

# REPENSANDO EL FINANCIAMIENTO PARA LA DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

**Ellen Sprenger**

- *Cómo su organización puede adaptarse y construir una mayor resiliencia y fortaleza financiera* •

## RESUMEN

*Basándose en décadas de experiencia de trabajo con importantes organizaciones de la sociedad civil (OSC), así como en su trabajo actual como consultora internacional para el sector, y con base en su apoyo a las OSC para que se tornen financieramente resilientes, Ellen Sprenger analiza las principales tendencias que afectan a las Organizaciones por los Derechos de las Mujeres (OM) en el Sur Global. Ella describe cómo las OM pueden buscar recursos de formas más efectivas a través de diversas fuentes, cómo pueden responder a la incertidumbre financiera y cómo pueden impactar más directamente en las estrategias de los donantes. También conoceremos cómo Ellen decidió enfocarse en esta área cada vez más crucial para garantizar un movimiento por los derechos de las mujeres más sostenible, independiente y de gran impacto.*

## PALABRAS CLAVE

Resiliencia financiera | Recaudación de fondos | Movimiento de mujeres

## 1 • ¿Cuáles son las principales tendencias de financiamiento para las organizaciones por los derechos de las mujeres en el Sur Global?

Si bien está creciendo la atención en relación a la promoción de los derechos de las mujeres y a la justicia de género entre los financiadores a nivel global, esto no siempre se traduce en financiamiento para las organizaciones por los derechos de las mujeres (OM). Puesto que las OM están involucradas en algunos de los trabajos más transformadores y de vanguardia, y tienden a desafiar el statu quo, requieren un tipo especial de financiamiento para apoyar su trabajo. Pero hay muchas otras dinámicas en juego.

En los últimos 10 años, aproximadamente 70 países han implementado normas restrictivas para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y en un tercio de los mismos estamos viendo más restricciones en cuanto a la recepción de financiamiento externo. La militancia está siendo criminalizada en un número creciente de países. Esto pone más presión sobre los defensores de los derechos humanos y su seguridad. En los llamados países de ingresos medios, los financiadores internacionales han reducido los niveles de financiamiento, suponiendo que una economía en crecimiento llevaría a más igualdad, incluyendo justicia de género y derechos de las mujeres, y que los recursos nacionales serían suficientes para apoyar este trabajo. Creo que la página web de AWID es un excelente recurso para observar ese cambiante panorama de financiamiento desde una perspectiva de los derechos humanos de las mujeres.

En general, las OSC están operando en un ambiente de financiamiento en el cual es cada vez más difícil asegurar las subvenciones externas. Tal dependencia en relación a un grupo relativamente reducido de fuentes representa un riesgo significativo. En respuesta, las organizaciones están comenzando a diversificar los ingresos y la forma de generación de ingresos, más allá de las subvenciones. Hay OM que construyen grupos de apoyo locales de donantes individuales en Sudáfrica, Brasil, México e India. Y los fondos de mujeres, como Semillas en México y Elas en Brasil, son realmente pioneros en esta área. El *crowdfunding* también se está volviendo más común, así como las estrategias de compromiso con las empresas. Por ejemplo, la coalición *win-win* (win-win coalition), recientemente creada, que se ha construido en torno a un compromiso intersectorial para la promoción de los derechos de las mujeres.

También estamos viendo un énfasis creciente en el desarrollo de bienes de capital de las organizaciones, tales como reservas, bienes raíces, o tierra para crear una mayor estabilidad financiera y formas adicionales de generar ingresos.

Otra tendencia es la creación de los modelos híbridos, en los que hay una combinación entre “hacer el bien” y “ganar dinero”. Esto se ve reflejado en términos como “empresa social” e “inversiones de impacto”. Si bien no es siempre posible monetizar el trabajo por los derechos de las mujeres, es importante mantener la mente abierta. El éxito en este ambiente requiere un gran pensamiento estratégico y una buena dosis de creatividad,

y creo que esto permite crear modelos donde lo “social” viene primero, mientras que al mismo tiempo se generan flujos de ingresos saludables. Un creciente número de OM están creando entidades corporativas junto a las entidades sin fines de lucro originales, para poder acceder a las líneas de ingresos comerciales.

Mientras que las donaciones de un grupo relativamente pequeño de fundaciones con sede en el Norte Global y gobiernos todavía representa la vasta mayoría de los ingresos combinados de las OM en el Sur Global, esto comienza a cambiar. Si se quiere crear fortaleza financiera, hay que mirar más allá del apoyo financiero internacional.

## 2 • ¿Cómo pueden las organizaciones de mujeres influir en las políticas o en las decisiones de los donantes?

¡Hay que ser creativas! Cuando el gobierno federal de India endureció las normas que regulan el acceso a financiamiento externo, la Fundación Manas vio la oportunidad de iniciar una asociación público-privada que está haciendo que Nueva Delhi sea más segura para las mujeres. En esta asociación con el gobierno municipal de Nueva Delhi y socios corporativos, se están capacitando más de 200.000 conductores de moto-taxis y taxis para prevenir el acoso sexual y la violencia contra las mujeres en Nueva Delhi.

El gobierno municipal de Nueva Delhi hizo de esta capacitación un requisito para los conductores que quieran mantener su licencia, a la vez que los socios corporativos brindan el financiamiento necesario a través de sus programas de Responsabilidad Social Corporativa. Todas las partes involucradas están aprendiendo las unas de las otras y se están manteniendo conversaciones para expandir la experiencia a otras áreas urbanas.

Aunque la movilización de recursos no es simple, y a veces es francamente frustrante, no es útil enmarcar la relación con los financiadores como “nosotros” contra “ellos”. La realidad es mucho más matizada. Muchas dirigentes de OM están en los consejos directivos de fundaciones o son consultadas sobre temas estratégicos, y muchas mujeres que trabajan en agencias de financiamiento vienen del movimiento por los derechos de las mujeres. La transformación real sucede cuando las dirigentes de las OSC y los financiadores se ponen de acuerdo sobre propósitos compartidos y sobre cómo utilizar mejor el dinero y el poder para promover derechos y justicia.

Un excelente ejemplo de una organización que está influyendo en las políticas y decisiones de los financiadores es la Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID, por sus siglas en inglés). Al señalar cuán poco financiamiento está siendo destinado a las OM y al movimiento de mujeres, y a través del desarrollo de estrategias de participación con aliados dentro de las instituciones de financiamiento, según mis cálculos, han podido recaudar cerca de 250 millones de dólares para el financiamiento de OM en los últimos 10 años.

Si bien no siempre es posible establecer relaciones sólidas, mutuamente ventajosas y transformadoras entre las OSC y los donantes, cuando estas se materializan, fortalecen ese ecosistema más amplio para la promoción de los derechos y la justicia que puede alcanzar metas importantes, y que van más allá del alcance de una única entidad.

### 3 • ¿Qué la llevó a enfocar su trabajo en la resiliencia financiera de las organizaciones por los derechos de las mujeres?

Participo en movimientos sociales desde adolescente, en Holanda, pero era impaciente, siempre sentía que no estábamos progresando lo suficientemente rápido. Luego de completar mi maestría en Estudios del Desarrollo y pasar siete años con Oxfam Novib, quería saber qué podían tomar prestado los movimientos sociales del énfasis del sector empresarial en “hacer las cosas”. Entonces hice una maestría en Administración de Empresas. En el curso, con dos mujeres y 50 hombres, era la única que tenía un perfil “sin fines de lucro”. Me sentía como un agente encubierto y me encantaba.

En ese momento, a inicios de la década de 2000, muchas OM estaban empezando a preguntarse por “la cosa del dinero”. Dónde estaba el dinero, cómo podíamos tener acceso a él. Cuando me volví directora ejecutiva de Mama Cash, una fundación feminista con sede en Ámsterdam que promueve los derechos de las mujeres a nivel global, comencé mi propio aprendizaje en el trabajo sobre movilización de recursos. Aprendí muchísimo de mis pares estadounidenses, para quienes la forma de relacionarse con el dinero y su forma de ver la recaudación de fondos era bastante diferente a la de mis pares en Europa. Esto me ayudó a ver el dinero no como un medio para conseguir un fin, sino como una forma integral y creativa de realización de los derechos y la justicia. Mi enfoque cambió y pasé de buscar fondos a establecer relaciones con los donantes y financiadores en torno a fines compartidos, pasión e intercambio de ideas, conexiones e información.

Aprendí a ver cuán valioso era esto para ellos, como una fuente de información, inspiración y conexiones. El cambio de paradigma en la recaudación de fondos es menos aterrador e intimidante y mucho más interesante. Y mucho más exitoso.

Luego de dejar Mama Cash, comencé con Spring Strategies para ayudar a las OSC a realizar objetivos ambiciosos. Nuestro trabajo sobre la resiliencia financiera se volvió un programa de rápido desarrollo. La resiliencia financiera es un tema importante que mantiene despiertos por la noche a muchos líderes de las OSC.

Usamos el término resiliencia para enfatizar la importancia de ser proactivas y dinámicas en el compromiso con el panorama del financiamiento. Dado que este panorama cambia constantemente, y que en muchos lugares está en estado de disrupción, es importante pensar y planificar con anticipación. Hay que pensar en los gobiernos que restringen la posibilidad de que las OSC reciban fondos del exterior, o en la forma en que las prioridades de la cooperación

están cada vez más vinculadas al comercio. Creemos que aquellos que puedan encontrar inspiración en esta disrupción, pueden transformar esos contextos externos complicados en oportunidades reales. Y es impresionante ver cómo las OSC están respondiendo a este desafío en todo el mundo, a través de la creación de nuevos modelos de financiamiento.

#### 4 • ¿Qué pueden mejorar las organizaciones para atraer recursos?

Primero, es importante repensar la relación con los financiadores. Si nos sentimos intimidados o desiguales en una reunión, tal vez no pedimos lo que realmente necesitamos, o tal vez no nos oponemos cuando un financiador nos hace una demanda que no nos favorece. El resultado final es que las organizaciones reciben apoyo por proyecto (más que financiamiento central) y que luchan para mantenerse fieles a su misión original. Si nuestra resiliencia financiera funciona en Spring Strategies, se lo debemos profundamente a cómo desarrollamos nuestros compromisos mutuos y transformadores, y a que hay lugar para explorar, compartir y co-crear. Es clave chequear uno mismo cuál es el marco de relación con los financiadores.

Segundo, necesitamos superar el “mito de los gastos de estructura”. Muchos financiadores creen que menos gastos de estructura es mejor, como si las organizaciones pudieran enfrentar enormes desafíos como las violaciones a los derechos humanos y el cambio climático sin una infraestructura organizativa sólida y adecuada, lo que incluye buenos salarios, excelente tecnología, comunicaciones persuasivas, un fuerte sistema financiero y espacios de trabajo que inspiren. Es importante educar a los financiadores y negociar subvenciones que hagan a las organizaciones más fuertes en lugar de más débiles. En Spring Strategies promovemos que las personas usen el término “Apoyo a la misión central” en lugar de “gastos de estructura”, para enfatizar que estos costos no son algo más, sino esenciales para el éxito e impacto de la organización.

Tercero, la diversificación de las fuentes de financiamiento puede ayudar a las organizaciones a superar el clima disruptivo. Pese a que las subvenciones externas continúan teniendo el papel principal en el financiamiento de las OM en el mundo, es fundamental mirar más allá de estos subsidios. La innovación es vital, especialmente cuando las OM se preparan para la inversión de capital o para subvenciones para inversiones de impacto, o cuando están construyendo una base para aportes individuales.

Cuarto, las relaciones son clave. Es importante entender realmente al financiador y sus prioridades. Muchos grupos no se toman el tiempo para entender con quién se están comunicando, y presentan la misma propuesta estandarizada a diversos financiadores.

Hay que intentar pensar el proceso de construcción de relaciones en etapas: comience con una llamada telefónica o una reunión – convoque a su red para hacer una presentación si está construyendo una relación nueva – y utilice la oportunidad para explorar lo que interesa al financiador. Explique en términos claros y convincentes por qué hace el trabajo que hace. Invite a que le hagan preguntas. Este proceso de conocimiento mutuo permite

que las partes aprendan cosas nuevas que pueden impactar y fortalecer el trabajo. Luego de este encuentro, envíe un pequeño resumen de lo que discutieron y acordaron, clarifique los parámetros antes de sentarse a escribir la propuesta.

Finalmente, escriba las propuestas de financiamiento de una forma clara y convincente; incluya una nota de presentación con un breve resumen. Esto facilita la comprensión de su trabajo para los financiadores, que a su vez aumenta las posibilidades de tener una decisión favorable.

## 5 • ¿Cuáles son sus cinco consejos clave para las organizaciones por los derechos de las mujeres que se enfrentan a la incertidumbre financiera?

1 • Asegúrense de que tienen una estrategia muy clara y relevante como organización. Esta debería captar por qué hacen lo que hacen y qué es lo que quieren conseguir. Su plan estratégico es esencialmente su propuesta para los financiadores; este debe incluir todo aquello para lo que están recaudando fondos. Tener una dirección estratégica clara facilita mucho conseguir un financiamiento que esté alineado con su misión, en lugar de fondos para una amplia gama de proyectos y actividades.

2 • Su página web importa – mucho. Estudios muestran que los individuos que quieren hacer una contribución financiera casi siempre chequean la página web y toman su decisión final basándose en lo que encuentran. Pueden estar seguros/as de que quienes otorgan becas estarán mirando su página web para ver evidencias en relación al propósito y al impacto – todo debe estar presentado de una forma clara y convincente.

3 • Hablen con sus colegas y pares sobre la movilización de recursos y compartan y colaboren cuando puedan. Sean generosos/as con la información y esperen que otros hagan lo mismo. Al final se trata de construir colaboraciones y movimientos fuertes, no simplemente organizaciones individuales.

4 • Algunos dicen “el dinero sigue las buenas ideas”. Yo digo, el dinero sigue una buena idea compartida de forma convincente. Inspirar y ser visibles como líderes de ideas no solo ayuda a transformar y fortalecer el campo y el movimiento, sino que también hace que se vuelvan un actor atractivo en el cual invertir recursos. Por lo tanto, busquen visibilidad y traten de destacarse.

5 • Y, finalmente, vean la página de AWID y aprendan todo lo que puedan sobre el panorama cambiante del financiamiento. Somos muy afortunadas en el movimiento global de mujeres de tener un único lugar donde está todo lo que necesitamos saber sobre el financiamiento para las organizaciones por los derechos de las mujeres. Está disponible en francés, español e inglés.

**ELLEN SPRENGER** - *Los Países Bajos*

Ellen Sprenger es estratega y defensora de los derechos humanos y de la justicia a nivel internacional. Ella es la fundadora y CEO de Spring Strategies y Spring Forward. En su trabajo apoya a las organizaciones para construir una mayor resiliencia y fortaleza financiera. Anteriormente, fue directora ejecutiva de Mama Cash, una fundación feminista con sede en Ámsterdam, y ocupó varios puestos de liderazgo en Oxfam-Novib. Sus twitters son @ellensprener y @springstrat.

contacto: [ellen@springstrategies.org](mailto:ellen@springstrategies.org)

Recibido octubre de 2016.

Original en inglés. Traducido por Maité Llanos.



“Esta revista es publicada bajo la licencia la Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License”