore su comunicación y sus informes basados en evidencia para donantes que no están intrínsecamente alineados con nuestra visión**. Establece también la necesidad imperiosa de tener una comunicación fluida con los distintos donantes, pensando estratégicamente quién es la audiencia en cada caso y cuál es su modelo de trabajo (por ejemplo, ¿este es un donante que se basa más en temáticas o en construir movimientos?, ¿está orientado a los derechos humanos o al desarrollo?).

**“Creo que entre más diversifican sus donantes, deberían de considerar cómo hablar sobre su trabajo sin caer en la jerga del movimiento feminista... esto les beneficiará en términos de ampliar su base de apoyo. Yo no lo veo como perder su compromiso con el trabajo, sino aprender a traducir ese trabajo en diferentes tipos de resultados para diversos grupos que no tienen un marco explícito de derechos. Necesitan que las cosas se presenten en términos de desarrollo y no en términos de derechos; creo que esta es un área de mejora, y creo que hay conciencia de ello”.**

*Donante institucional*

Los resultados sugieren cinco cambios clave que necesitan suceder para que Fondo Semillas pueda funcionar como socio estratégico de ‘los escépticos’ y a la vez atraer a nuevos donantes:

### **I. MONITOREAR CAMBIOS DE MANERAS MÁS INNOVADORAS Y EFICACES:**

Este es el desafío más urgente e importante. A pesar de la noción aceptada de que ‘es complicado para todos los fondos de mujeres’, existe la impresión de que el Fondo podría estar haciendo más, lo cual afecta su credibilidad ante los donantes ‘escépticos’. Es probable que la adopción e implementación actual de la herramienta Impact Mapper tenga un efecto positivo en la presentación de informes, pero utilizar formas más innovadoras y creativas de evaluar los resultados con las copartes (más allá de los procesos) será importante para no quedarse atrás, pues continuamente surgen nuevas maneras de pensar en este campo.

### **2. BASAR LA COMUNICACIÓN EN LA ESTRATEGIA DEL SISTEMA DE NIVELES:**

Esta estrategia se ha probado principalmente en el programa Cuerpo (especialmente con copartes dedicadas al tema de aborto) y tiene resultados interesantes, pues más grupos de diferentes tamaños y niveles de consolidación están apoyándose y capacitándose entre sí, permitiendo de este modo que

<sup>19</sup> <https://www.impactmapper.com/>

## 5. Una oportunidad para alcanzar todo nuestro potencial estratégico

Fondo Semillas asuma plenamente su papel de facilitador y coordinador. Si bien es importante dar prioridad a la definición de la estrategia en temas relativos a los programas Tierra o Trabajo, el sistema de niveles podría implementarse más adelante con copartes dedicadas a estos temas. Comunicar esto a los donantes es crucial, pues ayudará a elevar el estatus de Fondo Semillas como socio estratégico, y demostrará su compromiso con iniciativas proactivas.

3. **MÁS INTEGRACIÓN DE DONANTES EN EL CAMPO:** Además de invitar a los donantes a eventos estratégicos, es importante integrarlos en algunas visitas de campo con copartes o durante el proceso de selección (especialmente al foro de análisis y reflexión feminista), cuando las organizaciones y grupos debaten para fijar las prioridades de acción y financiamiento de los próximos dos años. **Ayudar a minimizar el número de intermediarios entre los donantes internacionales y las organizaciones locales**, así como transmitir las prioridades para el movimiento podría ser crucial.
4. **NO HAGAS TODO POR TU CUENTA:** Es importante mencionar que existe la percepción entre los donantes de que el Fondo puede llegar a ser muy egocéntrico al enfrentarse a los retos y no siempre considera a los donantes como un recurso estratégico en sí, que puede conectarlos con otras organizaciones o recomendar asesores estratégicos.
5. **PROMOVER EL LIDERAZGO DE FONDO SEMILLAS EN LA SOCIEDAD CIVIL MEXICANA:** La mayoría de los informes a donantes se basa en el trabajo coordinado por el equipo de Programas y las copartes. Sin embargo, el Fondo está realizando también otras actividades estratégicas. Existe la oportunidad de comunicar **el papel de Fondo Semillas en la (re)configuración de algunos debates que animan a la sociedad civil mexicana**. Por ejemplo, el liderazgo que asumió al presionar a las autoridades mediante el proyecto UnidOSC con el fin de modificar el marco jurídico fiscal; o el hecho de que su proceso participativo de selección haya inspirado a otras fundaciones en México<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> “La experiencia reciente de participación de Fondo Semillas en UnidOSC y el Frente contra la Impunidad, dos coaliciones dedicadas a mejorar el entorno para la filantropía y la sociedad civil en México en respuesta a las restricciones y la corrupción, nos han permitido ver que el Fondo se está convirtiendo en una voz cada vez más importante y un punto de referencia entre las organizaciones de la sociedad civil en México. El potencial que tiene Fondo Semillas para influir en los donantes orientados a la caridad y en otras organizaciones de la sociedad civil en México es enorme, como lo demuestra el hecho de que organizaciones como Ambulante, Fundación ADO, Fundación Tichi Muñoz y Fundación Merced han tomado en cuenta el enfoque de género y comunidad de Fondo Semillas en el diseño de su propio trabajo programático”. – Informe de progreso de segundo año a donante institucional, Fondo Semillas

## 6. Clarificar nuestro papel en la escena pública

Fondo Semillas se presenta como un actor clave en temas del movimiento feminista establecidos desde hace mucho tiempo (como los derechos sexuales y reproductivos, las identidades indígenas, etc.). También se tiene la impresión clara de que **se compromete con el acompañamiento feminista**, definido como el respeto a la autonomía y liderazgo de las copartes.

**“Fondo Semillas tiene muy claro que es un fondo, y como tal puede apoyar proyectos, pero no quiere intervenir en la vida de las organizaciones –no es como una red. Creo que intenta respetar mucho a los grupos con los que trabaja, y me parece muy bien; les dan los recursos, pero no implica que les deban obediencia. Se conducen con tacto y respetan a sus copartes”.**

*Asesora de Fondo Semillas*

Sin embargo, algunas copartes que tienden a operar dentro de contextos particularmente violentos y temas particulares (LBT, trabajo sexual) consideran que Fondo Semillas podría asumir una postura más firme ante estas cuestiones, lo cual se refleja en las expectativas de algunos donantes de que el Fondo sea más visible. Esta percepción de reticencia a tomar una postura pública hace que sea ‘invisible’ ante los medios de comunicación, según algunos de sus donantes.

**Fondo Semillas cree firmemente que su papel como fondo no es tomar una posición pública sobre ciertos temas.** Por un lado, **considera que su misión es amplificar la voz de sus copartes** (no su propia voz). Por otro lado, adoptar una postura pública sobre ciertas cuestiones que generan división dentro del movimiento feminista podría alienar a grupos potenciales que solicitan fondos y, por tanto, amenazaría el compromiso del Fondo de apoyar la diversidad de voces dentro del movimiento. Sin embargo, **esto puede ser interpretado por los donantes como una incapacidad de Fondo Semillas de liderar la agenda feminista en México.** Como las razones de su postura no siempre se hacen evidentes, e incluso algunos donantes las desconocen, hay una importante necesidad de comunicarlas proactivamente.

## 7. Aprender de las defensoras

Las mujeres que se vuelven participantes activas dentro de los grupos son las mejores embajadoras para mostrar cómo las organizaciones apoyadas por Fondo Semillas generan grandes cambios. Aunque pocas son activistas o defensoras de los derechos humanos, todas terminan siéndolo conforme asumen un papel más permanente dentro de las colectivas a las que se han unido. Las transformaciones se ven más allá del grupo, y afectan toda su vida: personal y profesional, colectiva e íntima.

### ¿Por qué se unen a las organizaciones de mujeres?

Muchas de las mujeres que conocimos en el transcurso de esta investigación tienen a menudo una sensación de estar llegando (o de haber llegado) a un 'punto de ruptura' al momento en que deciden tomar el primer paso para unirse a una organización de mujeres. Esto sucede ya sea **a través de una 'representante'**, una mujer que saben que es integrante activa del grupo y en quien han visto cambios positivos, o a través de lo que describen como una **'intervención'**: un anuncio en la radio local, un folleto, escuchar hablar sobre la colectiva en su lugar de trabajo, entre otras. Alcanzamos un entendimiento profundo de cómo **estas mujeres viven historias de abuso, tanto en sus esferas personales como profesionales**. Y para muchas, estas esferas pueden estar fuertemente entrelazadas, afectando profundamente su conciencia de sí mismas.

**“Viví nueve años con una persona violenta y agresiva que me atacaba. Él me dijo, ‘no vayas a ver a esas mujeres’. Me fui, lloré, me di cuenta del daño que les estaba haciendo a mis hijos. Me dije, ‘estoy con él por ellos’, pero no entendía que estaba con él porque yo ‘quería’. Formar parte de la colectiva me dio la posibilidad de alejarme, de ser parte de un grupo que me ayudó. Ya no estoy sola y sé que no todo en la vida es sufrir. Ya pasó un año y medio y me sirvió. Ahora puedo decir lo que pienso y lo que quiero”.**

*Defensora de derecho humanos, Derechos laborales, Centro*

Un desencadenante importante para algunas mujeres es darse cuenta de que sus propias madres habían sido explotadas en situaciones o contextos abusivos; cuando lo asimilan, **quieren romper el ciclo de violencia para sus hijas e hijos, lo cual es un gran detonante para tomar acción** y es fundamental para incitarlas a unirse a una organización de mujeres.

“Tengo una hija de 8 años que me dice, ‘Mamá, cuando crezca voy a formar un sindicato para que respeten mis derechos como trabajadora’ –¡eso es el cambio!”

*Defensora de derecho humanos, Trabajadoras del hogar, Centro*



¿Qué significa para ellas pertenecer a una organización de mujeres?

Muchas mujeres hablan de su participación dentro de la organización como **una experiencia que cambia la vida**, que las lleva a **una introspección profunda que las hace más fuertes**, con un **sentido más firme de lo que son y con conocimiento de sus derechos** de una manera que era desconocida e inaccesible para ellas. La metáfora de ‘vivir con los ojos cerrados’ en la lengua tzotzil (Chiapas) fue utilizada a menudo para explicarnos cómo es:



**“Antes de llegar, ella tenía los ojos completamente cerrados –la obediencia de las mujeres. Así es en la comunidad. Yo siempre estaba triste porque no había otra manera de vivir, de cambiar. Había mucha violencia contra nosotras y fue un proceso de hacer conciencia en ellas de que no era bueno que las golpearan, que tenían que denunciar la agresiones”.**

*Defensora de derechos humanos, Derechos sexuales y reproductivos, Sur*

Como hemos visto, un tema recurrente en quienes se integran a las organizaciones de mujeres es la toma gradual de conciencia de que su situación no es como ellas creían, y **a menudo tan sólo descubrir que tienen derechos es fundamental**, antes incluso de darse cuenta de que éstos no se respetan.

**“Hasta que llegué a la organización y comencé a aprender sobre mis derechos me di cuenta de que los míos no eran tan buenos como yo pensaba: trabajaba en una pequeña habitación sin ventilación... Entonces, llegué con una necesidad de saber, y aprendí poco a poco... entre muchas otras cosas, en temas de derechos humanos y laborales. Muchas veces trabajamos en esos lugares por necesidad, por tener un sueldo, o para los estudios de nuestros hijos, pero no sabemos si son lugares dignos o no”.**

*Defensora de derechos humanos, Trabajadoras del hogar, Centro*

Al pertenecer a estas organizaciones, en lugar de desesperanza, **hay un sentido de resistencia**: ahora se sienten apoyadas por el grupo de mujeres y con las herramientas necesarias para organizarse, aunque en esta etapa sean únicamente integrantes de la colectiva y no tengan una labor específica dentro del equipo. Esto subraya la importancia, como un primer paso, de incorporarse al grupo. Vale la pena tocar este punto, aunque sea sólo para destacar el enorme avance que representa el ‘pertenecer’ a dichas colectivas; en esencia, se rompe la sensación de aislamiento e impotencia, dando a las mujeres un sentido de dirección y para las más proactivas, de autorrealización.

Otro resultado común es un **sentimiento de emancipación**, que a menudo se manifiesta distanciándose un tanto de la figura del marido. Algunas defensoras vinculan su capacidad de disociarse de una relación enfermiza, mediante el divorcio o la separación, a este sentido de independencia recién descubierto a través de la organización. A menudo la capacidad de tomar decisiones difíciles y actuar en consecuencia se hace más fácil gracias **al apoyo que reciben de otras mujeres**

dentro del grupo, “su comunidad”. Para muchas, el ser reconocidas como parte de esta colectividad es una manifestación de hermandad. Más allá de fortalecer los procesos organizativos, tiene consecuencias personales de gran alcance; adquieren un **sentido de autoestima** y **seguridad emocional** al saber que hay otras mujeres en la misma situación y que pueden trabajar juntas contra una situación de opresión.

**“La colectiva está muy comprometida en seguir dando herramientas para que las mujeres puedan conocer sus derechos humanos y laborales, pero también es importante reconocer que es un proceso, que al final del día, no se culpabilizan. Como mujeres no deberíamos de culparnos a nosotras mismas, en este tiempo y espacio, aquí, no somos las culpables. Es una culpa de todos, los hombres, las leyes, las marcas, las instituciones... No somos culpables de vivir violencia. Nuestro trabajo con la organización nos ayuda a avanzar, pero nos falta mucho. No queremos que nuestras hijas e hijos vivan en estas condiciones. La idea es aprender para transmitirles este conocimiento, para que puedan vivir de otra forma, vivir una vida sin violencia”.**

*Defensora de derechos humanos, Derechos laborales, Centro*

¿Qué implica pertenecer a una organización de mujeres?

Curiosamente, para muchas **el impacto de la experiencia activista no se limita a la organización en sí, sino que los cambios se extienden a muchas otras áreas de su vida.** Por ejemplo, notan cómo paulatinamente **van tomando conciencia de su voz,** y de cómo pueden usar esa voz para oponerse, negociar y disentir. A nivel personal, mencionan que son más capaces de lidiar con la tensión o con el estigma dentro de sus propias familias. Algunas de ellas también hablan de un efecto multiplicador y de cómo sus familiares han llegado a modificar poco a poco sus puntos de vista.

**“Mi papá decía: ‘somos sirvientes’. Me ha tocado reeducarlo. Ahora mi papá es el que más me apoya. Él me ayuda; eso me da mucha fortaleza. Ahora él me apoya muchísimo, mi esposo no tanto, pero mis hijos y mis nietos me apoyan también... eso en verdad es una señal de que vale la pena seguir luchando”.**

*Defensora de los derechos humanos de las mujeres, Trabajadoras del hogar, Centro*

En el ámbito del trabajo, hablan de una mayor capacidad para enfrentar la discriminación o la opresión en contextos profesionales (contra empleadores abusivos en el caso de las trabajadoras del hogar o contra empresas explotadoras en el caso de trabajadoras de la maquila).

Para muchas de las mujeres con las que hablamos, unirse a una organización cambia su vida de formas profundas, inicialmente imprevistas y de gran alcance. Adquieren herramientas para enfrentar situaciones cotidianas (habilidades de negociación, habilidades de comunicación, conocimientos, confianza, empatía y perspectiva) y una manera de hacer frente a su propia historia personal y de entenderla desde una perspectiva amable, sin reprocharse y sin culpas.

## Cuando la Rueda del Cambio se estanca

En el transcurso de la investigación, en particular en el sur del país donde se concentran muchas comunidades indígenas, hay un **mayor énfasis en conservar las tradiciones**. Esto puede ser un arma de doble filo, pues por un lado se pretende conservar la identidad para evitar que sea absorbida por la cultura dominante; pero, por otro, **puede ser un impedimento para desafiar las normas que perjudican a las mujeres en estas comunidades**. Esto se agrava por el hecho de que **no hay muchos ejemplos visibles de mujeres que se hayan ‘desviado positivamente’ de los roles asignados tradicionalmente** (es decir, que hayan seguido un camino diferente de la norma y puedan ofrecer modelos inspiradores para las jóvenes). Sin embargo, los ejemplos más tangibles de desviación positiva para estas jóvenes son justamente las líderes o promotoras de las organizaciones apoyadas por Fondo Semillas.

**“Es lo mismo en otra comunidad; el único papel que tienen algunas mujeres es que son, por ejemplo, promotoras de una organización, y ese es un papel más activo. Ese es el cambio que ven, pero todavía es muy lento. Aunque a partir de esa información pueden ver que han ayudado a que las mujeres puedan tener esos roles y participen en las comunidades. Ahí empiezan a reconocer sus propios derechos, sus fortalezas, y toman más decisiones”.**

*Defensora de derechos humanos, Derechos sexuales y reproductivos, Sur*

También observamos diferencias generacionales en las comunidades indígenas del sur donde las mujeres jóvenes son más propensas a hablar español (además de los idiomas locales –tzotzil, tzeltal, etc.), ya que tienen mayor exposición a sitios externos a su lugar de origen, lo cual las dota de mayor confianza a una edad más temprana. Las mujeres mayores en la comunidad con frecuencia lo reconocen:

**“Creo que la mentalidad de las jóvenes ya ha cambiado, no era así antes. Lo veo en mi hija...ya llegan los jóvenes con información. Cuando estaba en la prepa, esos temas no se hablaban [p.ej. embarazo precoz, sexo con protección, etc.], pero los jóvenes ya tienen la idea de que les va a servir”.**

*Defensora de derechos humanos, Derechos sexuales y reproductivos, Sur*

Es importante reconocer que existe una fuerte intersección de abuso, pues **intervienen tanto los sistemas patriarcales de opresión como el racismo y el clasismo**. Estas formas de opresión afectan no sólo a las mujeres, sino también a los hombres, lo cual fue particularmente evidente en el sur del país (Chiapas), donde los niveles de pobreza se encuentran entre los más altos de México. Sin embargo, también nos obliga a pensar desde un lugar de pluralidad: cómo coexisten diversos feminismos y cómo anclar nuestra reflexión y estrategias desde las experiencias de vida de las mujeres.

En ningún lugar es más evidente que en las cooperativas económicas al sur del país. Como caso específico de las organizaciones de mujeres, es interesante examinar el papel de las cooperativas económicas dentro del movimiento feminista, pues muchas mujeres se unen inicialmente con el fin de generar un medio de vida.

**“Algunas compañeras de la organización se consideran feministas, otras no. Trabajan por la defensa de las mujeres, pero todavía no hay un consenso en que todas son feministas. Es una discusión que ya hemos tenido desde hace mucho tiempo, pero creo que es un proceso que debe tener su propio ritmo. Pensamos que ‘feminismo’ es una palabra que ha sido construida desde el Occidente y las compañeras están definiendo apenas su propio feminismo, y quizás no vayamos a usar esa palabra. Como venimos de diferentes comunidades, hay palabras que desconocemos. A algunas de nosotras nos falta conocer el concepto de feminismo. No es que lo rechazamos, pero no sabemos si lo queremos así o si vamos a construirlo o cambiarlo. Luchamos por la defensa de los derechos de las mujeres. La cooperativa es administrada completamente por mujeres, y el centro es dirigido por nosotras y con una idea de autonomía feminista. Pero creemos que es muy importante que el proceso de reflexión interna sea a su ritmo, y que se vaya creando una ideología feminista desde la práctica”.**

*Organización en consolidación, Cooperativa económica, Sur*

## 8. Las normas culturales en torno a las mujeres mexicanas evolucionan paulatinamente

Entre las usuarias de servicios o beneficiarias de las organizaciones de mujeres, el cambio cultural ocurre más despacio. También puede seguir caminos serpenteantes, pues las normas patriarcales están fuertemente arraigadas y las tradiciones son profundamente valoradas (especialmente en un país donde se atenta contra la identidad indígena). Cuando hablamos con las mujeres sobre sus experiencias de vida, sus sentimientos a menudo **estaban relacionados con la resignación, pese a la esperanza que depositan en la idea de que las cosas están transformándose en sus comunidades.**

También hay una **obsesión con ‘el respeto a mis derechos’ dentro del discurso de hombres y mujeres**, que muchas veces parece actuar como un poder para distinguir entre personas ‘buenas’ y ‘malas’ dentro de la comunidad, en lugar de prestarse a un entendimiento real de sus implicaciones. No obstante, hay señales alentadoras de que las normas culturales y creencias, especialmente en torno a temas como la sexualidad de las mujeres, el embarazo, los matrimonios o uniones informales, se están modificando. Además, hay un sentido claro de cambio acelerado entre las generaciones más jóvenes. Aquí compartimos algunas historias que surgieron durante nuestra investigación<sup>21</sup>:

### **Caso 1: Mujeres mayores, casadas, amas de casa, Sur (Rosalía, Guadalupe y María)**

“Hablamos sobre cómo las cosas han cambiado aquí. Mucho ha cambiado porque ahora sabemos cuáles son nuestros derechos. Tenemos derechos como mujeres, como trabajadoras del hogar, como esposas. Antes, nuestros esposos nos prohibían cosas; controlaban mucho a las mujeres. Tal vez había organizaciones como ésta [coparte local de Fondo Semillas], que podría haber sido una fuente de apoyo, pero aun así hubiésemos participado muy poco, quizás por miedo. Hemos aprendido esas cosas, nuestros derechos, y hemos encontrado a otras mujeres que también conocen sus derechos. Nos dicen ‘no dejes que suceda’ o ‘defiéndete’”.

“Yo participo en muchos talleres para que pueda transmitir la información a otras personas. Por supuesto que me gustan mucho los talleres. Si no llego, no es porque no me gusten sino por la falta de tiempo; tengo mucho trabajo en casa”.

“Para mí, la igualdad no es ‘primero las mujeres o primero los hombres’, somos iguales. Lo que los hombres hacen, siento que soy capaz de hacerlo –y hay cosas que mi esposo tampoco puede hacer de todos modos! Pero veo a muchos hombres que son peores. Antes yo no salía de mi casa, y aunque ahora hablamos mucho sobre el tema de los derechos de las mujeres, sé que la mayoría todavía piensa que no somos iguales. Pero seguimos yendo, seguimos compartiendo la información”.

<sup>21</sup> En el informe completo pueden encontrarse más estudios de caso.

## 8. Las normas culturales en torno a las mujeres mexicanas evolucionan paulatinamente



## 8. Las normas culturales en torno a las mujeres mexicanas evolucionan paulatinamente

### Caso 2: Madre y padre, Sur (Esperanza y Pedro)

“Antes, las mujeres no podían planear cuándo iban a tener hijos. Ahora, como [la coparte de Fondo Semillas] está aquí, la mayoría lo hace. Además, ahora muchos padres mandan a sus hijos a la escuela, pero antes algunas familias tenían hasta 12 niños y así no podían apoyarlos para que fueran a estudiar. Ahora que planifican, hay un mejor apoyo para los hijos también. Antes los hombres no querían que las mujeres planificaran ni querían dialogar con sus parejas sobre este tema”.

“Lo vemos también en dos municipios por aquí, en Chalam, que algunos jóvenes están esperando hasta los 21 años para casarse. Aún queda mucho trabajo por hacer, pero digamos que es mejor. Nos gusta que la organización esté aquí porque con la capacitación que recibimos, hemos conseguido sensibilizar a hombres y mujeres de nuestra comunidad. Pero es cierto que, aunque algunos hombres logran ese cambio, la violencia persiste en algunas comunidades. En nuestras vidas personales, nos ayuda también: nuestra hija mayor decidió que no quería más hijos y pudimos apoyarla frente a su marido. Hay más equidad y respeto entre hombres y mujeres”.

“Otro cambio es que algunos padres respetan más las decisiones de sus hijos e hijas de no casarse. Antes había más padres que obligaban a los hijos a hacerlo –‘se casan porque yo lo digo’– y esto ha cambiado un poco. Y esto viene de la capacitación que recibimos aquí. La información que [la coparte de Fondo Semillas] comparte en estas comunidades nos ha ayudado a tomar mejores decisiones, a hacer una planificación familiar. Y no olvide el hecho de que todo se ha traducido a nuestro idioma, lo cual nos ayudó a entender mejor. La información está llegando cada vez más a las comunidades; ahora se reconoce que la muerte materna es un problema en la comunidad, y las parteras han cambiado y canalizado esta información”.





## 8. Las normas culturales en torno a las mujeres mexicanas evolucionan paulatinamente

### Caso 3: Hombres, casados, solteros y en unión, Sur

“Aquí las mujeres siempre se han dedicado al hogar, cocinar, etc... Mientras que los hombres trabajan en el campo, las mujeres tienen sus trabajos. Pero todos tenemos derechos; si quieren trabajar, las apoyamos. Lo que ha cambiado es que las mujeres defienden sus derechos, así como sus obligaciones, cuidar de la casa, cuidar a otros. Expresan lo que quieren decir, pueden salir, compartir, participar”.

“Los derechos son: el derecho a no ser maltratada o maltratado. El derecho a venir aquí para aprender. Veo que las mujeres se animan más, tienen más ánimo para participar en público, pierden sus miedos, dejan atrás el ‘así son las cosas’”.

**La toma de decisiones autónoma es uno de los cambios más importantes en las mujeres de las comunidades, y es más frecuente entre las más jóvenes.** En las nuevas generaciones de hombres y mujeres vemos un cambio de mentalidad que se puede atribuir en gran parte a la labor de las organizaciones de mujeres en la zona. Hay mayor preocupación por prevenir el embarazo a temprana edad, con promotoras concientizando e informando sobre el uso de condones, así como intentos por esperar más tiempo para casarse y espaciar los embarazos. Esto genera una reacción en cadena; por ejemplo, las personas informan que, al tener una planificación más eficaz del embarazo, pueden mandar a sus hijos a la escuela por más tiempo.

**Sin embargo, no podemos ignorar que todos los participantes en nuestras reuniones comunitarias asistieron de manera voluntaria, por lo que no se logra captar por completo el grado de resistencia o rechazo al trabajo de las organizaciones de mujeres dentro de la comunidad.** Los participantes así lo mencionan: ‘todavía hay hombres que golpean a sus esposas’ o ‘todavía hay muchas personas que no creen en la igualdad entre hombres y mujeres’. El cambio es lento y lleva su tiempo. Para superar esto, **las copartes tendrán éxito sólo si logran generar una fuerte y continua huella local y demostrar lo mucho que hacen por las comunidades.** Las organizaciones de mujeres juegan un papel interesante: **son una fuerza social que las reúne fuera del espacio tradicional del hogar, donde se encuentran limitadas, con el fin de hacer algo nuevo.**

Aunque es difícil medir esto con precisión (porque es probable que las personas que participaron en la investigación apoyen la labor de las organizaciones), es fascinante observar el incremento de beneficiarias y beneficiarios; además de las mujeres, que son el público evidente, algunos asistentes regulares son hombres mayores que



## 8. Las normas culturales en torno a las mujeres mexicanas evolucionan paulatinamente

tienen curiosidad y ganas de aprender, o que se sienten 'orgullosos de abrir su mente', como nos dijo un participante. Esto se refleja en la anécdota de un grupo de mujeres en Chiapas, que menciona cómo los hombres en un pueblo cercano preguntaban: ¿cuándo van a volver las mujeres de la organización? Como hemos observado, al sur del país en particular **se llama a las colectivas de mujeres a que también trabajen con hombres** en cuestiones de violencia de género, embarazos precoces, abortos, etc.

Así que las normas están evolucionando, pero de manera gradual, y es más fácil identificar los avances en las esferas de lo que tradicionalmente ha sido considerado como 'asuntos de la mujer'; por ejemplo, embarazo, parto, etc. Además, las transformaciones no están sucediendo de forma aislada; en todas partes se ven mujeres atreviéndose a desafiar a sus maridos y a salir del hogar. Personas mayores y menores, hombres y mujeres, jóvenes volviéndose miembros activos de organizaciones de mujeres, expresándose con tanta franqueza y confianza como sus homólogos masculinos: todo esto se siente radicalmente nuevo y está preparando el camino para que el cambio florezca.

## 9. Avanzar al sistema de los cuatro niveles

Hay mucho potencial prometedor y emocionante en la estrategia que Fondo Semillas quiere implementar en un futuro cercano: la división de su cartera de copartes en cuatro niveles (organizaciones de base, en consolidación, medianas y grandes). Se ha desarrollado un conjunto de características para identificar cada uno de los niveles, así como un conjunto de necesidades detectadas para la generación de alianzas y el fortalecimiento de capacidades que irán más allá de la actual estrategia única para todas, con el fin de mejorar la calidad del modelo de acompañamiento del Fondo<sup>22</sup>.

### Criterios básicos a considerar para clasificar a las organizaciones en niveles

Juntos, estos criterios proporcionan información confiable para determinar a qué nivel pertenece una organización<sup>23</sup>:

- **Recursos financieros:** La máxima cantidad de dinero que la organización gestiona en total (donativo de Fondo Semillas, así como otras fuentes de financiamiento).
- **Número de donantes** dentro de la organización<sup>24</sup>.
- **Nivel de consolidación de la organización:** Cómo se asignan y definen claramente las labores entre miembros del equipo.

### Criterios secundarios

Estos criterios son útiles para monitorear el desarrollo de la organización:

- La **existencia e implementación de un plan estratégico** (o si el grupo está en proceso de desarrollar uno).
- **Un liderazgo compartido entre el equipo de gestión**<sup>25</sup>: por ejemplo, hay una rotación prevista dentro del proceso de planeación estratégica; diferentes integrantes del equipo se capacitan regularmente.
- **Número, tipo y resultados de la estrategia de generación de alianzas.**

<sup>22</sup> Arquetipos de niveles detallados y necesidades específicas de formación de alianzas pueden encontrarse en el informe completo.

<sup>23</sup> Deberán integrarse antes del proceso de selección (convocatoria) en el software Impact Mapper.

<sup>24</sup> Se recomienda eliminar este criterio para las organizaciones que tienden a financiarse a través de apoyo flexible. Dado que no hay o hay poco apoyo en esta área, el número de donantes no proporciona información significativa.

<sup>25</sup> Para organizaciones de base que están orientadas hacia el arte y la cultura, podemos ignorar la planeación estratégica y el liderazgo compartido, pues son criterios menos relevantes para este tipo de grupos.

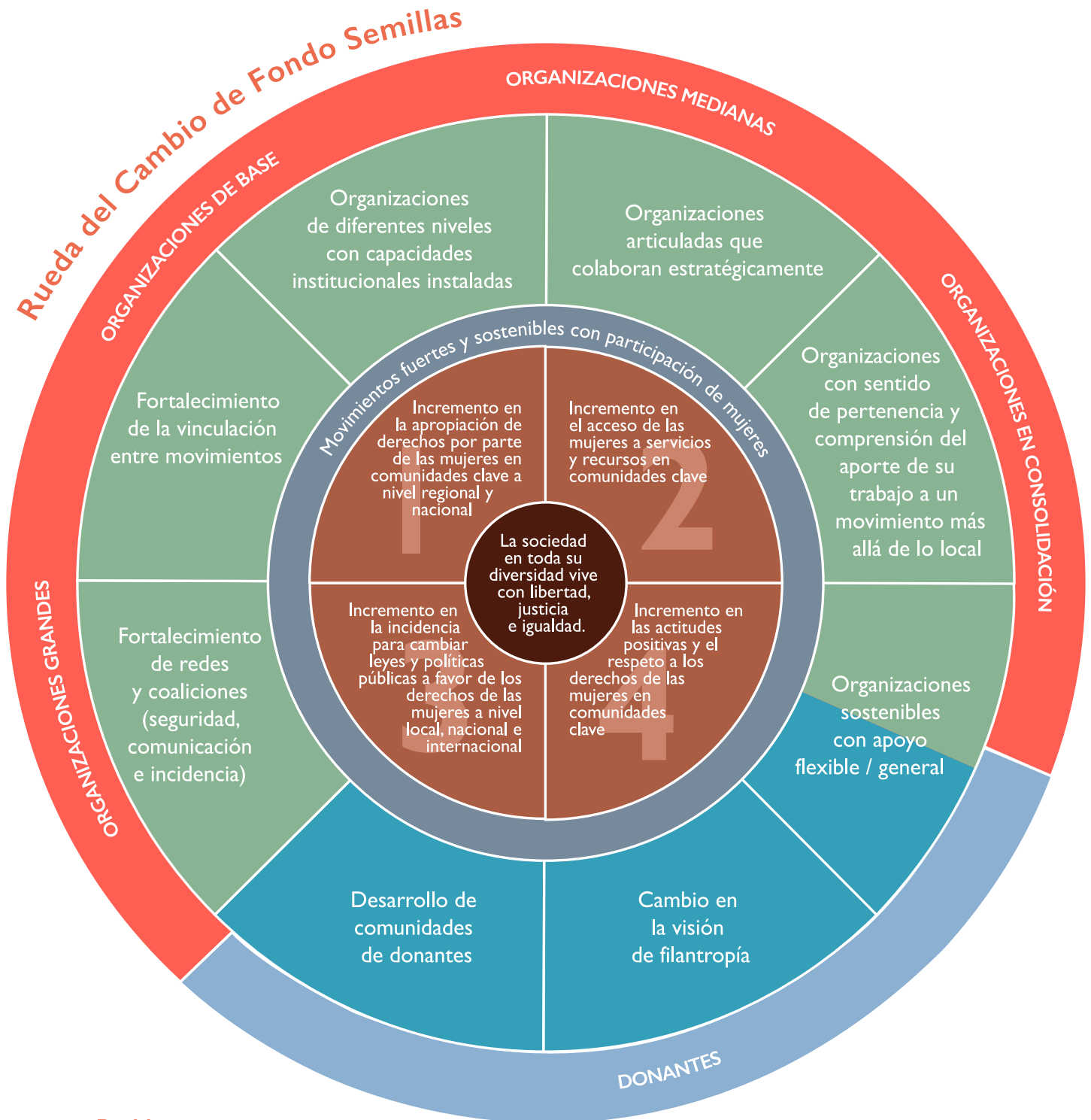
### Criterios que pueden ser ignorados

- **Número de miembros en el equipo:** No es un indicador confiable (por ejemplo, hemos hablado con organizaciones de base y medianas con el mismo número de miembros en el equipo permanente, pero las segundas tienen un amplio grupo de voluntarios en rotación).
- **Alcance geográfico de la organización:** También es un concepto impreciso y poco confiable para construir nuestro 'arquetipo de niveles'. La mayoría de las organizaciones (incluso las más pequeñas) informan que aun cuando su trabajo es local, mantienen relaciones con grupos de diferentes estados y hacen cabildeo de políticas públicas a nivel nacional o estatal sin dejar de dar servicio y acompañamiento a nivel local. Lo que realmente estamos viendo son varios niveles de alcance, con organizaciones que tienen metas distintas en niveles diferentes, todo al mismo tiempo. Además, el aumento de las comunicaciones digitales permite a los grupos ampliar su alcance de nuevas maneras (por ejemplo, aquellas que utilizan estrategias digitales pueden tener un alcance nacional o internacional y siguen reuniendo los requisitos para ser copartes de base).

## 10. Una nueva Teoría de Cambio

Por último, las aportaciones de la investigación ayudaron para modificar la teoría de cambio que se adoptó en el 2016, al inicio del plan estratégico. La nueva herramienta denominada Rueda del Cambio se basa en un modelo dinámico y busca plasmar las relaciones interconectadas entre nuestra propia acción y el impacto al nivel del Fondo y de las copartes. La Rueda del Cambio es una herramienta que puede ser comunicada a nuestra comunidad y puede ser puesta en acción por parte de nuestro equipo. Está sustentada en una serie de indicadores<sup>26</sup> y es el resultado de una consulta con el equipo de Fondo Semillas, así como con nuestras copartes y aliadas.

<sup>26</sup> El menú completo de indicadores está disponible en el informe completo



**Problema:**

Muchas mujeres en México no pueden ejercer sus derechos fundamentales. Esto está enraizado en la desigualdad de género y en el bajo valor atribuido a las mujeres en un sistema patriarcal, exacerbado por la pobreza y la inseguridad, que niega a las mujeres sus derechos, su libertad de elección y participación, y obstaculiza el progreso hacia una sociedad más igualitaria.

## Rueda del Cambio

Priorizamos la forma circular para capturar el carácter repetitivo y dinámico del cambio, así como la interconexión de los diferentes elementos que lo propician.

También conservamos diferentes niveles dentro de la rueda para enfatizar las relaciones entre las organizaciones de nuestras copartes, nuestras estrategias de intervención (propias y de nuestras copartes) y los resultados esperados de nuestra labor:

- **Nivel 1 Planteamiento del problema:** Identifica los problemas fundamentales que Fondo Semillas quiere abordar.
- **Nivel 2 Nuestro público:** A partir del círculo externo, incluimos a las audiencias principales de nuestro trabajo, **nuestras copartes, mediante el sistema de niveles.** Aquí la rueda se divide en cuatro partes (grandes, medianas, en consolidación y de base), así como nuestros donantes.
- **Nivel 3. Estrategias:** Avanzando hacia el segundo nivel (exterior), nos encontramos con **las estrategias** (también llamadas intervenciones) utilizadas para propiciar e impulsar el cambio. Este nivel se divide en dos colores para diferenciar entre las estrategias de intervención que afectan directamente a las organizaciones de las copartes, y aquellas que se refieren a los donantes de Fondo Semillas.
- **Nivel 4. Resultados:** Pasando al tercer y cuarto nivel (interior), nos encontramos con **los resultados**, divididos a su vez en dos niveles: los resultados intermedios (p.ej., movimientos fuertes y sostenibles) y los resultados a largo plazo (los cuatro cuadrantes). Aquí, de lo que realmente estamos hablando es del impacto del trabajo de nuestras copartes y de nuestro trabajo para y con las mujeres mexicanas.
- **Nivel 5. La visión:** Al centro de la rueda se encuentra el nivel final, el de la **visión** de Fondo Semillas con respecto al cambio que desea lograr: “Que la sociedad, en toda su diversidad, viva con libertad, justicia e igualdad”.



## Conclusión

**“Yo creo que sí ha habido un impacto, ha habido un cambio, una transformación en nuestras comunidades. Aunque ya quiero que llegue el momento en que nuestras legisladoras y representantes mujeres no tengan que lidiar con esta condescendencia, pues no nos ven como ciudadanos iguales, personas con derechos que se deben respetar. Quiero que se acabe esa condescendencia. Queremos que reconozcan que tenemos derechos en nuestros contratos laborales, queremos que reconozcan que los hombres también se benefician de nuestra presencia en estos espacios y también queremos cambiar la dinámica en el hogar. Desestimarnos por ser mujeres aún está arraigado en la mente de las personas... Hace poco estaba impartiendo un taller junto con algunos funcionarios del gobierno local, y un hombre me dijo, ‘si te quejas tanto no vas a llegar lejos’, y yo le dije, ‘si usted me representa a nivel nacional, ¿nosotras a dónde vamos a parar?’”**

***Coparte, Derechos laborales, Centro***

El camino hacia el cambio es largo y sinuoso, pero las pruebas son contundentes: las defensoras de derechos humanos son increíblemente resilientes y hábiles para organizarse, y están llegando a más mujeres, así como a sus familias; desde las cooperativas económicas de Chiapas hasta las organizaciones que defienden los derechos de las trabajadoras del hogar en la Ciudad de México; desde las colectivas de derechos laborales en Tehuacán o San Cristóbal hasta las defensoras del medio ambiente en la península de Baja California.

Los resultados de esta investigación representan siete meses de recopilación de datos, de inmersión en el campo, de conversaciones con las partes interesadas, de análisis y sesiones de trabajo colaborativo con el equipo de Fondo Semillas para presentar un panorama detallado, analítico y estratégico del trabajo y los logros del Fondo en los últimos dos años. Más allá de cuestionar el pasado, brinda un rumbo –recomendaciones estratégicas sobre nuestros procesos y herramientas– así como una nueva Rueda del Cambio que nos guiará en la segunda mitad de nuestro plan estratégico.

Hay retos que el Fondo deberá enfrentar, pero estamos seguras de que tiene las herramientas, la visión estratégica y los socios (desde donantes hasta asesoras y aliadas) para salir adelante y seguir mejorando —y ampliando— su apoyo a las numerosas organizaciones de mujeres que hacen una labor increíble para lograr la igualdad de género en México.





## Agradecimientos

Para las organizaciones, siempre es difícil hacer una parada en el camino —entre las continuas urgencias y compromisos— para analizar dónde estamos y hacia dónde queremos ir. Es un reto atender lo importante cuando todo parece urgente. Sin embargo, lo que siempre oímos sobre liderazgo efectivo, organizaciones estratégicas y romper esquemas, es que sólo se pueden lograr saliendo de la turbulencia de las urgencias diarias para ver el cuadro completo.

No hubiéramos podido realizar este proceso sin la confianza que sentimos inmediatamente con nuestra evaluadora, Eva Didier. Su voz crítica, su perspectiva feminista y su intuición nos ayudaron a entender cómo abordar lo que en un inicio parecía una tarea abrumadora: si ya era difícil medir los cambios en uno de nuestros programas y con algunas copartes, ¿cómo íbamos a medir y evaluar algo tan grande como nuestro plan estratégico?

No es fácil aprender cómo hacerlo sin una metodología establecida específicamente para la evaluación de planes estratégicos. Por esta razón, la participación de Eva en este proceso era esencial, no sólo en términos de crear una guía, sino también de apoyar nuestro proceso en medio de un año muy ocupado para nosotras. Eva se aseguró de que siempre estuviéramos al día en el desarrollo de este trabajo, aprendiendo y aportando nuevas ideas y nuestros puntos de vista.

Igual de importantes son las aportaciones de nuestras aliadas, particularmente nuestras copartes y donantes que nos dedicaron tiempo para hacer entrevistas a profundidad y grupos focales. Agradecemos enormemente que hayan hablado con sinceridad acerca de las oportunidades y los desafíos que ven para Fondo Semillas. Algunas de las beneficiarias de nuestras copartes también aportaron su valioso tiempo para reflexionar sobre lo que ha cambiado para ellas con el trabajo de las copartes. Todas estas opiniones nos están empujando a un lugar mejor, a una Teoría del Cambio revisada y a un plan estratégico que nos permiten ver con mayor claridad hacia dónde avanzar y cómo llegar. No hay nada como un ángulo diferente para saber, no sólo dónde están nuestros puntos ciegos, sino cuáles son nuestras mayores fortalezas.

Gracias por dejarnos ver a Fondo Semillas a través de sus ojos. Por ustedes, ahora estamos en un lugar diferente: sabemos el camino que tenemos que recorrer para mejorar y seguir apoyando el movimiento por la igualdad de género en México.

**Laura García**  
**Directora Ejecutiva**  
**Fondo Semillas**



VOLVER AL ÍNDICE



Para cualquier pregunta sobre Fondo Semillas o este informe, escriba a [info@semillas.org.mx](mailto:info@semillas.org.mx)

Para cualquier duda con respecto a la investigación, favor de contactar a [eva.c.didier@gmail.com](mailto:eva.c.didier@gmail.com)

Ilustraciones: Emilia Schettino

Diseño: Juanpablo Avendaño