





www.co-impact.org
info@co-impact.org

Para conocer las últimas actualizaciones y anuncios de Co-Impact, visite nuestro sitio web www.co-impact.org, regístrese en nuestra **lista de correo electrónico**, y asegúrese de seguirnos en **Twitter** y **LinkedIn**.

Esta edición revisada del manual de Co-Impact se publicó en junio de 2021.

Portada

Luzmila Elba Rojas Morales vende productos frescos en el municipio local de La Victoria. Es la presidenta de la Asociación 20 de junio, que cuenta con ciento cincuenta vendedores y vendedoras de productos perecederos. La asociación ayuda a sus integrantes a colaborar con las autoridades para obtener los permisos de venta. Si no pagan, corren el riesgo de sufrir un desalojo. La organización de Luzmila forma parte de la Red Nacional de Trabajadoras y Trabajadores Autoempleados, RENATTA.

Cortesía de Juan Arredondo/Getty Images/Images of Empowerment



Este trabajo está sujeto a una licencia internacional de reconocimiento no comercial 4.0 de Creative Commons. Usted es libre de compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato o adaptar, remezclar, transformar y elaborar sobre el material, según los siguientes términos: a) Atribución: debe dar el crédito apropiado, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de alguna manera que sugiera que la persona que otorga la licencia le ha brindado su autorización a usted o ha autorizado su uso y b) No comercial: no puede usar el material con fines comerciales.

Contenido

Prólogo y agradecimientos	4
---------------------------	---

Propósito de este manual	5
--------------------------	---

Glosario	6
----------	---

SECCIÓN UNO

¿Quiénes somos?	8
-----------------	---

1.1 ¿Qué es Co-Impact?	8
------------------------	---

1.2 Nuestra visión, nuestros valores y nuestros objetivos	11
---	----

1.3 Cambio sistémico para la justicia interseccional de género	12
--	----

1.4 Filantropía colaborativa para el cambio sistémico	24
---	----

SECCIÓN DOS

Nuestro proceso de otorgamiento de donativos	33
--	----

2.1 Lo que financiamos	33
------------------------	----

2.2 Nuestro proceso de selección	36
----------------------------------	----

2.3 Nuestro proceso de revisión	39
---------------------------------	----

2.4 La Fase de Diseño	40
-----------------------	----

SECCION TRES

Nuestro compromiso con los socios programáticos	42
---	----

3.1 Compromiso con los socios programáticos	42
---	----

3.2 Poder y economía política	44
-------------------------------	----

3.3 Fortalecimiento organizacional	45
------------------------------------	----

3.4 Aprendizaje, medición y evaluación	47
--	----

3.5 Nuestra postura acerca de la comunicación, los informes y la rendición de cuentas	52
---	----

Prólogo y agradecimientos

Cuando creamos esta organización en noviembre de 2017, vimos la necesidad de explicar de manera pública nuestra postura sobre la filantropía colaborativa para el cambio sistémico.

En un mundo de clics rápidos, tuits y blogs, reconocimos el anacronismo de crear un documento largo como un manual. Y, sin embargo, descubrimos que el proceso deliberativo de convocar a nuestro equipo, a nuestros socios y a las personas expertas de confianza para redactar este documento ayudó a perfeccionar nuestra identidad y aclarar nuestra postura.

Esta revisión de nuestro manual es una continuación de ese proceso deliberativo. Refleja las lecciones que hemos aprendido y las formas en que hemos evolucionado durante los últimos tres años. El manual original reflejó el diseño, las prioridades y la gobernanza de nuestro primer fondo de otorgamiento de donativos; esta versión también incluye elementos clave del segundo fondo de Co-Impact que se está formando, el Fondo de Género (nombre temporal). Estos avances incluyen un enfoque más definido en el poder y la inclusión y, en especial, en cómo pensamos sobre la justicia de género interseccional, el liderazgo de las mujeres y el cambio sistémico. También refleja una expansión de nuestro proceso de otorgamiento de donativos, nuestros tipos de donativos y nuestro apoyo no financiero. Además, hemos actualizado las secciones sobre economía política y sobre nuestra postura con respecto al aprendizaje, la medición y la evaluación.

Debido a estos cambios, es posible que encuentre aquí elementos que se aparten de la práctica en nuestras primeras rondas de financiamiento y en la cartera actual de socios programáticos e iniciativas. En lugar de distinguir entre las posturas pasadas y actuales, esta revisión del manual refleja nuestra postura actual y nuestros compromisos hacia el futuro. A medida que nos esforzamos por ser una organización de aprendizaje y adaptación, esperamos que las opiniones expresadas aquí continúen evolucionando en respuesta a la experiencia, los comentarios de entidades similares y de nuestros socios, y nuestro aprendizaje continuo.

Este manual representa la postura colectiva y las lecciones aprendidas del equipo de Co-Impact. Su redacción estuvo a cargo principalmente de Rakesh Rajani y Jeff Hall.

Silvia Bastante de Unverhau y Pam Foster redactaron algunas secciones clave relacionadas con la filantropía y la gobernanza. Nuestro esfuerzo general estuvo a cargo de Olivia Leland. Doris King y Kaila Zitron coordinaron el proceso de esta actualización. El texto se benefició de una amplia retroalimentación del equipo de Co-Impact, que incluye a Gurgun Balasanyan, Kappie Farrington, Abe Grindle, Geeta Rao Gupta, Anna-Marie Harling, Sara Husseini, Nasra Ismail, Varja Lipovsek, Helen Liu, Yasmin Madan y Alfonsina Penaloza.

Este manual refleja los aportes útiles y las lecciones de muchos socios programáticos, lo que incluye la retroalimentación recopilada por el Centro para la Filantropía Efectiva (Center for Effective Philanthropy). El manual original se benefició enormemente de la participación reflexiva, sincera y alentadora de tres expertas que formaron parte de nuestro panel de revisión independiente, cada una de las cuales se desempeñó a título personal: Linda Frey, Anju Malhotra y Aisha Sykes. También extendemos nuestro agradecimiento al equipo de New Venture Fund, cuya orientación es siempre oportuna, práctica y útil.

Las ideas y las posiciones del manual original se basaron en el trabajo de varias figuras líderes en filantropía. Estamos particularmente agradecidos por los aportes sobre la filantropía efectiva de Fay Twersky (mientras estuvo en la Fundación Hewlett) y Kathy Reich (quien dirige el programa BUILD de la Fundación Ford).

Las fotografías de este documento se recopilaron gracias a la amabilidad de nuestros socios programáticos, de los socios de financiación y del maravilloso recurso en línea, Images of Empowerment. El crédito de las fotografías figura de manera individual a lo largo del documento.

Por último, agradecemos a nuestros socios principales: Richard Chandler, la Fundación ELMA, Bill y Melinda Gates, la Fundación IKEA, Rohini y Nandan Nilekani, la Fundación Rockefeller, MacKenzie Scott y Jeff Skoll, y sus equipos, cuyo compromiso con una actitud de principiante, cuya forma de escuchar y aprender, cuya filantropía centrada en la comunidad y cuya transparencia y responsabilidad forman la base de todo este proyecto.

Junio de 2021

Propósito de este manual

Co-Impact es un colaborativo filantrópica global para el cambio sistémico equitativo a escala.

Invertimos en iniciativas en todo el Sur Global que abordan las causas fundamentales de la desigualdad — los sistemas que controlan los recursos y dan forma a las vidas de millones de personas — y en socios que puedan proponer formas de cambiar las fuerzas de poder para promover la igualdad de género interseccional.

Este manual revisado busca explicar quiénes somos, qué representamos, cómo trabajamos y cómo nos asociamos con las demás personas. Esperamos lograr tres propósitos con él. Primero, lo usamos internamente para ayudar a orientar y guiar nuestro trabajo, y para responsabilizarnos de lo que profesamos. En segundo lugar, esperamos que nos resulte útil para explicarles a los financiadores y otras partes involucradas cómo encajamos en la igualdad de género, el desarrollo global y las comunidades filantrópicas más amplias y cómo contribuimos a estos elementos. En tercer lugar, esperamos que sirva como una guía útil para los socios programáticos actuales y potenciales.

Este tercer propósito es muy importante para nuestro equipo. Con demasiada frecuencia, los patrones de exclusión y desigualdad son perpetuados por unas “reglas de juego” secretas que favorecen a unas pocas personas bien conectadas y de élite. La filantropía no es una excepción. Buscamos posicionar los recursos que seleccionamos de manera que ofrezcan un campo de juego más nivelado. Un primer paso hacia este fin es ser transparentes sobre la forma en que trabajamos, como se representa en este documento. Esperamos que esta transparencia ayude a cultivar relaciones más respetuosas y claras con nuestros socios programáticos de manera que les permitan lograr una mayor coherencia estratégica y avanzar en sus ambiciosos objetivos relacionados con el cambio sistémico y la justicia de género interseccional.

Desde los principios de fondo que nos animan y nuestra postura con respecto al cambio sistémico, hasta los conceptos básicos de nuestro proceso de otorgamiento de donativos, nuestro modelo de apoyo, informes y aprendizaje, este manual describe lo que creemos y cómo esperamos trabajar con los socios para avanzar en los objetivos compartidos.

El texto que sigue se estructura en tres secciones:

- **La sección uno**, “¿Quiénes somos?”, describe nuestra visión, nuestros valores y nuestras metas, nuestra postura con respecto al cambio sistémico, nuestro lugar en la comunidad filantrópica y los valores que sustentan nuestro trabajo.
- **La sección dos**, titulada “Nuestro proceso de otorgamiento de donativos”, describe la forma en que estructuramos nuestras oportunidades de financiamiento y seleccionamos a los posibles socios programáticos.
- **La sección tres**, “Nuestro compromiso con los socios programáticos”, es especialmente importante para nuestro equipo porque creemos que la forma en que nos relacionamos con nuestros socios programáticos y los apoyamos es crucial para lograr un impacto duradero. En esta sección, describimos lo que los socios programáticos pueden esperar de nuestro equipo para ayudar a garantizar que tengan éxito en su trabajo, lo que incluye nuestra postura con respecto a la planificación, el logro de resultados, la comunicación, la presentación de informes, el aprendizaje y la adaptación.

Aportamos una actitud de principiante a nuestro trabajo; el aprendizaje y la adaptación son valores fundamentales que sustentan nuestra forma de trabajar. Muchas de las secciones clave de este manual se basaron en los comentarios que fuimos recibiendo de los socios programáticos. Además, hemos buscado el consejo de nuestro equipo y la Junta Asesora, así como de los y las profesionales y de las personas expertas en el campo del cambio social, en especial de aquellas en el Sur Global que trabajan con los grupos históricamente excluidos o que los representan. A medida que continuamos aprendiendo, esperamos actualizar este documento de manera periódica y compartirlo en nuestro sitio web.

Glosario

Agencia

La capacidad de tomar decisiones y actuar según esas decisiones, influir en cómo se configuran las cosas, tener poder de negociación y control sobre los recursos.

Capacidades organizativas fundamentales

Las habilidades más importantes para ser y hacer lo que una organización necesita para lograr su misión principal. Co-Impact las clasifica en cuatro grupos: liderazgo, disposiciones organizativas, alianzas y relaciones con los financiadores. (consulte la Sección 3.3)

Postura por ecosistemas

Adoptar una postura de financiamiento que reconozca que no existe un método único y milagroso para abordar el cambio sistémico y la solución de las desigualdades de género, y que requiere la acción colectiva de personas múltiples y diversas.

Igualdad de género

El estado en el que el acceso a los derechos o a las oportunidades no se ve afectado por el género y otros marcadores interseccionales. Un mundo en el que todas las personas, y en especial las que han sido excluidas, tengan la oportunidad de ejercer su poder, agencia y liderazgo en todos los niveles.

Resultados con igualdad de género

Resultados para todas las personas en todo el espectro de género: (i) que están divididos por sexo/género y por otros marcadores contextuales relevantes de desigualdad (cuando sea factible); (ii) cuyo logro apoyaría el reequilibrio o el logro de la igualdad de género interseccional, en especial dada la exclusión histórica de mujeres y niñas.

Organizaciones arraigadas en el Sur Global

Organizaciones basadas en los países o regiones que son el foco del trabajo, que tienen el poder de la toma de decisiones, y que están dirigidas por personas de esos países.

Justicia de género interseccional

Buscar comprender, abordar y superar las estructuras patriarcales y las barreras a la agencia y el poder de las mujeres, y cómo esto se cruza con la raza, la casta, la etnia, la clase, las capacidades distintas, la identidad sexual y otras identidades que alimentan la exclusión y perpetúan la desigualdad.

Desarrollo de sistemas de mercado

Esta postura se centra en mejorar la vida de las personas de bajos recursos estimulando el crecimiento y ampliando el acceso. Trabaja para identificar y comprender las causas fundamentales de las fallas del mercado y para diseñar soluciones que mejoren el desempeño de todo el mercado, incluida la mejora de las funciones de oferta y demanda, y el contexto propicio que aglomera a más participantes del mercado.

Economía política

Cómo se institucionaliza, distribuye y ejerce el poder en la sociedad y en los sistemas clave, y cómo estas disposiciones pueden permitir o limitar el cambio.

Investigación práctica

Investigación que ayuda a los y las profesionales a desarrollar posiciones, métodos y herramientas para evaluar y mejorar de manera continua su desempeño y lograr mejor sus objetivos.

Socio programático

Una entidad que recibió el financiamiento de Co-Impact. Preferimos este término a “donatario” porque no creemos que una organización deba definirse por el hecho de que recibe fondos.

Postura centrada en los socios programáticos

Una postura en la que los financiadores ven a los socios programáticos como arquitectos y líderes del cambio, y donde los socios programáticos sienten que tienen la confianza y el respeto de los financiadores. Desde este punto de vista, el financiador está al servicio del socio programático (y no, al revés). Las reglas, los requisitos y los procesos de participación funcionan bien para los socios programáticos, son simples y confiables, y reducen las cargas y los costos de transacción.

Coherencia estratégica

La capacidad de concentrarse en el propósito central de la organización y tomar decisiones que fortalezcan ese propósito, incluso decir no a las actividades y al financiamiento que distraen del propósito central.

Barreras estructurales

Dinámicas críticas, como las normas sociales e institucionales, los prejuicios y las políticas, reforzadas dentro de un sistema que trabaja en contra de las mujeres y otros grupos excluidos para que no impulsen resultados equitativos, para que no puedan acceder a sus derechos, a los recursos y a las oportunidades, y para que no puedan ejercer su poder y agencia.

Cambio sistémico

Realignar las normas, las políticas, las relaciones, las funciones, los incentivos y las motivaciones subyacentes para lograr un equilibrio más alto, centrado en los resultados y más incluyente, de tal manera que millones de personas, y en especial los grupos históricamente desfavorecidos, experimenten una mejora significativa y sostenida en sus vidas.

Organizaciones lideradas por mujeres

Organizaciones en las que las mujeres ocupan la totalidad o la mayoría de los puestos directivos y de la junta directiva.

Coaliciones ganadoras

Un grupo colectivo de personas que es lo suficientemente poderoso como para hacer que suceda un cambio y que ese cambio perdure en el tiempo. Una coalición eficaz generalmente refleja un análisis sólido de economía política sobre la diversidad de personas que se necesitan para cambiar, incluidas las que tienen un poder tanto formal como informal. Para que el cambio sea incluyente, una coalición ganadora debe incluir a las personas representantes de los grupos históricamente excluidos.

SECCIÓN UNO

¿Quiénes somos?



1.1

¿Qué es Co-Impact?

Co-Impact es un colaborativo filantrópico que promueve el cambio sistémico incluyente y la justicia de género a través del otorgamiento de donativos y la incidencia en la filantropía.

Las sociedades de todo el mundo están organizadas en sistemas. Estas normas, políticas, leyes e instituciones determinan el acceso a los recursos y las oportunidades de millones de personas. Los sistemas económicos, de salud y de educación deben proporcionar los servicios vitales y defender los derechos humanos básicos. Sin embargo, la discriminación impide que las niñas y las mujeres se beneficien de estos sistemas y les den forma.

Nuestro apoyo a los socios programáticos se centra en promover la educación, mejorar la salud y ampliar las oportunidades económicas para las personas en los países de ingresos bajos y medios del Sur Global. En cada uno de estos ámbitos, adoptamos una postura de género interseccional (consulte el recuadro) con respecto al análisis de los problemas, el otorgamiento de donativos y la forma de relacionarnos con los socios. Creemos que el cambio sistémico solo es posible cuando las estructuras discriminatorias se abordan de manera consciente, y las mujeres y otros grupos excluidos pueden ejercer plenamente su agencia y poder.

Apoyamos a nuestros socios para que presten especial atención al poder y la economía política (consulte la Sección 3.2) y participen en los acuerdos legales, políticos y económicos dentro de los sistemas. Los cambios en la legislación, las políticas públicas, los incentivos económicos y de mercado, las normas sociales y las oportunidades políticas ocupan un lugar destacado en las estrategias de nuestros socios. Dado el papel del sector público en la formación de estos campos, nuestros socios trabajan junto con el gobierno para aprovechar el mandato, las redes, la fuerza laboral y los recursos significativamente mayores que los gobiernos aportan. Algunos de nuestros socios también se enfocan en ayudar a que los sistemas de mercado sean más incluyentes y funcionen mejor para todas las personas.

¿Qué entendemos por “justicia de género interseccional”?

Co-Impact adopta una postura de género interseccional con respecto al cambio sistémico. Creemos que el poder está en el corazón de todos los sistemas. El poder define la forma en que funcionan los sistemas, quién establece las agendas y toma las decisiones, quién se beneficia del sistema y cómo se comparten estos beneficios. En la mayoría de los sistemas económicos, de educación y de salud, este poder se distribuye de manera desigual para beneficiar a unas pocas personas. En especial, los sistemas se han diseñado tradicionalmente para impedirles a las niñas y mujeres que ejerzan su poder dentro de estos sistemas o que aprovechen sus beneficios. Por ejemplo, los sistemas de salud están diseñados de manera que ignoran las preocupaciones de las mujeres y colocan la carga del cuidado en las mujeres mientras las excluyen del liderazgo. Los sistemas de educación crean planes de estudios que perpetúan el patriarcado y no protegen a las niñas y mujeres del acoso sexual. Y los sistemas económicos se rigen por regímenes fiscales y “normas” informales que sofocan el avance de las mujeres y otros grupos excluidos.

Por lo tanto, en todos los sistemas, buscamos comprender las barreras a la agencia y al poder de las mujeres, y cómo pueden superarse. Empezamos por el género porque la discriminación contra la mujer afecta a todas las sociedades. La discriminación de género a menudo se cruza con la raza, la casta, la etnia, la clase, las capacidades distintas, la identidad sexual y otras identidades para alimentar la exclusión y perpetuar la desigualdad. Al igual que el género, estos marcadores también tienden a ser utilizados por quienes están en el poder para excluir a las personas de la representación y la toma de decisiones y, al

Dentro de esta postura contextual con respecto al cambio sistémico, reconocemos el papel de las organizaciones que representan a las personas históricamente excluidas, incluidas las organizaciones defensoras de los derechos de las mujeres y los movimientos feministas, para catalizar y sostener el cambio sistémico. Asimismo, creemos que el liderazgo de las mujeres en los ámbitos domésticos, comunitarios, organizacionales y sistémicos puede ayudar a garantizar que los principios de equidad e inclusión estén integrados y sostenidos dentro de un sistema. Esto es especialmente cierto en derecho y economía, dada la influencia significativa de estos campos en las políticas públicas y la asignación de recursos.

Apoyamos el cambio sistémico a través de una postura centrada en los socios programáticos para el otorgamiento de donativos (consulte la Sección 3.1). Mediante un riguroso proceso de selección, nuestro equipo identifica y respalda una cartera de iniciativas audaces y prometedoras preparadas para catalizar el cambio sistémico a escala, impulsadas por organizaciones arraigadas en el Sur Global y dedicadas a promover la justicia de género interseccional. En nuestro segundo fondo que está en desarrollo, el Fondo de Género (consulte el recuadro o la Sección 1.3), esperamos adoptar una “postura ecosistémica” más amplia que incluya el apoyo para las activistas feministas, los centros de investigación, las personas que realizan investigaciones, las personas constructoras de movimientos y las personas defensoras del liderazgo de las mujeres. Esta postura está diseñada para apoyar a las organizaciones que pueden ayudar a cambiar los sistemas de manera que permitan a los grupos históricamente excluidos cambiar las normas y prácticas predominantes, asesorar sobre las alternativas, desarrollar innovaciones, exigir la rendición de cuentas a las instituciones y diseñar formas de gobernanza más inclusivas.

El cambio sistémico a gran escala requiere una coherencia estratégica. La postura con respecto al otorgamiento de donativos de Co-Impact incluye el apoyo para que los socios programáticos logren una coherencia estratégica y fortalezcan sus capacidades organizativas fundamentales (consulte la Sección 3.3).



Cortesía de Yagazie Emazi/Getty Images/Images of Empowerment

Nuestros donativos a largo plazo generalmente incluyen el financiamiento para el fortalecimiento organizacional, y nuestro equipo conecta a los socios con otras entidades que aporten experiencia, redes y herramientas prácticas. Del mismo modo, dado que nuestro equipo y nuestros socios se preocupan por lograr un impacto, damos prioridad al aprendizaje, la medición y la evaluación (consulte la Sección 3.4). Apoyamos a los socios programáticos para que fomenten las culturas de curiosidad, prueben las ideas, mejoren y adapten las prácticas y compartan los conocimientos como un recurso global abierto.

El cambio sistémico es una empresa colaborativa y la colaboración se encuentra en el corazón de nuestro trabajo. Convocamos y apoyamos a una comunidad global de financiadores para aprender, colaborar y apoyar de manera colectiva las iniciativas que tienen el potencial de permitir un cambio duradero y a gran escala (consulte la Sección 1.4). Esperamos aprender del trabajo de otras personas con objetivos similares, y buscamos inspirar a otros financiadores, a través de nuestra práctica y nuestros resultados, a unirse al esfuerzo.

En términos más generales, buscamos abogar por una filantropía más centrada en los socios programáticos y basada en una confianza que brinde un apoyo amplio, a largo plazo y flexible a los socios programáticos para lograr sus visiones de un cambio sistémico incluyente.

Para obtener más información sobre nuestra postura con respecto al otorgamiento de donativos en evolución, consulte las Secciones 2 y 3 a continuación. Para obtener la información más reciente sobre los criterios y las convocatorias de propuestas para estos donativos, visite nuestro sitio web www.co-impact.org.

¿Qué es un socio programático?

Usamos “socio programático” para referirnos a una entidad que recibió el financiamiento de Co-Impact. Preferimos este término a “donatario” porque no creemos que una organización deba definirse por el hecho de que recibe fondos. Nuestros socios programáticos trabajan con otras organizaciones e instituciones, incluidos los gobiernos, para lograr un cambio sistémico justo e incluyente.

1.2

Nuestra visión, nuestros valores y nuestros objetivos

En Co-Impact, imaginamos un mundo donde todas las personas puedan vivir una vida plena, donde los sistemas sean justos e incluyentes. Defendemos la justicia de género, donde todas las mujeres tengan la oportunidad de ejercer su poder, agencia y liderazgo en todos los niveles.

En todo lo que hacemos, aportamos una postura basada en los derechos humanos que fortalece la agencia de los grupos históricamente desfavorecidos para que sus habitantes forjen sus propios destinos. Al perseguir esta visión, buscamos lo siguiente:

- **Centrarnos en los resultados:** Nos enfocamos en un impacto significativo, duradero e incluyente para millones de personas, en especial para las mujeres y otras personas que históricamente han sido excluidas. Brindamos a los socios programáticos el espacio y la flexibilidad que necesitan para lograr resultados poderosos.
- **Centrarnos en los socios programáticos y en la comunidad:** Nos adaptamos a las necesidades y al momento donde se encuentran nuestros socios programáticos y los apoyamos para que ejerzan el liderazgo, formen coaliciones ganadoras y se conviertan en organizaciones más fuertes e inclusivas que puedan contribuir a la formación de sociedades justas e inclusivas.
- **Mantener una actitud de principiante:** Desafiamos nuestras suposiciones y marcos. Reconocemos que el cambio sistémico no es una línea recta; reconocemos el fracaso y buscamos aprender y adaptarnos de manera continua.
- **Aprovechar la unidad en la diversidad:** Nuestro trabajo es más sólido cuando se basa en diferentes perspectivas, en especial de las personas que históricamente han sido excluidas del diseño de la filantropía.
- **Formar alianzas de confianza:** Buscamos de manera activa formar y mantener relaciones de confianza con nuestros socios y entre ellos.

Invitamos a nuestros socios a que se comprometan con nuestro equipo con base en estos valores y nos recuerden que debemos utilizarlos en nuestras relaciones y en la práctica.

Co-Impact busca lograr dos conjuntos de objetivos:

Nuestro primer objetivo es apoyar el cambio sistémico incluyente y promover la justicia de género en el Sur Global. Con este fin, ayudamos a los socios programáticos a hacer lo siguiente:

1. Transformar los sistemas económicos, de salud y de educación para garantizar resultados incluyentes y equitativos en materia de género para millones de personas.
2. Incrementar el liderazgo, la influencia, el poder y la agencia de las mujeres en estos sistemas “fundamentales” y en el derecho y la economía.
3. Desafiar las normas de género discriminatorias y defender las narrativas que promuevan la igualdad de género interseccional.
4. Fortalecer las organizaciones e instituciones clave para promover la igualdad de género interseccional.
5. Generar y difundir evidencia sólida sobre cómo respaldar este trabajo de manera efectiva.

Nuestro segundo objetivo es promover una “filantropía basada en la confianza” colaborativa para el cambio sistémico y la justicia de género. Para ello, buscamos lo siguiente:

1. Aumentar el nivel de recursos disponibles para el cambio sistémico incluyente y la justicia de género en el Sur Global.
2. Influir en el financiamiento filantrópico para que sea más significativo y flexible, brinde más apoyo y sea a largo plazo, y para que se centre en las organizaciones con raíces locales, principalmente lideradas por mujeres, y aquellas que están dirigidas y gobernadas por grupos subrepresentados.
3. Fomentar una filantropía que se centre en ayudar a los socios programáticos a promover sus visiones de cambio.

En las dos secciones siguientes, se ofrecen más detalles sobre nuestro trabajo para lograr estos dos objetivos.

1.3

Cambio sistémico para la justicia interseccional de género

Nuestro primer objetivo es apoyar, a través de donativos y otros apoyos no financieros, los esfuerzos para lograr resultados y un cambio sistémico incluyente, significativo y duradero para millones de personas en el Sur Global.

El problema

Este objetivo responde al hecho de que, a pesar de los importantes avances de las últimas décadas, cientos de millones de personas siguen teniendo vidas precarias. Hay demasiados sistemas que no funcionan de manera óptima y no brindan resultados. Las desigualdades estructurales que benefician a unas pocas élites y la discriminación basada en el género son omnipresentes. Las mujeres y las niñas enfrentan una discriminación y barreras profundamente arraigadas, lo que incluye los estereotipos de género internalizados e impuestos externamente; una carga desigual de cuidado; el acoso sexual; la explotación y el abuso; un sesgo explícito en las leyes de empleo, titularidad de activos y movilidad física; y un sesgo implícito que impregna organizaciones y culturas disciplinarias enteras, entre otros.

¿Qué es el “cambio sistémico”?

Pour nous, le changement des systèmes signifie réaligner les normes, les politiques, les relations, les fonctions, les mesures incitatives et les motivations sous-jacentes vers un équilibre plus élevé, axé sur les résultats et plus inclusif, de sorte que des millions de personnes, et en particulier les couches de population historiquement défavorisées, connaissent une amélioration significative et durable de leur vie.

Como resultado:

- **Los sistemas que brindan servicios básicos como la salud, la educación y las oportunidades económicas a menudo son ineficaces y excluyentes.** Los gobiernos gastan miles de millones de dólares y asignan recursos de formas que no siempre producen buenos resultados o benefician a todas las personas por igual. Los sistemas no logran convertir los insumos en resultados, los incentivos y la rendición de cuentas no están alineados con el propósito, y el personal carece del apoyo y la motivación adecuados. **De manera similar, los sistemas de mercado tienden a producir resultados desiguales.** Por ejemplo, las poblaciones rurales tienden a pagar precios más altos por los materiales y tienen menos acceso a los mercados y la tecnología, incluso cuando sus niveles de ingresos tienden a caer por debajo de los de las poblaciones urbanas.
- **Las mujeres y las niñas quedan fuera de estos sistemas y las soluciones no están diseñadas para abordar sus necesidades.** Por ejemplo, los sistemas de salud están diseñados de tal manera que minimizan los problemas de las mujeres y colocan la carga del cuidado en las mujeres mientras las excluyen del liderazgo, y los sistemas de educación crean planes de estudio que perpetúan el patriarcado y no protegen a las niñas y mujeres del acoso sexual. **Mientras tanto, las “reglas del juego” les impiden a las mujeres ocupar los puestos de liderazgo y participar en la toma de decisiones.** Por ejemplo, los sistemas económicos y los regímenes fiscales tienden a no valorar el trabajo productivo de las mujeres o su papel reproductivo y de cuidado, lo que lleva a las personas en puestos de liderazgo a considerar el tiempo dedicado a estas actividades como un desperdicio y a las mujeres como menos dignas de avanzar.
- **El financiamiento se centra en abordar los síntomas, en lugar de las causas fundamentales del problema.** El financiamiento filantrópico a menudo se dirige a las brechas en el financiamiento del gobierno y a “proyectos” de soluciones alternas, en lugar de hacer que los recursos del gobierno sean más efectivos para satisfacer las necesidades de todas las personas a escala y de manera sostenible.

Las causas fundamentales de estos problemas son sistémicas:

- **Los sistemas públicos y de mercado no generan una sociedad justa e inclusiva.** En las últimas décadas, la desigualdad económica se disparó. De manera similar, las barreras estructurales y los prejuicios inherentes dentro de los sistemas limitan a las mujeres y las niñas para tener un acceso equitativo a los derechos, los recursos y las oportunidades, y para ejercer su poder y su agencia. Estas barreras se agravan cuando la discriminación de género se cruza con otras identidades como la raza, la casta, la etnia, la clase, las capacidades distintas y la identidad sexual, entre otras.
- **Las mujeres no tienen los mismos derechos y están excluidas de los roles de liderazgo.** No todas las mujeres tienen los derechos básicos a la educación, la salud o las oportunidades económicas. Los prejuicios de las personas, las instituciones, las políticas y las prácticas socavan el liderazgo de las mujeres en los ámbitos domésticos, locales, regionales y nacionales. Como resultado, las mujeres no siempre están en la mesa donde se toman las decisiones.
- **Las normas y narrativas perpetúan la discriminación contra las mujeres y niñas.** Las normas y las narrativas de género dañinas reducen las aspiraciones, impiden el progreso y tienen un impacto negativo en las mujeres y las niñas. Incluso si se abordaran los dos problemas anteriores, las normas discriminatorias continuarían perpetuando la injusticia, impidiendo el cambio y reforzando los comportamientos dañinos.

La respuesta

Adoptamos una postura de cambio sistémico para ayudar a las organizaciones a abordar estos problemas. Nuestra postura se basa en la experiencia y la evidencia y continúa evolucionando a medida que aprendemos de nuestros socios y nuestra práctica. Apoyamos a las organizaciones arraigadas en el Sur Global para abordar las causas fundamentales de la desigualdad de género y transformar los sistemas para lograr resultados equitativos para millones de personas.

Nuestros socios programáticos hacen lo siguiente:

- **Abordan el poder y la economía política.** Apoyamos a los socios para que comprendan y aborden los problemas de raíz, en especial las limitaciones políticas e institucionales de género y otros factores sociocontextuales que sustentan la exclusión, la desigualdad, el bajo desempeño y la falta de rendición de cuentas.
- **Se concentran en las palancas clave que impulsan el cambio.** Los sistemas tienen múltiples desafíos; trabajar en todos puede volverse rápidamente difícil de manejar. En lugar de abordar todo, nuestra postura es ayudar a los socios a identificar algunas palancas clave, como las políticas, las leyes, los mandatos, los recursos financieros del sistema o los incentivos formales e informales, y la rendición de cuentas, que pueden mejorar el funcionamiento de las partes centrales del sistema y llevar a la adopción a escala o la institucionalización de las innovaciones clave.
- **Construyen coaliciones eficaces y poderosas para el cambio.** Apoyamos a los socios para que realicen análisis de poder y desarrollen relaciones que apoyen una coalición de líderes del gobierno (o del mercado) y demás participantes que sea lo suficientemente poderosa y enfocada para lograr resultados compartidos.
- **Profundizan la coherencia estratégica y fortalecen las capacidades clave.** El cambio sistémico requiere organizaciones fuertes con capacidades formidables: invertimos en los socios para enfocarnos en la misión central, desarrollar la coherencia estratégica (alinear los recursos organizacionales con el propósito) y desarrollar las capacidades críticas. Invertimos tanto en lograr resultados poderosos como en fortalecer estas organizaciones para que sean aún más fuertes y efectivas.
- **Se concentran en el aprendizaje y la adaptación para lograr mejores resultados y contribuir al desarrollo del campo.** Apoyamos una orientación de aprendizaje en todos nuestros socios programáticos y trabajamos para generar y difundir evidencia rigurosa que sirva como un recurso global sobre lo que funciona a escala.



Cortésia de Juan Arredondo/Getty Images/Images of Empowerment

COVID-19, el cambio climático y el impacto de género de las crisis

Las pandemias, el cambio climático, los conflictos, los desastres naturales y otras crisis a menudo intensifican las disparidades de género existentes. Las emergencias compuestas, cuando dos o más crisis ocurren en simultáneo, impactan a las sociedades de maneras complejas y problemáticas. La pandemia actual ha exacerbado las crisis en curso, como el cambio climático o la "pandemia en la sombra" de la violencia contra las mujeres y niñas. Los sistemas económicos, de salud y de educación en el Sur Global deben adaptarse a las múltiples amenazas y circunstancias que cambian rápidamente mientras mantienen los servicios críticos para las poblaciones más necesitadas.

COVID-19 ha aumentado la exigencia de los sistemas de salud y educación, lo que dificulta que las mujeres y las niñas participen en la educación, reciban atención médica y accedan a un trabajo decente, mientras aumenta el trabajo de cuidado no remunerado. Los recursos para la salud sexual y reproductiva a menudo se desvían, lo que socava la capacidad de las mujeres para tomar decisiones sobre su cuerpo. Vimos incrementos agudos de reportes de violencia de género durante los confinamientos relacionados con la pandemia, mientras que las personas migrantes se encontraron sin poder trabajar y varadas, con sus familias luchando por cubrir las brechas de ingresos.

El cambio climático genera inseguridad alimentaria e hídrica, conflictos civiles, fenómenos meteorológicos extremos, propagación de enfermedades y migración masiva.

Esto aumenta el riesgo de las mujeres de padecer enfermedades, desnutrición, violencia sexual, mala salud mental y desafíos durante el embarazo y el parto. Las mujeres y las niñas, de por sí con una carga desproporcionada de trabajo doméstico, deben viajar más lejos, esperar más o trabajar más para conseguir alimentos, agua y combustible debido al clima extremo. Los hombres luchan de diferentes maneras; por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud advirtió que la sequía aumenta de manera desproporcionada las tasas de suicidio entre los agricultores masculinos. Todas las personas afectadas deberían participar en la mitigación del cambio climático; sin embargo, las mujeres a menudo están ausentes en las políticas y la toma de decisiones.

Sistemas fuertes pueden proteger a las poblaciones vulnerables de las crisis. Los sistemas de salud robustos aplican el triage médico y prestan servicios de salud prioritarios. Los sistemas escolares responsivos se adaptan para mantener el aprendizaje de los y las estudiantes vulnerables. Los sistemas de protección social establecidos se expanden o contraen para desembolsar transferencias de efectivo a más o menos personas. Los sistemas existentes tienen el mandato, la infraestructura, el personal y la experiencia para ampliar su alcance y respaldar las acciones. La incorporación de un análisis interseccional y un diseño con igualdad de género en respuesta a la pandemia, así como el ascenso de las mujeres a los puestos de liderazgo, ayudará a garantizar que se dé prioridad a la igualdad de género en los esfuerzos de recuperación y reconstrucción.

El Fondo Fundacional

Nuestro Fondo Fundacional está enfocado en promover un cambio sistémico incluyente en salud, educación y oportunidades económicas. Creemos que, al enfocarnos en los sistemas y trabajar directamente con las organizaciones, podemos impactar de manera positiva en las sociedades. Como financiadores, reconocemos que hay muchos caminos para el cambio sistémico y no existe una única teoría del cambio. Confiamos en que nuestros socios programáticos que comparten nuestros valores y objetivos nos ayuden a comprender qué cambio es posible y cómo se puede lograr. No obstante, a partir del compromiso con los socios programáticos, los y las activistas y las personas expertas, y una revisión de la evidencia, hemos identificado varios elementos clave del cambio sistémico que conduce a un impacto a escala. Utilizamos estos elementos para tener conversaciones informadas, incluso cuando tenemos curiosidad y tenemos la mente abierta para que nos presenten diferentes concepciones del cambio sistémico.

En la mayoría de los casos, nuestros socios trabajan con los gobiernos y otras instituciones para mejorar la forma en que se gobiernan los sistemas, de modo que las ideas, la experiencia, la evidencia, las políticas, los recursos

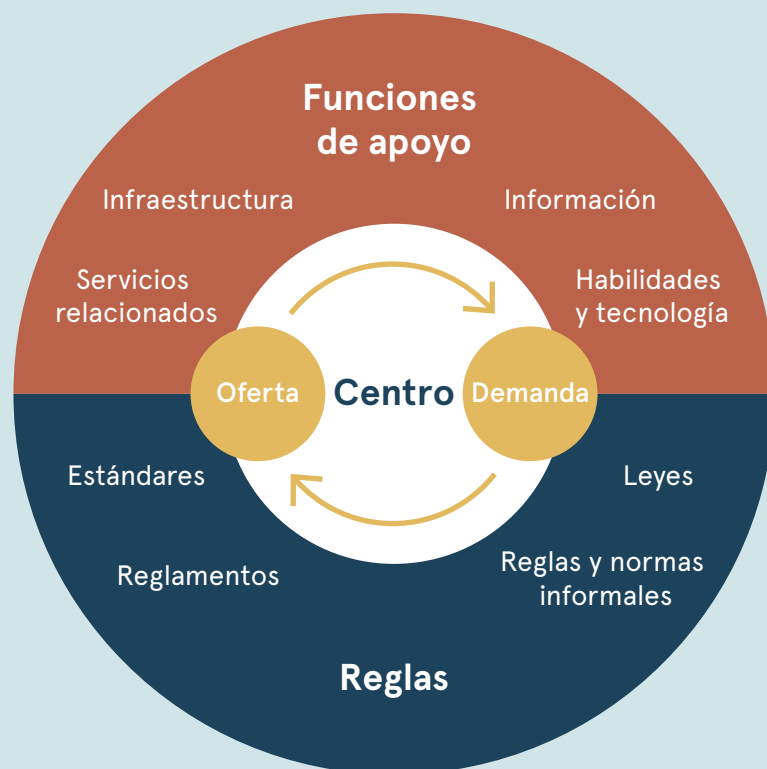
humanos y financieros y las relaciones de rendición de cuentas se optimicen para producir y mantener resultados. En algunos casos, los socios trabajan para mejorar los sistemas de mercado para que los bienes y servicios se intercambien de manera más eficiente, en especial para las mujeres y otros grupos excluidos. Es importante destacar que distinguimos entre las soluciones basadas en el mercado (como las empresas sociales, las franquicias sociales o las alianzas público-privadas) y la reforma de los sistemas de mercado (consulte el recuadro).

Cada elemento de nuestra postura en evolución se describe con más detalle a continuación. Debido a que tenemos una mentalidad abierta en lo que respecta a otras posiciones para el cambio sistémico, no todo lo que apoyamos refleja todos estos elementos. En especial, a medida que Co-Impact evoluciona para adoptar una postura ecosistémica más amplia para nuestro otorgamiento de donativos, reconocemos que algunos socios programáticos solo pueden contribuir a uno o dos de estos elementos, y que el cambio sistémico general se logrará a través del impacto colectivo de múltiples participantes.

Postura de Co-Impact con respecto a los sistemas de mercado

Co-Impact reconoce la importancia de abordar las fallas del mercado para resolver los problemas sociales. Hay muchas formas de desarrollar e involucrar a los mercados. Las empresas sociales comercializan productos y servicios que brindan beneficios sociales, las franquicias sociales pueden ampliar las posturas efectivas para satisfacer las necesidades de las comunidades desatendidas, y las alianzas público-privadas pueden mejorar la cooperación entre los gobiernos y el sector privado de manera que aprovechen las fortalezas de cada uno. La postura de Co-Impact busca formas de abordar las fallas del mercado y satisfacer mejor las necesidades de las personas de bajos recursos a través del desarrollo del mercado. Esto podría incluir facilitar el mercado para atraer más participantes al mercado, desarrollar las capacidades y alinear los incentivos de los y las participantes del mercado existentes, y mejorar el entorno propicio para el mercado a través de la administración del gobierno. Adoptamos esta postura con respecto a los sistemas de mercado, en lugar de escalar directamente cualquier iniciativa específica. Reconocemos que el gobierno desempeña un papel importante en el mercado, como actor, regulador y facilitador.

Fuente: www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/m4pguide2015.pdf



Elementos fundamentales del cambio sistémico

I. El cambio sistémico comienza con una idea transformadora

Creemos que las buenas ideas merecen difundirse y ampliarse. Sin embargo, no todas las buenas ideas se adaptan a los esfuerzos exitosos para el cambio sistémico. Para empezar, buscamos ideas que tengan el potencial de contribuir al cambio que impactará a millones de personas. Y creemos que, para alcanzar este nivel de ampliación, la idea central debería hacer lo siguiente:

- Responder a un problema claramente identificado, en especial a sus manifestaciones de género, dentro de sus limitaciones políticas e institucionales.
- Estar redactado en términos claros que la mayoría de las personas pueda entender y explicar.
- Tener evidencia creíble de la efectividad en contextos similares del mundo real (incluso si reconocemos que una buena idea no se puede solo copiar y pegar). Esta evidencia debería darnos una hipótesis de trabajo sobre la forma en que una idea avanzará en resultados más equitativos, incluyentes y mejorados en el sistema objetivo.

2. No intentamos cambiar todos los aspectos del sistema, sino que nos centramos en palancas clave; trabajamos para institucionalizar el cambio a escala en lugar de ampliar de forma lineal

Cuando se busca un cambio a gran escala, es tentador diagnosticar y abordar todo lo que está mal en un sistema. Pero el desafío de esta postura es que puede volverse abrumadora, complicada, costosa hasta el punto de ser limitante y demasiado grande para abordarla toda al mismo tiempo. Sabemos que tener cincuenta prioridades es lo mismo que no tener ninguna y creemos que se puede lograr más centrándose en lo que más importa.

Por lo tanto, apoyamos los esfuerzos del cambio sistémico que se centran en uno o unos pocos aspectos clave (fulcros) del sistema que son fundamentales para su funcionamiento central y tienen el potencial de influir catalíticamente en otras partes del sistema. Al igual que el ejercicio puede ayudar a una persona a lidiar con la diabetes, la hipertensión, la obesidad, las enfermedades coronarias, los músculos débiles y la mala salud mental, se puede buscar una palanca fundamental similar en los sistemas económicos, de salud y de educación.

Además de cambiar un sistema para que produzca resultados de manera más efectiva, un “fulcro” debe abordar la discriminación de género profundamente arraigada y las barreras estructurales que enfrentan las mujeres y niñas y otros grupos subrepresentados que son comunes en muchos sistemas económicos, de salud y de educación. Sin abordar los problemas que enfrenta la mitad de la población y las formas en que se agrava la discriminación contra las mujeres y las niñas por motivos de raza, casta, etnia, clase, capacidades distintas, identidad sexual y otros factores, no es posible lograr un cambio sistémico que sea significativo y duradero.

Creemos que mejorar los resultados para millones de personas requiere lograr un cambio duradero en uno o más aspectos clave de un sistema a escala, lo que mejorará el funcionamiento del sistema y, por lo tanto, dará como resultado mejores resultados para todas las personas a las que beneficia. Las características clave de esta postura involucran la participación de las personas clave responsables de la gestión y el funcionamiento de un sistema, y la forma en que estos cambios se institucionalizan en las políticas, las prácticas, las normas y las culturas de cómo funciona el sistema. Distinguimos este “cambio sistémico” de la noción de “ampliación”, un método que normalmente busca poner a prueba una iniciativa y, luego, trabajar para replicar o “ampliar” el piloto exitoso de forma lineal, sin necesariamente lograr cambios estructurales y duraderos en el sistema subyacente.

Al adoptar una perspectiva del cambio sistémico, una organización mueve su foco de atención de un mayor crecimiento lineal de su trabajo directo y lo establece en lo que el sistema mismo necesita y cómo esa organización y otras pueden contribuir a eso.

3. El cambio sistémico necesita organizaciones estratégicas con gran liderazgo

Las organizaciones fuertes que pueden enfocarse y promover su visión coherente desde el punto de vista estratégico son el punto de partida de un cambio profundo y duradero. Nuestros socios programáticos sirven como catalizadores para el cambio sistémico y brindan un liderazgo poderoso. Estos suelen hacer lo siguiente:

- Ver a través del ruido y la inercia para concentrarse en lo más importante para lograr los resultados incluyentes.
- Actuar con pragmatismo y motivación para lograr un propósito (saben trabajar con lo que tienen).
- Aplicar una perspectiva de género interseccional en su trabajo, desde el análisis de las raíces del problema hasta el diseño del programa, desde la definición y medición del éxito hasta la representación en el liderazgo y la gobernanza.
- Demostrar un historial firme, integridad y valores éticos sólidos.
- Tener raíces profundas y relaciones sólidas con las personas en contextos locales. Conocer a las personas a las que está dirigida la iniciativa. Ejemplificar tanto la credibilidad como la legitimidad.
- Desempeñarse con humildad y curiosidad (reconocen la complejidad y la incertidumbre de su esfuerzo, y continuamente prueban y refinan sus hipótesis mientras avanzan y no se paralizan por la indecisión).
- Esforzarse por lograr un liderazgo diverso e incluyente, en lugar de depender una persona carismática que actúe como líder.

4. El cambio sistémico requiere una "coalición ganadora" de personas clave

Ninguna organización, por más fuerte que sea, puede lograr el tipo de objetivos ambiciosos del cambio sistémico que nuestros socios pretenden alcanzar. En nuestra opinión, para que una idea se afiance y gane tracción, se requiere la colaboración entre una variedad de organizaciones, personas e instituciones, en especial el gobierno.

Esta coalición de personas no necesita incluir a todo el mundo: un conjunto de personas minuciosamente seleccionadas puede ayudar a una coalición a adaptarse y moverse rápidamente, mientras se mantiene la fidelidad a la idea central. Además, no todas las personas deben participar de la misma manera. En nuestra opinión, una coalición saludable y eficaz refleja un análisis sólido de

economía política de la diversidad de personas que se necesitan para promover la idea y sostener la reforma en medio de la dinámica de poder del mundo real. En especial, debe incluir de manera significativa a las personas representantes de los grupos históricamente excluidos.

Dado que los gobiernos desempeñan un papel clave en todos los sistemas públicos y de mercado, nuestros socios trabajan con personas que buscan implementar reformas en el gobierno, que ven la oportunidad de cambio dentro del sistema y están buscando ideas, recursos y experiencia para promover los cambios clave. Estas personas aliadas dentro del gobierno, que pueden incluir tanto a los políticos y las políticas como a los funcionarios y las funcionarias de alto nivel o de nivel medio, son fundamentales para el éxito. Pueden ayudar a incluir las reformas clave en las agendas políticas y proporcionar un "entorno de autorización" para que otras personas con esos roles puedan promover una idea, así como ayudar a institucionalizar las reformas en el funcionamiento de las burocracias en la práctica diaria.

Nuestra postura reconoce el papel clave que los grupos de la sociedad civil pueden desempeñar para catalizar y sostener esta coalición. Por ejemplo, las personas eruditas pueden aportar evidencia, los financiadores pueden aportar recursos muy necesarios, el sector privado puede ayudar a alinear los mercados, las personas expertas en tecnología pueden ayudar a acelerar el cambio, los grupos religiosos pueden dar poder normativo a una idea y los medios y las personalidades notables pueden ayudar a popularizar una idea y su promesa. Dadas las estructuras discriminatorias que definen muchos sistemas fallidos, una coalición eficaz a menudo incluirá organizaciones de derechos de las mujeres y grupos posicionados para promover el liderazgo de las mujeres, con especial atención en los factores interseccionales que se agravan para profundizar la exclusión. La evidencia muestra que las organizaciones de derechos de las mujeres y los movimientos feministas a menudo han desempeñado un papel catalizador para lograr reformas en las políticas y exigir la rendición de cuentas en su implementación. Asimismo, promover el liderazgo de las mujeres dentro de un sistema, como a través del apoyo a las asociaciones profesionales, puede abrir el acceso al liderazgo y ayudar a institucionalizar una toma de decisiones más incluyente.

Fomentar una coalición del cambio sistémico no es una tarea fácil. Por lo general, esperamos que una coalición cuente con los elementos más importantes antes de adquirir el apoyo de Co-Impact. También apoyamos a nuestros socios programáticos mientras trabajan para atraer a las instituciones y organizaciones más adecuadas para impulsar el cambio en cada contexto político.

5. Las iniciativas del cambio sistémico complejas requieren aprendizaje y adaptación

El aprendizaje y la adaptación son fundamentales para tener el éxito al abordar los problemas complejos del cambio sistémico. No importa cuán inteligente y preparada esté una organización: seguir obstinadamente un plan no funciona porque el cambio social siempre es complejo y rara vez sucede según lo planeado.

Buscamos y apoyamos a las organizaciones profundamente comprometidas con el aprendizaje y la adaptación. Estas organizaciones utilizan una variedad de fuentes de evidencia en su análisis de problemas, el diseño de sus teorías de cambio y sus planes de acción. Además, están dispuestas a probar, refinar, volver a probar y adaptar sus teorías de cambio a lo largo del tiempo. En nuestra experiencia, este tipo de aprendizaje depende de la humildad, la curiosidad y una actitud de principiante entre los socios que tengan el valor de preguntarse “¿cómo sabremos si nuestra postura no está funcionando?”.

Esta orientación organizacional hacia el aprendizaje y la adaptación es sobre todo importante cuando se aborda la discriminación y la exclusión profundamente arraigadas en los sistemas: los sistemas a menudo realizan cambios formales para satisfacer las demandas de inclusión, mientras mantienen la discriminación sustantiva. Por lo tanto, para ser efectivas, las organizaciones deben examinar la reforma con base en sus características verdaderas y adaptarse para enfrentar estos difíciles desafíos.

En nuestra experiencia, encontramos que este compromiso profundo con el aprendizaje comienza con el o la líder de una organización e incluye un departamento de aprendizaje sólido, pero no termina ahí. Más bien, las actitudes de aprendizaje, las herramientas y las prácticas que evocan una retroalimentación, se obtienen de los datos desglosados por sexo y fomentan la adaptación impregnan toda la organización. Sobre todo, incentivamos a nuestros socios programáticos a que busquen la retroalimentación de las personas a las cuales debería beneficiar el sistema, con énfasis en las comunidades históricamente subrepresentadas y a las que rara vez se les pide que den sus opiniones o diseñen un programa. Al hacerlo, las organizaciones y los sistemas pueden comprender mejor qué cambio es necesario y cómo lograrlo. Gracias a esta orientación hacia la práctica de escuchar, los y las líderes de estas organizaciones tienen la disposición de admitir cuando las cosas no funcionan y de aprender de sus experiencias. (consulte la Sección 3.4)

6. Nuestra postura requiere condiciones políticas e institucionales mínimamente habilitantes

Las personas con mayor necesidad de atención médica, educación, oportunidades económicas y mayor igualdad de género a menudo viven en países con sistemas políticos e institucionales difíciles y con serios desafíos de gobernanza. Para tener éxito, nuestros socios programáticos deben evaluar continuamente las limitaciones, las oportunidades y los riesgos que plantean estas realidades institucionales y diseñar vías de acción que sean políticamente astutas y flexibles. Estas vías de acción pueden requerir pasos para mejorar el entorno propicio a través del cambio institucional y aportes al fortalecimiento de la gobernanza local.

Dicho esto, la postura de Co-Impact no puede funcionar bien en todos los contextos. Nuestro énfasis en el compromiso entre el gobierno y los y las líderes de la sociedad civil, nuestro compromiso con el aprendizaje mediante datos y evidencia, y nuestro énfasis en la innovación y la mejora continua requieren la presencia de un entorno cívico y de gobernanza básico propicio para el cambio sistémico, sobre todo dentro del contexto específico institucional y de sistemas que es el foco de la iniciativa.

Este entorno propicio incluye elementos básicos del estado de derecho, la gobernanza democrática, los derechos humanos y el espacio cívico. Nos comprometemos a asumir un riesgo significativo cuando el potencial de impacto sea alto y nuestros socios intenten persuadirnos con sus estrategias de mitigación. Pero es poco probable que apoyemos el trabajo en lugares donde exista un desprecio generalizado por el estado de derecho o donde los conflictos violentos sean generalizados. Para el Fondo de Género, solo consideraremos apoyar el trabajo en doce a quince países que se enumerarán en nuestro [sitio web](#), y la mayor parte de nuestro apoyo a nivel de país se destinará a un conjunto de seis a ocho países de África subsahariana, Asia y América Latina que reflejen estas condiciones propicias.

7. El cambio sistémico requiere trabajar en ideas y cambiar normas

Muchos de los esfuerzos para el cambio sistémico se centran en reformar las políticas, las prácticas y los flujos de recursos dentro de un sistema. De hecho, estas reformas son a menudo los éxitos más visibles del trabajo que se hace para lograr un cambio sistémico. Y, aunque estos cambios son indicadores cruciales de los cambios significativos, a menudo existen normas subyacentes y modelos mentales que pueden anclar o socavar la sostenibilidad de estos importantes cambios.

Las normas sociales tácitas y los modelos mentales ayudan a definir la narrativa en torno a un problema o tema específico. Las narrativas, a su vez, ayudan a impulsar o socavar el apoyo público a un curso de acción específico. Por ejemplo, en los Estados Unidos, la brutalidad policial era vista como un problema aislado por la mayoría de la población, hasta que el movimiento de Black Lives Matter mostró sus profundas raíces en el legado racista del país y su efecto dañino generalizado sobre las personas afroamericanas. En todo el mundo, el acoso sexual contra las mujeres en el trabajo, en las instituciones educativas y en los espacios públicos y privados persistió hasta que las activistas feministas comenzaron a revelar sus efectos perniciosos y lo reformularon en términos de la libertad, la dignidad y la integridad corporal de las mujeres. Las cuestiones relacionadas con la tierra, la gestión de los recursos naturales y el clima se están replanteando de forma similar en términos de derechos básicos y futuros sostenibles. En todos estos casos, las narrativas centrales se modifican para hacer espacio para las nuevas normas sociales y los modelos mentales para informar el discurso social y expandir la imaginación de lo que es posible.

Creemos que este tipo de cambios en las normas a menudo son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de los esfuerzos del cambio sistémico. A medida que las personas cambian sus hábitos de pensamiento y creencias profundamente arraigadas, el cambio sistémico puede volverse mucho más posible y poderoso. Estos cambios son especialmente importantes con respecto a los sistemas y las estructuras que perpetúan la discriminación y la exclusión de las mujeres y otros grupos. En este contexto, la justicia social y los movimientos de mujeres pueden desempeñar un papel especialmente crucial a la hora de dar forma a las ideas y desafiar las normas arraigadas. Estos movimientos tienden a prosperar cuando las mujeres tienen la movilidad y el espacio cívico para organizarse.

El Fondo de Género

Ahora estamos creando nuestro segundo fondo, el Fondo de Género (nombre temporal), que se basa en la experiencia y la postura del Fondo Fundacional con respecto al cambio sistémico. Nuestra postura está evolucionando a medida que consultamos con las personas eruditas, los y las activistas y las personas que lideran la defensa de los derechos de las mujeres y seguimos reuniendo al grupo inicial de financiadores para apoyar este trabajo. Sus propósitos se centran principalmente en promover la igualdad de género interseccional y el liderazgo de las mujeres en la salud, la educación y las oportunidades económicas, así como en los ámbitos profesionales del derecho y la economía. En comparación con el Fondo Fundacional, el segundo fondo adopta una postura ecosistémica más amplia para el cambio y, en consecuencia, enfocaremos la mayor parte de nuestros donativos en seis a ocho países del Sur Global. Sobre todo, el Fondo de Género busca alcanzar los siguientes objetivos:

- **Lograr un cambio en los sistemas de salud, educación y oportunidades económicas.** Estos sectores se encuentran entre las vías más cruciales para el progreso de la humanidad y representan una parte importante de los presupuestos nacionales, la fuerza laboral y la infraestructura. Apoyamos a las coaliciones de integrantes de la sociedad civil y de los gobiernos para que estos sistemas de prestación de servicios sean transformadores e incluyentes en términos de género para que produzcan resultados equitativos.
- **Producir un cambio institucional en los campos del derecho y la economía.** Fortalecemos las vías para que las mujeres asciendan a los puestos de liderazgo en los ámbitos fundamentales del derecho y la economía, dada su influencia en los recursos públicos y las políticas. Incentivamos a los socios para que transformen las reglas del juego dentro de instituciones clave, incluidas las barreras para ingresar a ellas, el apoyo para que las mujeres prosperen y los caminos hacia su progreso.
- **Desmantelar las barreras estructurales y las normas discriminatorias de género.** Incentivamos a los socios para que demuestren cómo es un sistema incluyente y qué se necesita para establecer un camino de apoyo para el liderazgo de las mujeres. Proponemos que se aborden las barreras cruciales, como la violencia de género, la falta de seguridad, los derechos reproductivos restringidos y la carga del cuidado y el trabajo no remunerados, lo que incluye la falta de servicios de calidad de cuidado infantil y de desarrollo de la primera infancia.

- **Habilitar la voz, el poder y la agencia de las mujeres y niñas en los sistemas y las instituciones.** Nos enfocamos en la igualdad de género y las mujeres en el liderazgo porque es lo correcto y no solo porque puede conducir a mejores resultados para todas las personas. Apoyamos a los socios para garantizar que las mujeres puedan ejercer su poder, agencia y liderazgo en todos los niveles, desde el ámbito doméstico y comunitario hasta el ámbito nacional y mundial, y para hacer de esto la nueva normalidad.
- **Amplificar la escala y el impacto de las soluciones basadas en evidencia.** Apoyamos a los socios para que extraigan la evidencia y la experiencia adecuadas de contextos similares para ampliar los programas, junto con una orientación de aprendizaje que recopile los datos sobre el progreso, busque la retroalimentación de las poblaciones representadas y haga las correcciones del curso según sea necesario. Apoyamos la investigación y la evidencia para el aprendizaje para ayudar a nuestros socios programáticos a mejorar de manera continua su trabajo y, con el tiempo, crear y compartir ampliamente evidencia sólida de lo que funciona.

Los elementos centrales de la postura del Fondo de Género se resumen en el siguiente diagrama, y las formas específicas en que abordamos la interseccionalidad en todo el proceso del programa se proporcionan en el cuadro a continuación.

Nuestros valores, nuestros análisis y nuestra postura buscan descubrir y abordar los desequilibrios de poder y los privilegios que existen en todos los sistemas. Debido a que nuestros socios desafiarán el poder y las normas establecidos, es probable que algunos de ellos experimenten un efecto regresivo. No nos retractaremos ni esperaremos que nuestros socios lo hagan. Más bien, nuestra postura consistirá en trabajar con los socios para comprender los factores que impulsan esa reacción y ayudarlos a protegerse mejor, mitigar sus efectos y responder de manera efectiva.

Cortesía de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment



Problemas centrales

- Los sistemas son desiguales, ineficaces y excluyentes.
- Las mujeres y las niñas quedan fuera del liderazgo y la toma de decisiones.
- El financiamiento se centra en abordar los síntomas, en lugar de las causas fundamentales del problema.



Causas fundamentales

Creemos que las causas fundamentales de estos problemas son sistémicas:

Las barreras estructurales y los prejuicios inherentes dentro de los sistemas limitan a las mujeres y las niñas para tener un acceso equitativo a los derechos, los recursos y las oportunidades, y para ejercer su poder y su libertad.

Las mujeres están excluidas del liderazgo y la toma de decisiones. Los prejuicios de las personas, las instituciones, las políticas y las prácticas socavan el liderazgo de las mujeres en los ámbitos domésticos, locales, regionales y nacionales.

Las normas y narrativas perpetúan la discriminación y las narrativas de género dañinas reducen las aspiraciones, impiden el progreso y tienen un impacto negativo en las mujeres y las niñas.



Resultados

Los resultados que buscamos en los países donde trabajamos.

Organizaciones

- Organizaciones más fuertes lideradas por mujeres y arraigadas en el sur global.
- Investigación y aprendizaje fortalecidos y orientados a los y las profesionales.

Sistemas

- Los programas de salud, de educación y de oportunidades económicas son más justos, inclusivos y efectivos.
- Los dominios del derecho y la economía han mejorado las políticas y prácticas para el liderazgo de las mujeres.
- Las normas sociales mejoradas promueven la igualdad de género interseccional.
- Los sistemas usan evidencia y son más receptivos.

Personas

- Mejores resultados con igualdad de género en salud, educación y oportunidades económicas para 100 millones de personas, en especial para los grupos históricamente desfavorecidos, en el sur global.
- Mayor poder y libertad entre las mujeres y las niñas.
- Mayor número de mujeres líderes con influencia y libertad.

Postura de Co-Impact con respecto a la igualdad y la interseccionalidad de género

El objetivo de Co-Impact es garantizar que los sistemas que brindan los servicios más fundamentales de salud, educación y oportunidades económicas generen mejores resultados para millones de personas. Creemos que un cambio sistémico efectivo requiere una postura decidida en lo que respecta a los derechos humanos, la igualdad y la inclusión, y debe abordar de manera explícita la discriminación y las barreras por motivos de género y otros temas sociocontextuales como la raza, la casta, la etnia, la clase, las capacidades distintas y la identidad sexual.

Una de las principales razones por las que los sistemas no funcionan para las personas es que la discriminación y la exclusión están incorporadas en su diseño y ejecución, a menudo de manera inconsciente. Cuando estas formas de discriminación se agravan, resulta particularmente difícil acceder a las oportunidades y los apoyos y vivir la vida en todo su potencial.

En Co-Impact, utilizamos esta visión interseccional para identificar y comprender las formas en que los segmentos de la población se ven afectados de manera negativa por las políticas inadecuadas o perversas, los incentivos desalineados y una asignación insuficiente de recursos. Este marco proporciona información sobre las formas en que ciertos grupos, según el género, la raza, la casta, la etnia, la clase, las capacidades distintas, la identidad sexual y otros impulsores de la marginación basados en el contexto, quedan sistemáticamente subrepresentados en el control y la gestión de los recursos públicos (y a menudo privados) y quedan excluidos del ejercicio de la voz, el establecimiento de la agenda y la toma de decisiones. Al comprender cómo un sistema les falla a ciertos grupos, podemos identificar cómo fortalecer el sistema para todas las personas.

Aplicamos esto en toda nuestra postura: en el análisis de los problemas, el diseño de los programas, la definición de los resultados, la medición y la representación de las mujeres en el liderazgo y la gobernanza. También reconocemos ese apoyo al fortalecer las capacidades organizacionales para diseñar y promover de manera efectiva programas de transformación de género que funcionen para todas las personas, en especial para las mujeres que enfrentan múltiples barreras para avanzar.

En consecuencia, esperamos que nuestros socios programáticos lidien con la interseccionalidad de la siguiente manera:

1. **Análisis del problema.** Dado que las barreras estructurales y la exclusión de las mujeres son impulsores principales y sistémicos del subdesarrollo y los resultados no equitativos, buscamos comprender las formas en que la discriminación de género se integra en el sistema y se cruza con otras formas de discriminación. Incentivamos a nuestros socios a que aborden cómo estos elementos superpuestos se combinan para reducir las oportunidades. En el análisis del problema, esto incluye una comprensión más profunda y basada en el contexto de las manifestaciones específicas del problema, así como las causas fundamentales de por qué los problemas existen y persisten. Esto incluye quién puede definir las agendas, determinar las prioridades, establecer las normas y hacer cumplir las acciones.
2. **Diseño del programa.** Por consiguiente, para garantizar una respuesta integral y exitosa, esperamos que las causas fundamentales de la discriminación impulsada por el género y otros factores que se cruzan se aborden de manera sustantiva y significativa en el diseño de las iniciativas de liderazgo y cambio sistémico, incluso abordando cuestiones de voz, poder, agencia, representación y responsabilidad.
3. **Definición de resultados.** Co-Impact busca promover simultáneamente tres tipos de resultados: a nivel de las personas, a nivel de los sistemas y a nivel organizacional. Para cada uno de estos niveles, alentamos a los socios programáticos a que expliquen y determinen los resultados objetivo que están desglosados por género, raza, clase y otras categorías relevantes al contexto para garantizar que nadie quede afuera.
4. **Medición.** Debido a que las métricas impulsan los comportamientos al crear responsabilidad e incentivos, apoyamos a nuestros socios programáticos para que formen, recopilen y analicen las medidas de progreso en relación con los resultados y las dinámicas superpuestas, así como la representación y el liderazgo, desglosados por factores como el sexo, la raza, la clase, y otros factores contextuales. Apoyamos a los socios para que ellos mismos y sus contrapartes institucionales interpreten y utilicen estos datos para adaptar y mejorar el diseño del programa y la práctica y asegurar una toma de decisiones incluyente. Un elemento importante de nuestro compromiso incluye la integración de la práctica de escuchar y responder de una manera sistemática, continua y significativa a la retroalimentación de los grupos, sobre todo de aquellos que carecen de voz y agencia.

- 5. Liderazgo.** Las normas y las estructuras patriarcales, raciales y discriminatorias evitan que las personas talentosas ocupen posiciones de liderazgo y participen de la toma de decisiones. Por lo tanto, prestamos mucha atención a la representación, el liderazgo y el poder, así como a la participación activa y significativa de las mujeres y otros grupos subrepresentados, en todos los niveles de las iniciativas, las alianzas y las instituciones. Sobre todo, esto es relevante en los equipos de alta gerencia y los puestos de gobernanza de las organizaciones que apoyamos, en la elección de las personas expertas que consultamos, las reuniones públicas que convocamos, la investigación y la evidencia que compartimos y en la forma en que comunicamos nuestro trabajo.
- 6. Fortalecimiento organizacional.** Reconocemos que muchas organizaciones, y en especial aquellas con sede en el Sur Global o lideradas por mujeres, han sido excluidas del acceso a los recursos adecuados para invertir en prioridades organizacionales. Por esa razón, nuestros donativos para el cambio sistémico incluyen una cantidad sustancial para ayudar a nuestros socios a fortalecer sus capacidades cruciales y lograr una coherencia estratégica. En la mayoría de los casos, esto incluirá apoyo a los socios para fortalecer la diversidad y la inclusión en sus juntas directivas y liderazgo, y construir una postura más incluyente en el diseño y la ejecución del programa.
- 7. Principios, procesos y productos internos.** La igualdad y la equidad de género, mediante una postura interseccional, son el cimiento de los valores, las perspectivas y las prácticas de Co-Impact. Las usamos para guiar nuestros procesos internos en el proceso de selección de socios, el proceso de revisión, la diligencia debida, el otorgamiento de donativos y el apoyo a nuestros socios programáticos. El género y la inclusión se destacan fuertemente en la forma en que seleccionamos a nuestros socios, incluidos nuestros procesos de convocatoria abierta. Nuestro proceso de revisión y selección pone un peso significativo en cómo se aborda la marginación por motivos de género, raza, casta, etnia, clase, capacidades distintas, identidad sexual y otros factores contextuales, sobre todo en relación con la representación, la voz, la agencia y la toma de decisiones. Buscamos aportar una postura interseccional a la forma en que medimos y evaluamos el éxito. Finalmente, también buscamos fortalecer la representación en nuestro personal y gobernanza, en la creación de un entorno incluyente y de apoyo en nuestra organización, y en la forma en que nos relacionamos con todos nuestros socios.



Cortesía de Paula Bronstein/Getty Images/Images of Empowerment

1.4

Filantropía colaborativa para el cambio sistémico

El segundo objetivo de Co-Impact es promover una filantropía colaborativa basada en la confianza para el cambio sistémico y la justicia de género que aprenda de otras personas e inspire a otras personas, y genere un aprendizaje para la comunidad filantrópica en general.

Restricciones en la práctica filantrópica

Nuestro modelo está diseñado para superar tres limitaciones clave en la práctica filantrópica que afectan tanto a los financiadores como a los y las líderes del cambio social.

La mayoría de los donativos siguen siendo relativamente pequeños y fragmentados y no están alineados con lo que se requiere para un impacto duradero y a gran escala.

La naturaleza de la mayoría de los donativos de los donantes no es adecuada para permitir cambios duraderos en los sistemas. Incluso las personas que han demostrado ser líderes del cambio social luchan por reunir el financiamiento y el apoyo para lograr un impacto duradero a escala nacional, regional o global, y tienen que dedicar un tiempo y un esfuerzo extraordinarios para hacerlo. La mayoría de los donativos tienden a ser relativamente pequeños, de corta duración (generalmente de uno a dos años), restringidos y no cubren los costos necesarios relacionados con los gastos generales, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje o el desarrollo organizacional.

A menudo, las restricciones al uso de donativos pueden limitar a las organizaciones de cambio social. Por ejemplo, muchos donativos pequeños con fondos específicos pueden fragmentar el enfoque y socavar la coherencia estratégica. Esta fragmentación a menudo requiere que los y las líderes de las organizaciones de cambio social dediquen demasiado de su tiempo, generalmente más del

30 %, a buscar los fondos y cumplir con los requisitos de los donantes en lugar de centrarse en su trabajo principal y desarrollar sus estrategias para los esfuerzos del cambio sistémico. Los requisitos de los donantes con respecto a la redacción de propuestas, la diligencia debida, la preparación de informes y otros también pueden ser demasiado onerosos, lo que les quita a las organizaciones tiempo y energía valiosos para realizar el trabajo principal.

Además, las organizaciones de cambio social tienden a carecer de un acceso confiable a los tipos de apoyos no financieros que pueden acelerar de manera significativa el trabajo del cambio sistémico. El éxito a menudo requiere experiencia y capacidad en derecho y política, mercadotecnia y recaudación de fondos, liderazgo y gestión del desempeño, y formas de fomentar un entorno incluyente. Además, la voz, las redes y el poder de convocatoria de los financiadores pueden ser activos extraordinarios para la causa. Sin embargo, relativamente pocos financiadores ofrecen el financiamiento y los vínculos para cubrir este tipo de apoyo paciente y holístico, y pocas organizaciones de cambio tienen los recursos para asegurarlos por sí mismas.

Hay ejemplos de organizaciones visionarias de cambio social que impulsan el cambio sistémico hoy y que lo vienen haciendo a lo largo de la historia. Sin embargo, son todavía relativamente pocas y distantes entre sí. Conocemos a los y las líderes de muchas organizaciones reconocidas que tienen muchas ganas de desarrollar planes y alianzas convincentes y profundamente creíbles para los esfuerzos del cambio sistémico, y ya han comenzado a hacerlo, pero la mayoría necesita un apoyo flexible (y un estímulo en forma de una oportunidad de financiamiento realista) para llevar sus iniciativas a un lugar donde estén listas para recibir inversiones considerables a gran escala.

Con demasiada frecuencia, los socios programáticos sienten que deben adaptar sus objetivos a las prioridades, los ciclos de financiamiento y las formas de trabajo de sus donantes. Esto puede relegar a los socios programáticos a un papel de "subcontratistas" como administradores de docenas de proyectos de los donantes a corto plazo, en lugar de ser los arquitectos y los impulsores de un programa profundo y estratégicamente coherente en el que cada componente contribuye a un todo poderoso.

Creemos que debería ser al revés; y que los financiadores deben tratar de apoyar la estructura y el ritmo de sus socios programáticos.

Los esfuerzos del cambio sistémico listos para la inversión son poco frecuentes; un número reducido de líderes del cambio social ha creado estrategias, capacidades y alianzas sólidas para impulsar el cambio sistémico, aunque la mayoría tiene la visión y la capacidad para hacerlo.

Muchos financiadores quieren realizar inversiones considerables para ayudar a abordar los problemas del mundo. Sin embargo, el tiempo y la experiencia necesarios para establecer, dotar de personal, obtener, llevar a cabo la diligencia debida y expedir los donativos significa que incluso las fundaciones con objetivos ambiciosos y grandes bases de activos pueden tener dificultades para encontrar, investigar, estructurar y respaldar los esfuerzos para impulsar los resultados a escala.

Además, los financiadores con diferentes perspectivas sobre la estrategia, el enfoque o la preferencia geográfica pueden estirar a los socios programáticos en direcciones opuestas, lo que obstaculiza la coherencia en el proceso. Alinearse en torno a una visión y una postura compartidas suele ser fundamental para lograr los resultados a gran escala. Sin embargo, con algunas excepciones importantes, gran parte de la filantropía en la actualidad permanece notablemente aislada y no trabaja en conjunto de manera colaborativa para apoyar la coherencia estratégica entre los socios programáticos.

No existen suficientes mecanismos eficientes para que los financiadores encuentren y respalden las inversiones de alto potencial y colaboren entre sí de manera significativa, en especial a través de las fronteras.

Co-Impact fomenta un modelo de filantropía colaborativa que busca servir mejor a las organizaciones de cambio social y a los financiadores al superar estas limitaciones. En su apoyo a Co-Impact, nuestros financiadores aportan su pericia extraída de su experiencia al apoyo del cambio sistémico y buscan adoptar una nueva postura.



Cortesía de Jonathan Torgovnik/Getty Images/Images of Empowerment

Colaboración para el cambio sistémico

Incluso cuando los financiadores reconocen el tipo de financiamiento flexible y a largo plazo que requiere el cambio sistémico, sigue siendo un desafío implementar una estrategia de financiamiento del cambio sistémico al ser una organización individual. Por esta razón, sabemos que muchos financiadores están pensando en cómo asociarse eficazmente con otras entidades.

Pero la realidad es que la colaboración no siempre es fácil en la práctica. La mayoría de las colaboraciones se centran en el intercambio de conocimientos o en algún nivel de coordinación del financiamiento. Sin embargo, para abordar los desafíos sistémicos, necesitamos más colaboraciones que sean más audaces y estén dispuestas a dar un paso más al reunir fondos. Esto significa priorizar los resultados de las iniciativas antes que cualquier reconocimiento organizacional o individual específico, y renunciar a cierto grado de control, a cambio de un impacto más profundo y sostenible.

La combinación de fondos para las iniciativas del cambio sistémico puede lograr un mayor impacto porque la visión es a largo plazo, mucho más allá de una sola intervención o financiamiento anual. Los ejemplos exitosos del cambio sistémico a lo largo de la historia han tardado décadas en lograrse. Y reconocemos que incluso los donativos de cinco a seis años que otorgamos son solo una parte de la historia. Sin embargo, al unirnos e invertir de esta manera, al construir sobre lo que ya está funcionando, al enfocarnos en el fortalecimiento organizacional, al apoyar a las coaliciones ganadoras y ayudar a desbloquear el capital adicional de otros financiadores u otros recursos gubernamentales, podemos hacer un aporte más significativo al cambio sistémico a largo plazo. Esta postura también permite a nuestros socios asegurar un apalancamiento monetario y en especie significativo de los gobiernos y otros financiadores.

Co-Impact es un ejemplo de un número creciente de fondos de colaboración. Esto no significa que todos los financiadores deban poner en común su financiamiento y centrarse solo en el cambio sistémico; sabemos que la filantropía puede desempeñar un papel importante en áreas como el financiamiento de la innovación en las primeras etapas, la organización de base o la respuesta a las crisis humanitarias. También reconocemos que las iniciativas que elegimos financiar por lo general se han beneficiado durante muchos años del financiamiento inicial de otras entidades. Una razón clave por la que nos enfocamos en el cambio sistémico a largo plazo y el impacto a escala es que la investigación muestra que hay muy pocos fondos disponibles para este tipo de trabajo. Al unir recursos, podemos ayudar a los socios a trabajar a una escala y un nivel de complejidad acordes con los desafíos apremiantes del mundo actual.

El financiamiento colaborativo también brinda varios beneficios adicionales para los financiadores, que incluyen la oportunidad de aumentar el aprendizaje, apoyar la toma de decisiones reflexivas, aprovechar la experiencia no financiera, promover la eficiencia operativa y disminuir el riesgo.

Más allá del mayor impacto de trabajar en conjunto para el cambio sistémico, también trabajamos con otras entidades en el sector más amplio para influir en más filantropía de esta naturaleza y en mejores prácticas de financiamiento en general. Un informe conjunto con Ashoka, Catalyst 2030, Echoing Green, la Fundación Schwab para el Emprendimiento Social y la Fundación Skoll publicado en 2020 representa uno de los primeros esfuerzos importantes para diseñar un conjunto de principios comunes en torno a la financiación del cambio sistémico y, en su mayoría, representa una conversación en curso. También utilizamos nuestra voz e influencia en el sector de manera más amplia para fomentar lo que consideramos una mejor filantropía.

Contribuir a un entendimiento más amplio sobre el papel de la filantropía en la sociedad

En los últimos años, ha habido un renovado interés en cómo las personas involucradas en la filantropía están usando su poder e influencia de maneras que podrían socavar la toma de decisiones democrática. Esto ha llevado a críticas a la filantropía, sobre todo en los entornos donde el gobierno se está reduciendo y los dólares de las personas involucradas en la filantropía están reemplazando o suplantando a las funciones del gobierno.

Además, los acontecimientos mundiales han resurgido cuestiones desafiantes e importantes en torno al racismo estructural, el sexismo y la desigualdad económica y social, y la discriminación y la opresión fundamentales. Reconocemos que estos problemas son sistémicos y tienen siglos de antigüedad. Lidar con la realidad del racismo estructural, el sexismo, la desigualdad económica y social y otras formas de discriminación plantea cuestiones cruciales sobre el papel que la filantropía ha desempeñado, está desempeñando y debería desempeñar. También somos conscientes del hecho de que quienes tienen riqueza tienen un poder y privilegios desproporcionados, reforzados por los sistemas políticos y socioeconómicos imperantes. Como han señalado las personas críticas, una contradicción en el corazón de la filantropía es que las disposiciones sistémicas permiten que unas pocas personas acumulen riqueza, en algunos casos que son perjudiciales para las personas y el planeta, y luego esta riqueza se destina a causas filantrópicas.

En Co-Impact, junto con nuestros socios, lidiamos con estos desafíos en todo nuestro trabajo. Creemos que la filantropía debe desempeñar un papel activo en la eliminación de la discriminación estructural en todas sus formas, incluidas, entre otras, las basadas en el género, la raza, la casta, la etnia, la clase, las capacidades distintas y la identidad sexual, y otros factores sociocontextuales. Como financiadores, si no luchamos de manera activa contra la discriminación, lo que hacemos es respaldar los sistemas injustos. Buscamos fortalecer los gobiernos

y el pacto social entre las personas y el estado para que podamos crear sociedades caracterizadas por la igualdad de derechos, la justicia, la equidad y las oportunidades significativas para que todas las personas garanticen su supervivencia y acumulen riqueza. Reconocemos y nos inspiramos en las formas en que la filantropía ha apoyado históricamente el desarrollo de sociedades civiles vibrantes y ha financiado el cambio sistémico y los movimientos sociales que han ayudado a los y las líderes del cambio social a transformar las sociedades.

Compromiso de Co-Impact con la justicia racial

(publicado el 13 de julio de 2020)

En Co-Impact, estamos conscientes del hecho de que quienes tienen riqueza gozan de un poder y de privilegios desproporcionados, reforzados por los sistemas políticos y socioeconómicos imperantes. Lidiar con la realidad del racismo estructural, la desigualdad económica y social y otras formas de discriminación plantea cuestiones cruciales sobre el papel que la filantropía ha desempeñado, está desempeñando y debería desempeñar.

Como financiadores, si no luchamos de manera activa contra la discriminación, lo que hacemos es respaldar los sistemas injustos. Si nos tomamos en serio la equidad y la inclusión, nuestra postura y nuestras acciones deben ser activamente antirracistas. Desde nuestro lanzamiento en 2017, nos hemos enfocado en los problemas profundamente arraigados de exclusión sistémica y de inequidad, y trabajamos continuamente para aprender y mejorar nuestra práctica. Y tenemos que hacer mucho más y nos hemos comprometido a hacerlo. También sabemos que las acciones dicen más que las palabras.

En todos los aspectos de nuestros programas, aplicamos un marco interseccional para abordar las desigualdades relacionadas con la raza y otras formas de discriminación. Sobre todo, usamos este marco para revisar nuestra postura en lo que respecta al cambio sistémico, lo que incluye la forma en que estructuramos y buscamos a los socios programáticos, evaluamos las propuestas, otorgamos los donativos, apoyamos a los socios, fortalecemos a las organizaciones, medimos el éxito y compartimos las lecciones. Cumpliremos nuestro compromiso de otorgar el 100 % de nuestros donativos ancla a nivel de país a organizaciones arraigadas en el Sur Global y al menos el 50 % a organizaciones lideradas por mujeres. Y buscamos promover de manera activa la participación de las personas negras, indígenas y de color, y de las personas de otros grupos históricamente desfavorecidos, en el liderazgo en todos los niveles, en especial en la alta gerencia y la gobernanza.

De manera similar, en nuestro trabajo para influir en la filantropía, buscaremos promover activamente el antirracismo y la inclusión de género, y el otorgamiento de donativos que aborden la discriminación en todas sus formas. Buscamos oportunidades para abogar por mayores recursos para las organizaciones que aborden la discriminación y la desigualdad sistémicas, y que estén dirigidas y gobernadas por grupos subrepresentados. También buscamos avanzar en la representación y participación de los y las líderes del Sur Global en la filantropía, y trabajamos para promover mejores prácticas de financiamiento.

Esta postura antirracista se extiende a la forma en que funcionamos de manera interna, como organización. Ser parte de Co-Impact significa promover activamente la igualdad y luchar por ser antirracistas y estar en contra todas las formas de discriminación. En nuestras prácticas de reclutamiento, trabajamos de manera activa para aumentar la representación de las personas del Sur Global y de las personas negras, indígenas y de color en todos los niveles de nuestro personal y nuestras juntas, y para fomentar un ambiente de trabajo donde todas las personas sean respetadas, tomadas en serio y alentadas a prosperar. Buscamos activamente formas de profundizar nuestro aprendizaje y crecimiento individual y colectivo.

Mientras buscamos aplicar estas prácticas, sabemos que algunas permanecerán incompletas. Continuamos luchando por encontrar cómo mejorar y periódicamente revisaremos y fortaleceremos nuestros compromisos. A menudo, buscamos retroalimentación y escuchamos con atención, interna y externamente, para que podamos seguir aprendiendo y mejorando. Esta retroalimentación y nuestra respuesta a ella se reflejarán en un informe anual que compartiremos de manera pública.

Practicar nuestros valores

Los financiadores también deben analizar sus propios comportamientos. Nos preocupamos tanto por la forma en que se generan los fondos como por la forma en que se utilizan a través de la filantropía. En Co-Impact, nuestra política para aceptar a los financiadores en nuestra comunidad en crecimiento considera la fuente de los fondos, incluida la fuente original de la riqueza y las prácticas comerciales actuales o las políticas de inversión, la reputación del financiador y la alineación con los valores y la postura de Co-Impact. En el pasado, tomamos la decisión de no trabajar con algunos financiadores según en esta política. Seguimos revisando y perfeccionando nuestra política de forma habitual y exploramos cómo fortalecerla aun más.

Sabemos que la filantropía puede ser tanto dañina como útil, dependiendo de cómo se practique. La propia naturaleza de Co-Impact como un colaborativo de financiadores implica que estas entidades que se unen a nosotros priorizan los valores y los resultados compartidos sobre su propio reconocimiento organizacional o individual específico y renuncian a cierto grado de control. Al colaborar con los financiadores en las iniciativas del cambio sistémico en las que el

papel del gobierno, los mercados y el fortalecimiento de la gobernanza local son fundamentales para nuestra postura con respecto al cambio; en las iniciativas en las que escuchamos, aprendemos y apoyamos a las organizaciones y coaliciones locales para liderar e impulsar el trabajo; y en las iniciativas en las que alentamos de manera activa la retroalimentación de las comunidades y los grupos a los que se atiende, y la agencia de estos, creemos que podemos trabajar hacia un modelo de mejor práctica filantrópica.

La estructura y la representación de nuestra gobernanza es una parte fundamental de la redistribución del poder. Estamos fortaleciendo nuestro trabajo para promover la representación y participación de las mujeres y los líderes del Sur Global en la filantropía. A medida que adaptamos nuestro modelo organizacional para abarcar a múltiples fondos, buscamos ajustar nuestro modelo de gobernanza para requerir al menos un 50 % de representación de personas expertas en la materia que no sean financiadores, que provengan del Sur Global y que se identifiquen como mujeres para guiar la estrategia y el alto nivel de la toma de decisiones.



Cortesía de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment



Cortesía de Juan Arredondo/Getty Images/Images of Empowerment

Nuestra postura con respecto a la filantropía colaborativa adaptada para apoyar el cambio sistémico

Nos esforzamos por apoyar a nuestros socios de una manera respetuosa que se adapte a los desafíos del cambio sistémico.

A lo largo de nuestro trabajo, vemos a los socios programáticos y a los gobiernos como líderes, arquitectos e impulsores del cambio profundo que buscan. Apoyamos a los socios programáticos; no los dirigimos. Los sistemas son complejos: el cambio sistemático requiere una comprensión profunda de los contextos, las economías locales y la política, y esa acción debe ser impulsada por líderes y organizaciones locales. Los socios programáticos que tienen raíces locales o relaciones sólidas con las personas de base están en la mejor posición para lograr y mantener resultados para las comunidades a las que en última instancia buscamos servir.

Por lo tanto, la naturaleza de nuestras relaciones con los socios programáticos es clave. Estamos conscientes de los incentivos perversos que entran en juego en una relación desigual "donante - donatario", y nos comprometemos a trabajar de manera activa para contrarrestarlos: al buscar el respeto mutuo; escuchar bien; desarrollar una postura abierta, curiosa y solidaria; fomentar y modelar la franqueza; solicitar retroalimentación sistemática sobre nuestras relaciones y utilizar estos comentarios para hacer mejoras demostrables.

Como financiadores, buscamos cumplir con seis prácticas filantrópicas clave. Estas se aplican tanto a las buenas prácticas de financiamiento en general como al apoyo del cambio sistémico. Son las siguientes:

1. Ser flexibles y basarnos en los resultados. Apoyamos a los socios programáticos para que logren resultados clave y metas programáticas y rindan cuentas de estos resultados y metas. En lugar de exigir un plan y un presupuesto detallados, pedimos articulaciones claras de los objetivos a largo plazo, los resultados específicos y las metas periódicas, de modo que los socios programáticos puedan desplegar los fondos de manera flexible hacia los objetivos mutuamente acordados. Las organizaciones y los líderes con quienes trabajamos tienen la experiencia y el historial necesarios para realizar cambios transformativos. Consideramos que nuestro papel consiste en brindarles nuestro apoyo para que ejerzan el liderazgo y logren resultados poderosos.
2. Brindar un apoyo integral. Ofrecemos donativos significativos a largo plazo acompañados de un profundo apoyo no financiero. Nuestros principales donativos incluyen una cantidad asignada (normalmente hasta USD 500 000 durante 5 años) para fortalecer las capacidades organizativas. Apoyamos de manera proactiva a nuestros socios programáticos para desarrollar y actualizar las habilidades y las capacidades necesarias para dirigir a las organizaciones con objetivos ambiciosos del cambio sistémico a largo plazo.

3. Respaldo a una coherencia estratégica. Una buena estrategia se encuentra en el corazón de las iniciativas exitosas del cambio sistémico. Con nuestros procesos de otorgamiento de donativos, nuestro objetivo es proporcionarles a los socios programáticos el tiempo y el espacio necesarios para aclarar sus opciones estratégicas. Apoyamos su capacidad para tomar decisiones coherentes, como decirles “no” a las buenas ideas y al financiamiento de los donantes cuando no se alinean bien con las prioridades estratégicas. Con nuestro financiamiento, apoyamos sus estrategias generales del cambio sistémico y los presupuestos asociados en lugar de restringirlos a las partes específicas de su plan, y alentamos a otros financiadores a hacer lo mismo.
4. Valorar el tiempo y el esfuerzo de los socios. Para permitir que los socios programáticos se concentren en su trabajo, buscamos que nuestros requisitos sean simples, optimizados y predecibles. Nuestro objetivo es hacer que nuestras expectativas y procesos sean transparentes, a través de documentos como el manual y nuestras convocatorias abiertas para notas conceptuales. Alentamos a todos los financiadores a que presenten informes únicos en un ritmo que se ajuste al trabajo de los socios programáticos. Minimizamos las solicitudes de comunicaciones y las visitas innecesarias y tenemos en cuenta el tiempo de nuestros socios programáticos.
5. Impulsar el aprendizaje y la adaptación. Debido a que el cambio sistémico es complejo y dinámico, y dado que no creemos ni que la medición sea algo que “el donatario haga por el donante” ni que el éxito provenga de adherirse a un plan fijo, alentamos a los socios programáticos a utilizar los datos para evaluar el progreso y hacer correcciones durante el camino.
6. Comportarse como verdaderos socios. Dado que una verdadera alianza se trata del respeto mutuo y la confianza, establecemos la agenda junto con nuestros socios programáticos. Escuchamos con intención y curiosidad, y nos preparamos para los desafíos que surjan. Nuestro objetivo es escuchar más de lo que aconsejamos, y proporcionamos comentarios sobre lo que hemos entendido. Siempre buscamos demostrar empatía.



Cortesía de Paula Bronstein/Getty Images/Images of Empowerment



Cortesía de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment

Filantropía basada en la confianza

Estamos de acuerdo con la opinión del proyecto de filantropía basada en la confianza (Trust-Based Philanthropy Project en inglés) de que, como financiadores, tenemos la responsabilidad de enfrentar las formas en que nuestro sector ha contribuido a las desigualdades sistémicas, tanto en las formas en que se acumula la riqueza como en las formas en que se controla su difusión.

Esta historia está arraigada en el racismo, el patriarcado y otras formas de opresión, que están en la raíz de todos los problemas sociales que las organizaciones sin fines de lucro buscan abordar. Como financiadores, debemos reconocer cómo estas normas han moldeado, informado e influido en todo nuestro sector, por ejemplo, al determinar qué personas se consideran dignas de confianza y qué personas no.

En esencia, la filantropía basada en la confianza consiste en redistribuir el poder de forma sistémica, organizativa e interpersonal. Parte de la razón de ser de Co-Impact es corregir los desequilibrios de poder sistemáticos. Creemos que la filantropía tiene el poder de hacer más cosas y hacerlas mejor. Empleamos los valores fundamentales de la filantropía basada en la confianza en nuestra práctica diaria, lo que incluye liderar con confianza, centrar las relaciones, colaborar con humildad y curiosidad, redistribuir el poder y trabajar por la equidad sistémica. En un nivel práctico para nuestro equipo, esto incluye un financiamiento flexible de varios años y otros apoyos, aplicaciones e informes simplificados, y un compromiso a construir relaciones basadas en la transparencia, la capacidad de respuesta, la retroalimentación y el aprendizaje mutuo.

Fuente: <https://trustbasedphilanthropy.org/>, consultado el 3 de junio de 2021



Ofrecer financiación multianual sin restricciones

El financiamiento multianual y sin restricciones brinda a las entidades beneficiarias la flexibilidad para evaluar y determinar dónde se necesitan más los dólares de las subvenciones, y permite la innovación, la acción emergente y la sostenibilidad.



Hacer la tarea

La filantropía basada en la confianza hace que sea responsabilidad de la entidad de financiación conocer a las posibles entidades beneficiarias, lo que ahorra tiempo a las organizaciones sin fines de lucro en las primeras etapas del proceso de investigación.



Simplificar y agilizar el papeleo

Las organizaciones sin fines de lucro dedican una cantidad excesiva de tiempo al papeleo impuesto por las entidades de financiación. Los enfoques simplificados ahorran tiempo al personal y allanan el camino para relaciones más profundas y responsabilidad mutua.



Practicar la transparencia y la receptividad

La comunicación abierta ayuda a construir relaciones basadas en la confianza y la responsabilidad mutua. Cuando las entidades de financiación actúan con transparencia, conciencia del poder y vulnerabilidad, les indican a las entidades beneficiarias que pueden mostrarse más plenamente.



Solicitar comentarios y actuar según estos

El trabajo de una fundación será intrínsecamente más exitoso si se basa en la experiencia y la experiencia de las entidades socias beneficiarias.



Ofrecer apoyo después del pago

El apoyo receptivo, adaptativo y no monetario refuerza el liderazgo, la capacidad y la salud organizacional.

Nuestra postura para trabajar con las personas involucradas en la filantropía y las fundaciones

Buscamos aumentar el financiamiento disponible para el cambio sistémico ofreciendo nuevas formas para que los financiadores agrupen sus recursos.

Co-Impact no tiene un patrimonio propio; nuestros financiadores se unen para recolectar los recursos para un propósito compartido. Entre todos los financiadores, buscamos de manera activa promover las prácticas de filantropía colaborativa adecuadas para apoyar el cambio sistémico. Los financiadores se unen a la colaboración con el deseo de maximizar el impacto de su financiamiento y aprender y compartir entre ellos, y los beneficios se describen a continuación. Nuestros principales financiadores se enlistan en nuestro sitio web.

Beneficios de financiar a través de Co-Impact o de trabajar con Co-Impact

A través de Co-Impact, las personas involucradas en la filantropía, las fundaciones, las sociedades y otros financiadores pueden maximizar el impacto de sus donativos, al mismo tiempo que aprovechan las numerosas oportunidades para reunirse, participar y aprender en conjunto.

Maximizar el impacto del financiamiento

- **Incrementar la eficiencia operativa.** Nuestro modelo de financiamiento común fomenta una colaboración entre los financiadores que puede ayudar a reducir o eliminar los costos de transacción asociados con los múltiples procesos de selección, revisión, gestión y evaluación de las iniciativas del cambio sistémico.
- **Disminuir el riesgo.** Al unir recursos con otras entidades, los financiadores pueden participar en un mayor y más profundo trabajo, y reducir el riesgo en su cartera. También minimiza el riesgo de duplicar esfuerzos.
- **Beneficiarse del apoyo continuo de Co-Impact para la cartera de iniciativas.** Apoyamos a nuestros socios programáticos para que logren un impacto duradero a escala al fortalecer sus capacidades, sus relaciones, sus posturas y su aprendizaje.

- **Influenciar la experiencia financiera y no financiera.** Las organizaciones de cambio social requieren diferentes tipos de apoyo de una variedad de fuentes. El apoyo de Co-Impact puede ayudar a los socios programáticos a atraer fondos adicionales para sus esfuerzos principales. También ayudamos a agregar y seleccionar la experiencia de los financiadores y de las fuentes independientes, y la ponemos a disposición de nuestros socios programáticos según sea necesario.

Convocar, involucrar y aprender en conjunto

- **Compromiso con las iniciativas.** Organizamos visitas de aprendizaje cuidadosamente diseñadas (generalmente una vez al año) y proporcionamos informes simplificados y actualizaciones sobre los donativos, generalmente dos veces al año.
- **Convocatorias específicas y oportunidades de aprendizaje.** Organizamos reuniones íntimas para que los financiadores amplíen su conocimiento y su red en torno a eventos clave en todo el mundo, y ofrecemos una serie de eventos de aprendizaje, centrados en aprender sobre el trabajo de los socios programáticos y en cómo ser un financiador eficaz.
- **Plataforma dedicada.** Los financiadores de Co-Impact obtienen acceso a una plataforma privada en línea en la que compartimos publicaciones semanales que incluyen actualizaciones sobre los socios programáticos, noticias del sector, eventos e informes, y en la que nuestros financiadores comparten más ampliamente su trabajo.
- **Compromiso adicional.** Invitamos a los financiadores a eventos y oportunidades de aprendizaje organizados por los socios programáticos de Co-Impact y nuestra red más amplia. Los financiadores también tienen la oportunidad de invitar a los socios de Co-Impact a sus actividades.

SECCIÓN DOS

Nuestro proceso de otorgamiento de donativos

2.1

Lo que financiamos

Hasta la fecha, el otorgamiento de donativos en nuestro Fondo Fundacional se ha centrado en grandes donativos para el cambio sistémico a las principales organizaciones para producir mejores resultados a escala en la salud, la educación y las oportunidades económicas. Estos donativos (ahora llamados "Donativos Ancla") siguen siendo la mayor parte de nuestro financiamiento. Además, con base en nuestra experiencia de los últimos tres años y en las consultas con las líderes del Sur Global y

de los movimientos feministas, con el Fondo de Género esperamos adoptar una postura ecosistémica para el otorgamiento de donativos, al reconocer que la solución de las desigualdades de género sistémicas requiere una variedad de personas. Esta postura ecosistémica ahora incluye tres categorías principales de donativos: donativos a nivel de país, donativos globales/regionales y donativos transversales para la investigación práctica y donativos de aprendizaje.



Donativos a nivel de país

Co-Impact reconoce que el cambio sistémico a largo plazo ocurre de diversas maneras y requiere que una variedad de organizaciones trabaje en diferentes aspectos de las barreras estructurales de género. A nivel de país, nuestra postura ecosistémica tiene como objetivo ayudar a los socios programáticos a otorgarles poder y agencia a las mujeres y las niñas, en especial a aquellas históricamente desfavorecidas y marginadas por los sistemas públicos y de mercado. Esta postura está diseñada para respaldar este trabajo profundo y a largo plazo realizado por los

grupos de la sociedad civil, los centros de investigación de política pública, las instituciones académicas, las asociaciones y redes profesionales, las organizaciones de derechos de las mujeres, los movimientos feministas y de personas aliadas, entre otros. Como tal, el 100 % de los donativos a nivel de país se centran en las organizaciones con raíces en el Sur Global, de las cuales la mayoría (al menos el 75 %) serán organizaciones dirigidas por mujeres. Es posible que los donativos a nivel de país incluyan los siguientes tipos:

Tipo de donativo	Propósito
Ancla	Apoyar las iniciativas del cambio sistémico que tienen como objetivo implementar programas incluyentes y transformadores de género a escala y mejorar el liderazgo de las mujeres en los sectores fundamentales de la salud, la educación o las oportunidades económicas. Cada donativo respalda ideas comprobadas que se adoptarán a escala para beneficiar al menos a un millón de personas. Estos donativos están diseñados para ayudar a los socios a lograr resultados de equidad de género, al adoptar una postura basada en los derechos y centrarse en el poder y la agencia de las mujeres y las niñas. Cada donativo ancla está precedido por un donativo de diseño de hasta USD 500 000 con una duración de ocho a doce meses, durante los cuales el socios programáticos refina su estrategia y postura acerca del cambio sistémico y fortalece las relaciones y las coaliciones que son fundamentales para el éxito. Consulte el recuadro ¿Cómo apoyamos a los socios programáticos en la fase de diseño?
Catalítico	Estas subvenciones fomentarán iniciativas prometedoras que se encuentran en la etapa previa a la de ancla (centrada en la salud, la educación o las oportunidades económicas) o en la etapa previa a la delámbito (centrada en los ámbitos del derecho o la economía). Este tipo de subvención no admite ideas nuevas y experimentales; en cambio, apoyaremos iniciativas en etapas iniciales con una idea bien desarrollada que se ha probado en un contexto específico y que se beneficiaría de explorar vías para un cambio sostenido a escala. Este tipo de subvención es especialmente importante dado que las organizaciones lideradas por mujeres del sur global a menudo quedan excluidas de las oportunidades de financiamiento transformadoras.
Campo	Apoyar las iniciativas transformadoras de cambio institucional para aumentar el liderazgo de las mujeres en los ámbitos académicos y profesionales del derecho y la economía. Cada donativo se enfoca en dismantelar las barreras estructurales y normativas que impiden que las mujeres ingresen y tengan éxito como líderes dentro de las instituciones clave en estos campos cruciales.
Acción Clave	Destinado a las organizaciones, los grupos o los movimientos que trabajan en diferentes aspectos críticos para el cambio sistémico y los cambios institucionales. Estos podrían ser los grupos de incidencia que trabajan en la reforma de las políticas, los centros de investigación de política pública que trabajan en la asignación de presupuestos o la generación de evidencia para las políticas, las organizaciones de derechos de las mujeres, los movimientos feministas, las asociaciones profesionales que apoyan a las mujeres en el empleo formal e informal y los fondos de mujeres, entre otros. Prestaremos mucha atención a las organizaciones poderosas, basadas en la comunidad y lideradas por mujeres que se involucren con los movimientos o la gobernanza a nivel local para promover el cambio sistémico.

Esta lista de tipos de donativos es indicativa. Para obtener la información más reciente sobre las oportunidades de donativos específicos, visite nuestro sitio web, www.co-impact.org.

Donativos globales/regionales

Nuestros donativos globales/regionales apoyan las iniciativas transformadoras de cambio institucional para aumentar el liderazgo de las mujeres en los ámbitos académicos y profesionales del derecho y la economía. Nos enfocamos en dismantelar las barreras estructurales y normativas que impiden que las mujeres ingresen y tengan éxito como líderes dentro de las instituciones globales y regionales clave en estos dos campos cruciales, lo que incluye los esfuerzos que promueven los valores feministas y las mujeres en puestos de liderazgo.

Al igual que con los donativos a nivel de país, adoptamos una postura ecosistémica diseñada para respaldar

este trabajo profundo y a largo plazo realizado por diferentes organizaciones, como las asociaciones y las redes profesionales, las organizaciones de derechos de las mujeres, los movimientos feministas y de personas aliadas, los grupos de sociedad civil, los centros de investigación de política pública y las instituciones académicas, entre otras. Como tal, daremos prioridad a las organizaciones lideradas por mujeres y con raíces en el Sur Global que trabajen de manera regional y global. Los tamaños y la duración de los donativos variarán según el propósito, pero serán coherentes con la postura y los principios de otorgamiento de donativos de Co-Impact antes descritos. Esperamos realizar los siguientes tipos de donativos de la siguiente manera:

Tipo de donativo	Propósito
Liderazgo	Apoyar a organizaciones comprometidas con el cambio sistémico para promover el liderazgo de las mujeres en los ámbitos del derecho y la economía. Estos donativos se centran en el cambio sistémico e institucional para garantizar que más mujeres líderes (sobre todo aquellas históricamente marginadas) puedan ingresar, prosperar y ascender a posiciones de liderazgo en los dos ámbitos, y ejercer una mayor voz, influencia y agencia. Prestamos especial atención a los esfuerzos que buscan dismantelar las barreras y las normas de género.
Incidencia	Diseñado para resaltar la escasa representación de las mujeres en los puestos de liderazgo y para fomentar los compromisos organizacionales para lograr un cambio. Una parte de estos donativos se hará de manera explícita para vincular a los socios de los países a lo largo de los sectores y campos para promover un movimiento y una conexión más amplios para la igualdad de género y contribuir al cambio de normas.

Donativos para la investigación práctica y donativos de aprendizaje

Nuestros donativos para la investigación práctica y los donativos de aprendizaje se otorgarán en varios niveles geográficos, lo que incluirá un subconjunto de donativos que se conectarán de manera directa con el trabajo a nivel de país.

Tipo de donativo	Propósito
Investigación y aprendizaje	<p>Avanzaremos en tres objetivos de investigación conectados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a los y las profesionales en el desarrollo de posturas, métodos y herramientas para evaluar y mejorar de manera continua su práctica al contribuir al cambio sistémico y a los resultados a nivel personas. • Generar y sintetizar información y evidencia que reflejen nuestra postura para el cambio sistémico, lo que incluye cómo lograr resultados de equidad de género a escala en los tres sectores, dismantelar la discriminación de género y promover el liderazgo, la voz, la influencia y la agencia de las mujeres. • Con el tiempo, recopilar y compartir un conjunto de evidencia y conocimientos influyentes que contribuyan de manera significativa a la comprensión y la práctica globales sobre cómo impulsar la equidad de género y el liderazgo de las mujeres.

Esta lista de tipos de donativos es indicativa. Para obtener la información más reciente sobre las oportunidades de donativos específicos, visite nuestro sitio web.

2.2

Nuestro proceso de selección

Para la mayor parte de nuestro financiamiento, administramos rondas competitivas de “selección” mediante una convocatoria abierta aproximadamente una vez al año. Todas las oportunidades de financiamiento se anuncian en nuestro sitio web. Cada ronda puede centrarse en una combinación de temas o resultados relacionados con la salud, la educación o las oportunidades económicas, o la promoción del liderazgo de las mujeres en los ámbitos de derecho y economía. Estos son seleccionados por nuestros equipos regionales en consulta con nuestro equipo, las personas expertas en el campo y en el Sur Global, y nuestras estructuras de gobernanza.

Dependemos tanto de las convocatorias abiertas como de las referencias para los donativos de ecosistemas a nivel de país, los donativos de investigación y los donativos globales y regionales para la convocatoria y el apoyo técnico. Visite nuestro [site internet](#) para obtener la información más reciente sobre las oportunidades de donativos. Por desgracia, no tenemos la capacidad de revisar y responder a las propuestas no solicitadas fuera de nuestros procesos designados y plazos para presentar solicitudes.

Nuestra postura en cuanto a la selección se basa en los siguientes principios:

Buscamos ideas poderosas

Al evaluar los conceptos, buscamos ideas poderosas que tengan el potencial de contribuir de manera significativa a un cambio sistémico que sea transformador e incluyente. Las iniciativas que apoyamos apelan a los elementos clave necesarios para el cambio sistémico (consulte la Sección 1.3, elementos críticos del cambio sistémico, que aparece más arriba) u otros elementos persuasivos para el cambio sistémico. Los conceptos deben ser coherentes con los temas o los parámetros especificados en cada ventana de financiamiento. Debido a que creemos que las organizaciones más cercanas al trabajo y representativas de las comunidades que buscan transformar están en la mejor posición para promover un cambio sistémico profundo y duradero, apoyamos a las organizaciones que están profundamente arraigadas en el Sur Global y que están principalmente lideradas por mujeres.

Equidad y responsabilidad

Para ser imparciales con los solicitantes, nos comprometemos a lo siguiente:

- Actuar con claridad y coherencia respecto de los criterios de donativos en todas las comunicaciones.
- Comunicar de manera clara las expectativas de tiempo del socio durante el transcurso de una solicitud o un ciclo del donativo.
- Impulsarnos gracias a un enfoque común en lograr un impacto.
- Mostrar empatía y curiosidad por el trabajo y los desafíos de un socio.
- Ser flexibles con el otorgamiento de donativos para que coincidan con la tarea en cuestión y buscar comprender y respaldar el costo del trabajo.
- Responder de manera oportuna y cortés a todos socios programáticos actuales y potenciales.
- Escuchar más de lo que hablamos en nuestras conversaciones con los socios programáticos.

No ocultamos nada y somos transparentes

A través de nuestros materiales y nuestro sitio web, nuestro objetivo es brindar claridad sobre nuestros requisitos para la selección de donativos y ser transparentes sobre los criterios que utilizaremos para evaluar todas las solicitudes. Nuestro proceso busca brindar igualdad de oportunidades a todas las organizaciones elegibles y, sobre todo, atrae iniciativas que quizá no conozcamos. Nuestras convocatorias abiertas generalmente permanecen abiertas durante dos o tres meses y se anuncian en nuestro sitio web, se promocionan de manera abierta y se comparten en varios idiomas a través de nuestras redes y medios sociales.

A veces, en especial cuando esperamos otorgar muy pocos donativos u otorgar donativos para un propósito muy específico, podemos acercarnos a un grupo seleccionado de organizaciones para medir el interés en lugar de utilizar una convocatoria abierta. Para ambos tipos de divulgación, describiremos las áreas temáticas o los ámbitos para los que solicitemos conceptos, describiremos los requisitos básicos y los requerimientos de elegibilidad de todos los posibles socios programáticos y proporcionaremos una plantilla estructurada con preguntas guía que deben utilizarse para describir las iniciativas propuestas.

También proporcionamos información en nuestro sitio web y organizamos webinarios periódicos para ayudar a orientar al solicitante hacia nuestra postura más completa, lo que incluye este manual, una explicación de lo que financiamos y lo que no financiamos, y una articulación de nuestras posiciones en lo que respecta al cambio sistémico y la justicia de género interseccional. Desgraciadamente, debido al personal y la capacidad limitados, no podemos participar en sesiones o conversaciones informativas individuales durante el proceso de solicitud.

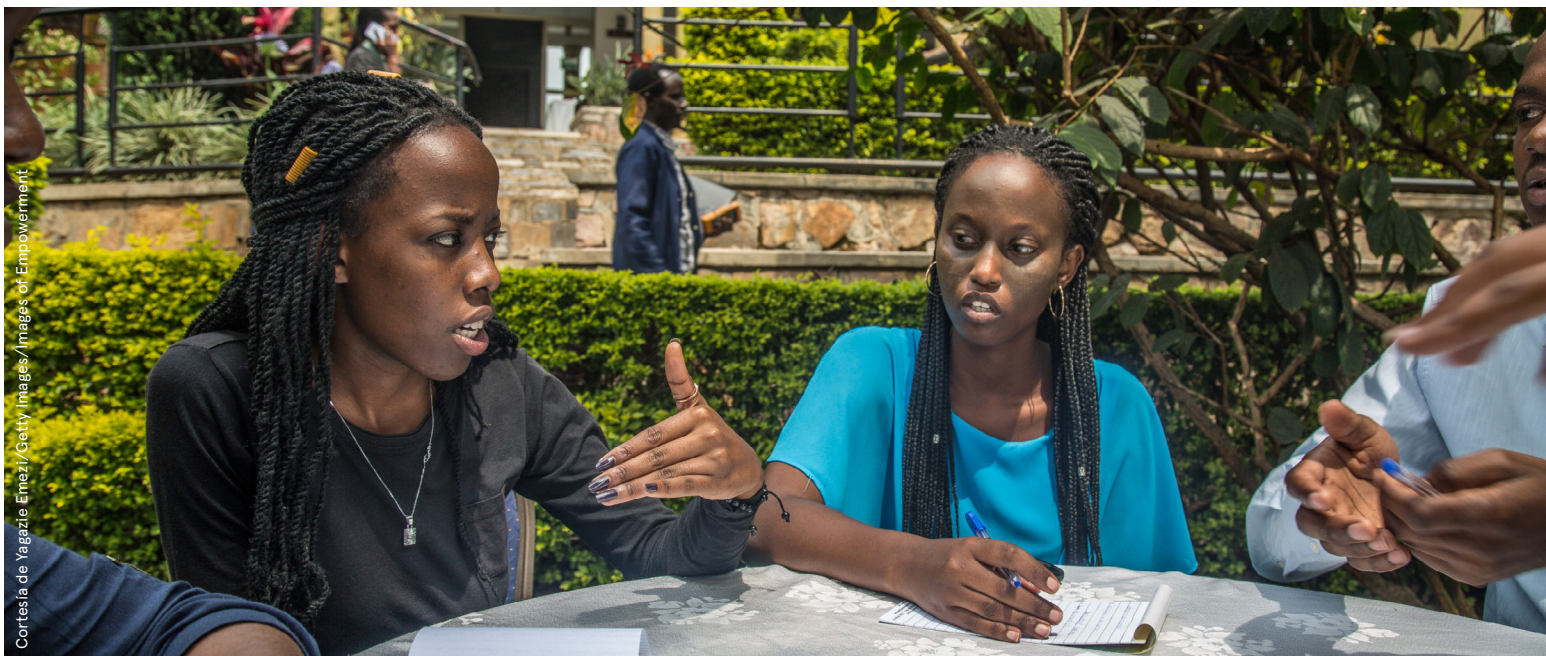
Buscamos crear procesos significativos y manejables

Respetamos el tiempo que le toma a una organización preparar los conceptos para los posibles financiadores. Para todas nuestras oportunidades de donativos, tratamos de demostrar la mayor claridad posible respecto de los tipos de iniciativas que apoyamos y los criterios que usaremos para evaluar las solicitudes, de modo que las organizaciones puedan evaluar mejor su probabilidad

de éxito y tomar decisiones informadas sobre si deben postularse. Al proporcionar las preguntas guía y la plantilla, buscamos lograr un equilibrio entre pedir suficiente información para hacer una evaluación justa y no pedir tanta como para que represente una carga indebida para las organizaciones interesadas, nuestros revisores independientes o nuestro equipo. En cada paso del proceso de selección, nos comunicamos claramente con los solicitantes sobre el estado de sus solicitudes. Buscamos de manera continua sus comentarios y usamos la información para mejorar nuestros procesos.

Buscamos asesoría

Con cada oportunidad de financiamiento importante, nos comunicamos con nuestras redes de personas expertas y otros financiadores, lo que incluye el personal de las fundaciones y de organizaciones bilaterales y multilaterales, las personas involucradas en la filantropía y las personas expertas en salud, educación, oportunidades económicas, derecho, economía y género para diseñar nuestros criterios y nuestro proceso y para ayudar a identificar a los posibles socios programáticos. Al buscar experiencia, nos enfocamos en las personas del Sur Global y con experiencia vivida significativa en el Sur Global y en el avance de la igualdad de género. Para cada ronda de financiamiento, también nos relacionamos con personas expertas y profesionales con conocimientos en las áreas temáticas de esa ronda. En nuestras conversaciones, buscamos asesoría tanto sobre la situación en las áreas de enfoque como sobre las organizaciones específicas que están haciendo un trabajo poderoso. También exploramos las formas de financiar de manera conjunta estas iniciativas y organizaciones.



Cortesía de Yagazie Emez/Getty Images/Images of Empowerment

Requisitos para los posibles Donativos del Cambio Sistemático/Ancla

Los donativos ancla constituyen la mayor parte del financiamiento de Co-Impact para el cambio sistemático. Basándonos en la retroalimentación y el aprendizaje continuo, hemos realizado varios cambios en nuestro proceso de selección a través de tres rondas de financiamiento del Fondo Fundacional de Co-Impact. En el futuro, el 100 % de nuestros donativos a nivel de país se otorgarán a las organizaciones que tengan sus raíces en los países del Sur Global en los que trabajamos. También nos comprometemos a otorgar al menos el 75 % de nuestros donativos a las organizaciones que estén sustancialmente dirigidas por mujeres y que estén comprometidas a promover el liderazgo de las mujeres en todos los niveles.

En nuestra convocatoria abierta de 2020, buscamos iniciativas que respondieran de manera persuasiva a las diez consideraciones que se enumeran a continuación. Si bien estas continúan evolucionando, esperamos que muchas, si no todas, sigan siendo consideraciones importantes en el otorgamiento de donativos en el futuro.

1. **Resultados.** La iniciativa del cambio sistémico propuesta debe describir los resultados específicos desglosados por sexo que buscan lograr en las personas (en contraste con la ampliación o el cambio de políticas únicamente). A veces, Co-Impact especifica los tipos de resultados que apoyaremos.
2. **Estrategia del cambio sistémico.** La iniciativa propuesta debe describir (a) el sistema específico objetivo, (b) cómo la intervención mejorará ese sistema y (c) los indicadores de sistema que el solicitante utilizará para monitorear las mejoras del sistema, incluidas las mejoras que hacen que el sistema sea más equitativo e incluyente. La idea central debe ser simple y convincente. La iniciativa debe demostrar cómo se relaciona con la economía política al formar una coalición ganadora y utilizar el aprendizaje y la adaptación para lograr el cambio sistémico.
3. **Género e interseccionalidad.** La iniciativa propuesta debe tener una postura proactiva y estratégica para abordar la discriminación contra las mujeres y niñas que socava su voz y participación, establecer agendas y tomar decisiones. Este compromiso debe reflejarse en el análisis del problema, la teoría del cambio, el trabajo programático, en cómo se definen y miden los resultados, y en el liderazgo y la gobernanza de la organización.
4. **Establecimiento en el Sur Global.** El 100 % de nuestros donativos a nivel de país se otorgan a las organizaciones que están profundamente arraigadas en el Sur Global. Con "arraigada", queremos decir que la organización debe estar basada en los países o las regiones en los que se centra el trabajo y debe estar dirigida por personas de esos países. La toma de decisiones y el poder de implementación deben ubicarse en los países del Sur Global.
5. **Escala.** El enfoque central de la iniciativa de cambio sistémico propuesta debería ser impulsar mejoras significativas, incluyentes y duraderas para al menos un

millón de personas. Debería permitir institucionalizar un modelo probado a escala, en lugar de simplemente "ampliarlo".

6. **Área temática.** Cada convocatoria abierta puede enfocarse en un área temática o en una combinación de temas relacionados con nuestros ámbitos primarios de salud, educación y oportunidades económicas, o debe abordar las barreras de género que enfrentan las mujeres y niñas para ejercer su agencia, voz e influencia.
7. **Países.** La iniciativa propuesta debe centrarse en uno o más países del Sur Global que cumplan con las condiciones cívicas y de gobernanza mínimas para emprender y sostener un esfuerzo significativo del cambio sistémico. En el futuro, como parte de nuestra postura por ecosistemas, nuestro otorgamiento de donativos se limitará a un número menor de países para permitirnos centrarnos y promover sinergias entre los socios.
8. **Evidencia.** Debido a que buscamos financiar aquellas posturas probadas, la iniciativa propuesta debe tener evidencia que demuestre que la postura, el modelo o la idea central de la iniciativa funciona y ya ha logrado resultados centrados en las personas en un contexto similar. Si bien esta evidencia debe ser relevante, confiable y de alta calidad, no requerimos el uso de ninguna metodología específica.
9. **Escala y presupuesto.** La iniciativa propuesta, o una muy similar, ya debería estar en marcha (no el arranque o un piloto inicial). Este trabajo debe tener un historial de creación de resultados significativos y equitativos para al menos 10 000 personas. Del mismo modo, los solicitantes deben tener una capacidad significativa para trabajar a gran escala. En consecuencia, podemos requerir que el presupuesto anual sea de al menos una cierta cantidad para algunos de nuestros donativos más grandes. Como medida de transparencia y responsabilidad, normalmente requerimos que las organizaciones tengan estados financieros auditados.
10. **Organización(es).** Co-Impact apoya a las organizaciones que están profundamente arraigadas en el Sur Global y da prioridad a las organizaciones lideradas por mujeres. Se fomentan las alianzas entre varias organizaciones, ya que es difícil que una sola organización desempeñe todos los roles necesarios para liderar una iniciativa exitosa de cambio sistémico, pero desconfiamos de las "alianzas forzadas" impulsadas por los financiadores. No apoyamos las campañas políticas que promueven a una sola persona como candidata o a un partido específico. Las organizaciones con fines de lucro son elegibles, siempre que el objetivo principal del esfuerzo sea lograr un impacto social duradero para millones de personas.

Las directrices de nuestra convocatoria abierta de 2020 se pueden encontrar [aquí](#). La lista anterior debe tratarse como indicativa; para obtener las directrices específicas para las futuras oportunidades de donativos, visite nuestro sitio web www.co-impact.org.

2.3

Nuestro proceso de revisión

Para cada oportunidad de financiamiento, una vez que se cierra el plazo para presentar la solicitud, comenzamos un proceso riguroso de revisión o examen de las solicitudes que hemos recibido.

Normalmente utilizamos el siguiente método por fases:

- **Primero**, llevamos a cabo una “revisión básica” de las solicitudes. Esta revisión formal nos ayuda a identificar las iniciativas que cumplen claramente con los requisitos básicos de cada oportunidad de donativo. Por ejemplo, revisamos si están completas y brindan toda la información requerida, corresponden a los temas identificados, son presentadas por organizaciones que cumplen con los criterios de elegibilidad, proponen trabajos en países elegibles del Sur Global y cumplen con cualquier otro criterio básico que se haya especificado.
- **En segundo lugar**, llevamos a cabo una revisión “inicial” para ayudarnos a identificar las ideas más prometedoras y presentar un caso convincente. Este proceso incluye una revisión de las solicitudes por parte de nuestro equipo, las personas encargadas del asesoramiento en el país y otras personas expertas independientes provenientes de las organizaciones clave, los financiadores, los y las profesionales y las personas activistas. Damos prioridad a la diversidad, la representación y la experiencia vivida en el Sur Global y un historial en el fomento de los principios feministas y la justicia de género.
- **En tercer lugar**, en función de esta revisión inicial, seleccionamos una lista reducida de organizaciones para entablar en nuestro proceso de “revisión exhaustiva”, que se adapta a cada tipo de donativo. Durante esta etapa, hablamos con las personas a cargo de las iniciativas, y es posible que les solicitemos que nos faciliten documentos adicionales que complementen a los ya presentados. Al final de este período, según el alcance de la convocatoria y los fondos disponibles, otorgamos donativos a un grupo seleccionado de organizaciones.



Cortesía de Juan Arredondo/
Getty Images/Images of
Empowerment

El proceso antes descrito se está revisando a medida que avanzamos para adoptar una postura ecosistémica más amplia centrada a nivel país y a medida que desarrollamos nuestro segundo fondo para nuestro otorgamiento de donativos centrado en el cambio sistémico para la equidad de género y el liderazgo de las mujeres. En 2020/21, buscamos la retroalimentación de los socios programáticos y los solicitantes a través de una encuesta administrada de forma independiente y consultamos con las líderes de los movimientos feministas y las expertas en género acerca de nuestro diseño de otorgamiento de donativos. Utilizamos esta información para hacer que nuestros procesos sean más accesibles, claros e incluyentes. A medida que nuestro equipo crece con líderes clave que se encuentran en países del Sur Global, buscamos cambiar aspectos importantes de la toma de decisiones para acercarnos más a los países en los que trabajamos. También estamos explorando la posibilidad de consultar con asesoras y asesores a nivel país, así como con profesionales y activistas que representen o estén cerca de los grupos que esperamos beneficiar.

Compartiremos las actualizaciones de nuestro proceso de revisión en nuestro sitio web y nos comprometemos a comunicarnos de forma clara y transparente sobre los criterios, la toma de decisiones y los plazos.

2.4

La Fase de Diseño

La Fase de Diseño está destinada a ayudar a cada organización seleccionada (o alianzas) a desarrollar completamente su iniciativa de cambio sistémico y preparar un prospecto (una propuesta) convincente que desarrolle los componentes centrales de su visión y estrategia generales (en lugar de solo describir una parte que quizá financie Co-Impact).

Para nuestros donativos principales Ancla/Cambio Sistémico, cada organización líder seleccionada para un Donativo de Diseño normalmente recibe hasta USD 500 000 en un plazo de ocho a doce meses (a medida que ampliamos el número y los tipos de donativos que otorgamos, es posible que la naturaleza de la fase de diseño, el tiempo y la cantidad de apoyo varíen).

Co-Impact reconoce que las organizaciones a menudo no tienen el tiempo, el espacio o los recursos para abordar la complejidad de la planificación estratégica para el cambio sistémico. El propósito de una fase de diseño es proporcionar el espacio, los recursos y la experiencia necesarios para que un socio cree un plan estratégico integral y coherente diseñado para ayudar a que la organización logre sus objetivos de cambio sistémico. Los fondos pueden ser utilizados por cada socio programático de la manera que sea más útil para este, y pueden incluir el refinamiento de las ideas y las estrategias, la consolidación de las alianzas, el fortalecimiento de una base de evidencia, la mejora de los procesos internos o la creación de un presupuesto general y un plan de recaudación de fondos para la iniciativa.

Durante la Fase de Diseño, cada socio programático prepara breves reseñas de los componentes clave de su postura acerca del cambio sistémico que eventualmente formarán parte del prospecto. Hacia el final de la fase de diseño, cada socio programático prepara y envía un prospecto consolidado para su consideración para un Donativo Ancla/Cambio Sistémico con una duración de 5 a 6 años. El período y el prospecto del Donativo de Diseño están destinados para ser útiles para los socios programáticos y para reflejar su postura central general, en lugar de ser algo “preparado para Co-Impact”.

Las posturas y las alianzas que surjan del proceso deben ser útiles para la propia planificación estratégica de la organización y estar diseñadas para atraer fondos de un amplio conjunto de financiadores.

A lo largo de la Fase de Diseño, nos relacionamos con los socios programáticos como socios y socias de pensamiento para brindarles una retroalimentación que sea útil, para ayudarlos a desarrollar conocimientos más claros y para afinar aún más sus perspectivas y posturas. También podemos vincularlos con personas de recursos, materiales e ideas que quizá les resulten útiles. En el pasado, esto incluyó: un taller de lanzamiento para compartir los componentes clave de la postura con respecto al cambio sistémico y la justicia de género; la participación de las personas internas o externas a cargo de la facilitación para guiar el proceso estratégico; una llamada aproximadamente cada ocho semanas con el equipo de Co-Impact para discutir las ideas centrales y el progreso; una visita al campo y una presentación de la postura central a los financiadores. Los socios programáticos informan que el proceso ha sido enormemente útil, pero también que ha sido demasiado intenso y que ha consumido mucho tiempo y energía, por lo que estamos explorando formas de “aligerar”, simplificar y aclarar el proceso mientras mantenemos su valor fundamental para los socios programáticos.

Cortesía de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment





Cortesía de Jonathan Torpovnik/Getty Images/Images of Empowerment

Componentes clave de un prospecto

Para cada donativo importante que comienza con una Fase de Diseño, Co-Impact solicita un prospecto (una propuesta) que articula los componentes centrales de la iniciativa del cambio sistémico. No facilitamos una plantilla fija para el prospecto; cada socio programático determina el contenido, la forma y el estilo que mejor articulará su postura y método. Dicho esto, comunicamos los componentes que buscamos al evaluar cada prospecto, y los socios programáticos han apreciado este nivel de transparencia y claridad que elimina la necesidad de conjeturas de su parte. En cada narrativa del prospecto, buscamos una articulación clara de un esfuerzo de cinco a seis años para promover el cambio sistémico y la justicia de género interseccional. Nos interesa la teoría del cambio, la postura o el modelo de cambio de los socios. Buscamos el análisis de la economía política, las relaciones clave y las coaliciones de cada socio, cómo miden el progreso y evalúan los resultados a nivel personas, sistemas y organización, y cómo utilizarán la retroalimentación y los datos de los grupos para la mejora y la adaptación continuas. También pedimos comprender mejor la organización, sus líderes y su personal, sus políticas, sus prácticas y su cultura, y su estructura de gobernanza. En cada una de estas áreas, buscamos comprender cómo cada iniciativa promoverá el poder, la agencia y el liderazgo de las mujeres en sus programas y alianzas, así como dentro de la organización. Las directrices completas del prospecto se pueden encontrar en nuestro [sitio web](#).

En el prospecto presupuestario, esperamos suficiente información para describir los principales tipos de actividad y personal, las opciones entre ellos y algún desglose de los costos relacionados con los esfuerzos del cambio sistémico, el aprendizaje, la evaluación y los gastos generales necesarios. Sin embargo, aunque esperamos que los socios programáticos hayan utilizado

cálculos más detallados para llegar a su presupuesto, no esperamos que se nos presente un presupuesto muy detallado. Al revisar los presupuestos, nos interesan más los *resultados* y los *productos* que entregarán los fondos que los *insumos* que se comprarán con el dinero. Por eso también proporcionamos un financiamiento flexible, ya que confiamos en nuestros socios y les damos espacio para hacer ajustes a medida que cambian las circunstancias y según sea necesario para ofrecer los resultados acordados de manera más eficaz.

Por lo general, Co-Impact financia entre el 25 % y el 35 % y nunca más del 50 % del presupuesto total de una iniciativa. Estos parámetros están diseñados para ayudar a garantizar una relación equilibrada que evite que una organización dependa demasiado de Co-Impact. Cuando un socio programático haya logrado obtener fondos de varios donantes importantes, Co-Impact podrá financiar menos del 25 % del presupuesto total de una iniciativa. En cualquier caso, los socios programáticos deberán recaudar entre el 50 % y el 75 % de su presupuesto general de otros financiadores. Cuando sea útil, también consideraremos “adelantar” nuestro apoyo hasta cierto punto para que las iniciativas puedan ponerse en marcha mientras los socios programáticos recaudan los recursos adicionales.

Además, si es viable, es posible que socios programáticos deseen estructurar la propuesta de actividades y el presupuesto de manera modular de forma que se ilustren dos o tres escenarios de niveles de financiamiento. Los múltiples escenarios permiten a los socios continuar con un trabajo significativo en los primeros años, cuando el financiamiento completo no está garantizado, y ampliarlo más rápido con el tiempo o planificar un impacto menor, pero significativo, incluso cuando el financiamiento total no se materialice.

SECCION TRES

Nuestro compromiso con los socios programáticos



3.1

Compromiso con los socios programáticos

Los socios programáticos están en el centro de nuestro trabajo. Los reconocemos como los expertos con la experiencia, las relaciones y el conocimiento contextual y técnico que son fundamentales para el éxito.

Los vemos como los arquitectos e impulsores del cambio que todas las personas buscamos en el mundo. En nuestro compromiso, buscamos fomentar las relaciones basadas en la confianza que ayuden a los socios programáticos a lograr sus objetivos del cambio sistémico y justicia de género.

Varias décadas de investigación sobre la filantropía, nuestra propia experiencia y la retroalimentación que hemos recibido demuestran que el cómo estructuramos nuestro financiamiento y nuestras relaciones con los socios programáticos es fundamental para el éxito y el aprendizaje colectivo. En consecuencia, nuestro compromiso se rige por dos prioridades generales:

Apoyamos a los socios programáticos para lograr claridad y cohesión estratégicas, incluso cuando se enfrentan a muchas limitaciones

Una estrategia clara y cohesiva se encuentra en el corazón de las iniciativas exitosas del cambio sistémico. Por desgracia, con demasiada frecuencia, los y las líderes del cambio social sienten que van en cientos de direcciones y no pueden alinear la organización con su propósito. Estas demandas a los y las líderes tienden a ser tanto distracciones internas (querer hacer demasiadas cosas) como externas (recaudación de fondos, informes y respuesta a las prioridades de los donantes), y distraen la atención del trabajo principal. Estas distracciones fragmentan las prioridades y crean divergencias entre el propósito central de la organización y la forma en que gasta su tiempo y dinero. Cuando se produce esta divergencia, la capacidad de una organización para realizar cambios profundos en los sistemas se debilita.

La “coherencia estratégica”, entonces, es la capacidad de enfocarse en el propósito de la organización y tomar las decisiones que fortalezcan ese propósito, mientras se dice “no” al financiamiento y a las actividades que distraen. Co-Impact apoya a las organizaciones para lograr esta coherencia estratégica.

Creemos en darles a los socios programáticos el espacio para dar un paso atrás y articular de manera proactiva su propia visión y estrategia, y alentar activamente a otros financiadores a hacerlo también.

Si bien a menudo se alienta a los solicitantes de donativos a adaptar sus propuestas para que se ajusten a las prioridades de los financiadores, en nuestra opinión, los socios programáticos deben centrarse en defender su propia estrategia de cambio. Creemos en darles a los socios programáticos el espacio para dar un paso atrás y articular de manera proactiva su propia visión y estrategia, y alentar activamente a otros financiadores a hacerlo también.

En nuestras conversaciones con los y las líderes, buscamos trabajar de una manera que no contribuya a un “ajetreo” innecesario o que no alargue las listas de tareas pendientes de nuestro socio. En cambio, buscamos cultivar un espacio tranquilo y reflexivo que permita a los socios programáticos dar un paso atrás y tomar decisiones que conduzcan a una mayor claridad y coherencia. Esto incluye poder decir “no” a muchas buenas oportunidades, incluidas las ideas y el financiamiento de los donantes (como nuestra entidad) que no se alinean bien con las prioridades estratégicas.

Apoyamos a los socios programáticos para fortalecer sus capacidades clave

Apoyamos a nuestros socios programáticos para que identifiquen e inviertan de manera continua en las capacidades organizativas cruciales que se requieren para el cambio sostenido y el éxito a lo largo del tiempo. Es difícil dirigir una organización con cambios sistemáticos y objetivos de transformación de género ambiciosos. Las habilidades y capacidades necesarias son complejas y deben actualizarse de manera continua. Ante estos desafíos, buscamos proporcionar a los socios programáticos recursos flexibles, un asesoramiento relevante y conexiones con profesionales con experiencia.

A medida que nos involucramos, buscamos ser oyentes útiles que puedan servir como socios y socias de pensamiento que actúen con receptividad y respeto. Buscamos hacer preguntas reflexivas, ofrecer nuestro punto de vista y compartir nuestras preocupaciones también. Pero reconocemos que nuestros requisitos y nuestra comunicación imponen una carga sobre el tiempo limitado que los y las líderes organizacionales tienen disponible, y que nuestras preocupaciones pueden no siempre ser lo que debe priorizarse en un momento dado. Por lo tanto, nos esforzamos por estar disponibles cuando los socios programáticos nos necesiten, mientras que somos flexibles acerca de lo que ponemos en nuestra agenda. También somos conscientes de los momentos en los que el mejor curso de acción es simplemente darles espacio a los y las líderes. Los comentarios que hemos recibido muestran que esto todavía es un trabajo en progreso y que, si bien nuestro compromiso a menudo es útil para afinar el modelo del cambio sistémico, debemos reducir la intensidad del compromiso y las demandas de tiempo que hacemos.

Servimos como socios y socias de pensamiento y actuamos con receptividad

Durante el período del donativo, nos mantenemos en estrecho contacto con los socios programáticos con una frecuencia acordada y con mayor frecuencia cuando al socio programático le resulta útil. Aportamos una postura de organización integral: nos interesan la iniciativa que apoyamos, las prioridades de toda la organización y sus socios y socias de coalición, y lo que está sucediendo con las personas de la organización. Buscamos comprender de manera continua la base de cómo piensan y actúan nuestros socios programáticos: su razonamiento, sus análisis de riesgos y sus medidas de mitigación. Prestamos mucha atención a las preguntas a las que se enfrentan nuestros socios, cómo recopilan, interpretan y utilizan los datos para mejorar la implementación, y cómo cultivan las relaciones y las coaliciones clave. Al hacerlo, buscamos comprender qué les da a nuestros socios programáticos la confianza de que el gobierno asumirá, impulsará e institucionalizará los cambios sistémicos y los mantendrá a lo largo del tiempo, y cómo los cambios en el sistema ayudarán a que la gobernanza sea más incluyente, receptiva y responsable a lo largo del tiempo.

3.2

Poder y economía política

En esencia, cómo se institucionaliza, distribuye y ejerce el poder (“economía política”) a menudo puede explicar por qué las cosas no funcionan o por qué las cosas no funcionan para algunas poblaciones, y qué se necesita para mejorar las cosas.

Un problema fundamental es que las personas a cargo de los sistemas a menudo no son representativas de las mismas personas a las que deben servir, ni responden ni rinden cuentas ante ellas. La forma en que se despliega el poder puede incluir o excluir a las mujeres y niñas y a otros grupos históricamente subrepresentados, y la dinámica interseccional de género de un sistema se ve reforzada por las normas sociales, la política, la economía, las construcciones sociales y los marcos legales.

Por su propia naturaleza, los sistemas económicos, de salud y de educación, así como las instituciones legales y económicas clave, reflejan la economía política de su contexto. Por lo tanto, el cambio sistémico requiere una comprensión clara de las formas en que funciona el poder político y económico dentro de un sistema, así como las oportunidades de cambio. Por esta razón, creemos que las soluciones técnicas o tecnocráticas, aunque a menudo son útiles y necesarias, son por sí solas insuficientes para generar un cambio duradero.

El cambio sistémico requiere un análisis profundo de quién tiene el poder, quién no, quién establece la agenda y quién toma las decisiones. Esto incluye una apreciación de cómo se organizan las reglas del juego para privilegiar a algunas personas y excluir a otras, así como las palancas de poder que pueden hacer que un sistema sea más efectivo e incluyente. Esto requiere una comprensión tanto de los mandatos o puestos que ocupan ciertas personas como de quién tiene el poder informal y los niveles de motivación de todas las personas clave. Es importante destacar que, debido a que el poder rara vez está concentrado en una sola persona que actúa como líder o en una sola organización, es fundamental construir o fortalecer una “coalición ganadora”, que trabaje dentro y fuera del gobierno y que sea lo suficientemente poderosa como para hacer que el cambio suceda y que dure en el tiempo.

Dado esto, prestamos mucha atención a la economía política en todo nuestro trabajo. Nos permite informarnos acerca de las elecciones de los países en los que trabajamos, las consideraciones clave en nuestros procesos

de selección, las personas expertas a las que consultamos y cómo evaluamos la probabilidad de éxito, el diseño de nuestro aprendizaje y nuestras evaluaciones, y el contenido de nuestro compromiso con los socios programáticos y los financiadores.

Lo más importante es que escuchamos atentamente a nuestros socios programáticos para comprender cómo el ejercicio del poder en su contexto les brinda información para su análisis, su diseño y su estrategia del programa y sus formas de trabajo. Esto incluye cómo entienden sus dinámicas sociopolíticas y de gobernanza, y cómo el patriarcado, la misoginia y otras formas de discriminación están arraigadas en las normas, leyes y políticas institucionales. El cambio sistémico a menudo es tenso y nunca está completamente libre de riesgos, pero una lectura cuidadosa de la economía política puede ayudar a reducir los riesgos. Prestamos mucha atención a cómo los socios programáticos atravesarán los desafíos de la economía política y los mecanismos, las culturas y las prácticas que tienen para adaptarse a medida que cambian las circunstancias. En la iniciativa, pedimos tener una mejor idea de las fuentes específicas de poder que dan forma al sistema que desean cambiar, incluida la naturaleza interseccional de género de este poder. Buscamos comprender a las personas y a las instituciones que toman las decisiones, los incentivos y las motivaciones que sustentan el status quo y las posibles palancas para hacer los cambios.

Debido a que los gobiernos invariablemente desempeñan un papel fundamental en el cambio sistémico, les pedimos a los socios programáticos que nos ayuden a comprender quiénes y cómo se relacionan con el gobierno, cómo la coalición ganadora involucra al gobierno y ayuda a influir en él, y cómo esta coalición refleja a los grupos históricamente subrepresentados. A menudo, los gobiernos crean planes y compromisos admirables con los grupos excluidos, pero los incentivos, los prejuicios y las normas impiden que el sistema sea incluyente en la práctica.

Confiamos en nuestros socios programáticos y contamos con ellos para que sean nuestros principales maestros de las consideraciones sobre la economía política de su trabajo. Complementamos esa información mediante la interacción con las personas expertas independientes (preferentemente, líderes del Sur Global y de los movimientos feministas que viven y trabajan en los países en los que trabajamos), los financiadores y las personas que realizan investigaciones, y al realizar una revisión de la evidencia y una lectura amplia.

3.3

Fortalecimiento organizacional

El cambio sistémico necesita organizaciones fuertes.

Apoyamos a las organizaciones para que logren resultados a nivel de personas y sistemas en las áreas de salud, educación y oportunidades económicas. Estos resultados transformadores requieren buenas decisiones estratégicas. Tomar esas decisiones y actuar para lograrlas requiere personas definidas que actúen como líderes y capacidades organizativas sólidas. Por esta razón, Co-Impact busca brindar a los socios programáticos el tiempo y el espacio necesarios para aclarar sus elecciones estratégicas, desarrollar las capacidades organizacionales que sean más cruciales para su misión y tomar decisiones coherentes alineadas con sus objetivos de cambio sistémico. Hacemos esto a lo largo de nuestro compromiso, además de crear

específicamente un espacio para que nuestros socios desarrollen los principales esfuerzos de cambio sistémico, para idear y desarrollar un plan de fortalecimiento organizacional y proporcionar recursos para respaldarlo.

Como se mencionó con anterioridad, la falta de coherencia estratégica es una de las mayores barreras para la efectividad organizacional.

La “coherencia estratégica” es la capacidad de enfocarse en el propósito de la organización y tomar las decisiones que fortalezcan ese propósito, mientras se rechazan los fondos y las actividades que no están alineadas.



Cortesía de Paula Bronstein/Getty Images/Images of Empowerment

Para hacer operativa la coherencia estratégica, priorizamos cuatro capacidades clave. Si bien las capacidades que cada organización necesita fortalecer variarán y cambiarán con el tiempo, descubrimos que la mayoría de las necesidades se encuentran en los siguientes cuatro grupos:

- **Liderazgo.** Primero, creemos que una organización debe tener un liderazgo excepcional. Para nosotros, el liderazgo en una organización incluye no solo a la persona líder (director o directora general/director o directora ejecutiva/fundador o fundadora), sino también al siguiente nivel de liderazgo, es decir, la banca de personas complementarias y diversas, y una estructura propicia de gobernanza interna. Esta combinación de liderazgo se une para desarrollar e implementar la estrategia para lograr el propósito de la organización. Es importante destacar que es poco probable que la postura de la organización sea justa y eficaz si carece de justicia de género y de una representación adecuada de las personas históricamente desfavorecidas en su liderazgo.
- **Disposiciones organizativas.** En segundo lugar, creemos que las disposiciones organizativas apuntalan el éxito. Con esto nos referimos a la forma en que una organización se estructura a sí misma y asigna sus recursos para maximizar los resultados a través de los insumos (como las personas, los procesos y los sistemas) y, así, lograr su propósito. Una organización exitosa necesita muchas capacidades, como los recursos humanos, la gestión financiera, la medición y la evaluación, la tecnología de la información, las comunicaciones, la recaudación de fondos y otros asuntos operativos y de programas. Debido a que todas estas capacidades son importantes, es tentador para una organización querer abordarlas todas a la vez. Pero la realidad es que una organización solo tiene una cierta cantidad de amplitud de banda, y una característica clave del liderazgo es identificar las capacidades que necesitan atención prioritaria. Nuestra postura con respecto a las disposiciones es ayudar a los socios programáticos a configurar su personal, sus procesos y sus sistemas para alinearse con su propósito y determinar qué se prioriza dentro de cada uno de ellos.
- **Alianzas.** En tercer lugar, ayudamos a las organizaciones a fomentar las alianzas. Las alianzas basadas en una comprensión profunda y convincente del contexto a menudo son necesarias para ampliar y respaldar los esfuerzos del cambio sistémico. Las alianzas pueden extenderse a través de las geografías y a través de las personas que integran el gobierno, el sector privado y la sociedad civil. Por un lado, varios socios pueden unirse para colaborar y gestionar de manera conjunta una iniciativa compartida. Por otro lado, creemos que

es más probable que el cambio sistémico tenga éxito cuando una organización estratégica y adaptativa desarrolla una "coalición ganadora" para promover su iniciativa transformadora. Un paso fundamental en este proceso es un análisis sólido de la economía política para trazar el mandato, la posición, el poder (la capacidad para influir en los resultados) y la motivación o el compromiso de las personas clave. En nuestra experiencia, trazar estos elementos de manera sistemática puede ayudar a identificar a las personas inusuales que pueden cambiar el poder o influir en él, y los tipos de actividades de construcción de relaciones, a menudo informales, que a veces son fundamentales para el éxito.

- **Relaciones con los financiadores.** En cuarto lugar, ayudamos a las organizaciones a desarrollar relaciones saludables con los financiadores. Con demasiada frecuencia, las organizaciones socavan su coherencia estratégica al redactar propuestas que se ajustan a las prioridades de los donantes y buscar fondos de donantes que quizá no se alinean con sus prioridades. Creemos que la lógica debe invertirse: las organizaciones deben desarrollar una estrategia coherente y conseguir financiadores que la apoyen. Una estrategia clara permite a las organizaciones articular tanto sus prioridades de financiamiento como los términos que guiarán sus relaciones con los financiadores. Además, creemos que los financiadores deben aceptar un conjunto común de informes del socio programático y abstenerse de imponer requisitos excesivos para que el personal del socio programático pueda concentrar su tiempo y energía en su propósito principal (consulte la Sección 3.5).

Un proceso deliberado/disciplinado ayuda a tomar buenas decisiones. El fortalecimiento organizacional puede convertirse en sí mismo en un ejercicio de cotejo, en lugar de un conjunto de opciones estratégicas que ayuden a cada socio programático a lograr su misión. Los socios programáticos están en la mejor posición para identificar y priorizar las capacidades que son más cruciales para lograr su misión. Al mismo tiempo, las formas establecidas de observar y actuar, los hábitos y las normas pueden interponerse en el camino. Por lo tanto, incentivamos a los socios programáticos a que trabajen con un o una profesional de fortalecimiento organizacional independiente para llevar a cabo un proceso disciplinado que identifique las capacidades prioritarias, mediante un proceso que involucre a las partes interesadas internas y externas, entable debates con el equipo de Co-Impact y use un conjunto de herramientas para refinar las prioridades y las posturas.

Para obtener más información sobre nuestra postura con respecto al fortalecimiento organizacional, descargue la [guía completa de nuestro sitio web aquí](#).

3.4

Aprendizaje, medición y evaluación

Lograr cambios en los sistemas y en la justicia de género interseccional es complejo. La incertidumbre y los retrocesos son comunes, y el progreso rara vez es lineal.

Apoyamos a nuestros socios para que articulen supuestos e hipótesis clave y prueben si se mantienen a lo largo del tiempo a medida que monitorean el progreso con respecto a los objetivos acordados.

Por estas razones, el Aprendizaje, la Medición y la Evaluación (Learning, Measurement and Evaluation, LME por sus siglas en inglés) son fundamentales para nuestra postura, ya que apoyamos a los socios programáticos para que logren resultados ambiciosos, mejoren continuamente sus posturas y contribuyan al conocimiento global de lo que funciona para lograr el cambio sistémico y la justicia de género interseccional.

Buscamos fomentar una orientación hacia el aprendizaje en todos nuestros donativos al apoyar a nuestros socios programáticos para defender e incorporar el aprendizaje y la adaptación dentro de sus organizaciones, documentar las lecciones y compartir los datos, las investigaciones y los hallazgos y, así, promover un aprendizaje y una responsabilidad más amplios.

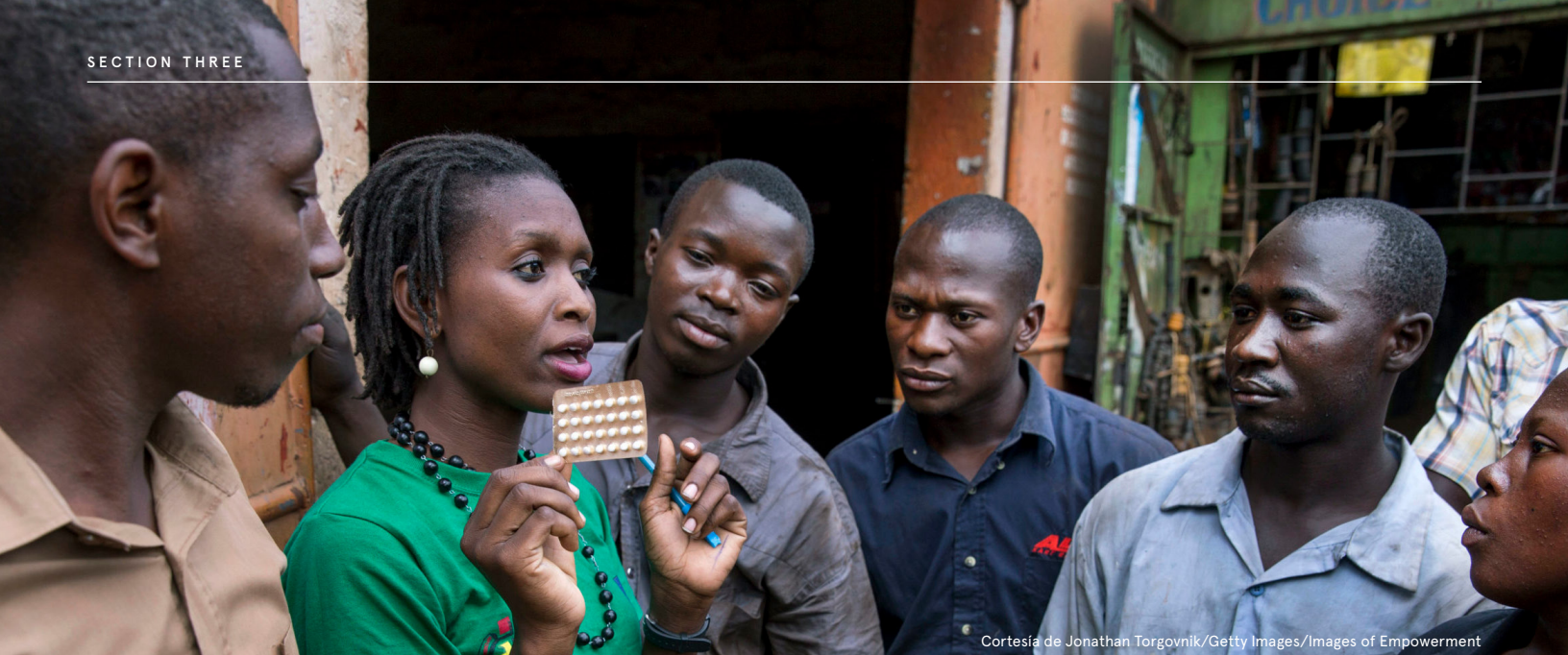
El aprendizaje es para todas las personas y debe beneficiar principalmente a las entidades socias del programa.

Los diferentes grupos, incluidas las entidades socias del programa, Co-Impact y nuestras entidades de financiación, tienen un interés en aprender sobre el cambio de sistemas, el desarrollo global y las comunidades filantrópicas en general. Para nuestro equipo, estos intereses están interconectados; buscan beneficiar principalmente a las entidades socias del programa y deben dar forma a la motivación central del enfoque de aprendizaje (ver diagrama).

Por lo tanto, esperamos que el equipo de liderazgo ejecutivo de las entidades socias del programa defienda y dé forma a su práctica de aprendizaje, y ayude al personal a comprender que la iteración, la adaptación y el aprendizaje del fracaso son fundamentales para lograr los resultados. La agenda no solo pertenece al departamento de aprendizaje o monitoreo y evaluación, sino que constituye la postura central de una organización y su enfoque hacia el éxito.

En la práctica, alentamos a las entidades socias del programa a confiar en su comprensión del contexto y enfoque, a interrogar y documentar sus hipótesis y a involucrarnos en el proceso.





Cortesía de Jonathan Torgovnik/Getty Images/Images of Empowerment

Creemos que la medición debe estar al servicio del aprendizaje y la acción; sin embargo, sin una medición significativa, se obstaculiza el aprendizaje y la acción. Para ayudarnos a navegar hacia las posturas y los diseños de medición óptimos que sean relevantes para el socio y el desafío que se está abordando, nos esforzamos por:

- Impulsarnos por el interés, la curiosidad y el deseo de los socios programáticos de mejorar la práctica.
- Promover la inclusión y apoyar las posturas impulsadas por las personas que normalmente están excluidas de los sistemas y el aprendizaje.
- Ser lo más simples posible en nuestra postura al buscar la alineación con otros financiadores siempre que se pueda.
- Actuar con flexibilidad, curiosidad, capacidad de adaptación y agnosticismo con respecto al método.
- Demostrar rigurosidad, veracidad y disposición a aprender del fracaso.
- Actuar con transparencia y no ocultar nada (publicar diseños, herramientas, datos y resultados).
- Informarnos y conectarnos con la experiencia global y regional.

Para obtener más información, consulte nuestra Guía de aprendizaje.

Aprendizaje, Medición y Evaluación en la práctica

Co-Impact busca poner en práctica los principios de LME al alinear nuestro trabajo en cuatro áreas: apoyo a nuestros socios programáticos, aportes al campo de desarrollo, aportes al conocimiento y evidencia sobre la

filantropía colaborativa y expansión de nuestro propio aprendizaje. A continuación, describimos los principales componentes que integran la práctica en estas cuatro áreas.

I. Apoyo a nuestros socios programáticos

En el centro de todo el trabajo de Co-Impact, se encuentra el apoyo a los socios programáticos que participan en el desafiante y profundo trabajo del cambio sistémico, institucional y normativo. Si bien el alcance de nuestro apoyo de LME a los socios variará según el tipo de donativo, Co-Impact se esfuerza por ayudar a nuestros socios programáticos a hacer lo siguiente:

- Llegar a una **teoría del cambio** creíble y coherente que se base en un análisis exhaustivo de los problemas y aplique una visión interseccional para comprender el poder y las desigualdades; desarrollar hipótesis relacionadas o preguntas básicas de aprendizaje.
- Conectar el **análisis profundo de la causa** del (mal) funcionamiento sistémico con el estado futuro deseado de un sistema, lo que incluye los resultados para las mujeres y para otros grupos históricamente desfavorecidos.
- Desarrollar resultados a **largo plazo, factibles y medibles** en tres niveles (organización, sistema y personas) que se desglosan a través de una perspectiva de género interseccional.
- Desarrollar o fortalecer mecanismos de monitoreo útiles, con un enfoque en obtener y actuar de acuerdo con la **retroalimentación de los grupos representados**, con especial atención en aquellos históricamente subrepresentados (consulte el recuadro).

Voz y agencia: ¿cómo es un bucle de retroalimentación de alta calidad?

Creemos que, para que los sistemas de retroalimentación prosperen, estos necesitan lo siguiente:

- Emplear posturas con respecto a la recopilación de datos desglosados que sean sencillas, pero flexibles.
- Capturar una gran cantidad de voces incluyentes de los grupos representados y recopilar retroalimentación sincera y creíble.
- Identificar las áreas para celebrar y las áreas para mejorar, mientras se arroja luz sobre las experiencias diferenciales en una variedad de grupos, sobre todo en aquellos que han sido excluidos en el pasado.
- Involucrar a las personas encargadas de tomar las decisiones de la organización (y las partes interesadas externas, como los financiadores) para aprender de la retroalimentación de los grupos representados e implementar los cambios basados en lo aprendido.
- Cerrar el círculo al compartir con las personas lo que se aprendió al escucharlas y las formas específicas en que una organización responde a la retroalimentación.

Extraído (y adaptado) de *Listen for Good*, consultado el 5 de mayo de 2019 www.fundforsharedinsight.org/listen4good

- Desarrollar un **plan de evaluación** sólido y adecuado que se ajuste a los objetivos estratégicos del socio y que genere la evidencia sobre si la iniciativa está logrando los efectos previstos; perseguir un conjunto específico de **preguntas** de aprendizaje que promuevan la agenda de aprendizaje del socio.
- Realizar un monitoreo y un informe de los datos en **tableros** semestrales y anuales, compuestos por indicadores clave acordados, lo que incluye los resultados a nivel de personas, sistema y organización, y los hitos anuales que describen el progreso a lo largo del tiempo.
- Desarrollar **prácticas de aprendizaje** en todo el personal de la organización para utilizar los datos y la evidencia para mejorar la práctica y aprender tanto del fracaso como del éxito.
- **Interactuar con las personas sistémicas involucradas**, sobre todo con las instituciones gubernamentales, para desarrollar y perfeccionar su propio aprendizaje, específicamente qué datos se generan y cómo se pueden utilizar para mejorar la prestación y la rendición de cuentas.



Cortesía de Paula Bronstein/Getty Images/ Images of Empowerment

¿Cómo pensamos en equidad y medición?

Nuestro compromiso con la justicia de género interseccional se extiende al método de LME. Buscamos guiarnos por un conjunto de principios complementarios, basándonos en prácticas como la evaluación feminista, la investigación de la acción participativa y la evaluación centrada en el grupo de usuarios y usuarias:

- Las preguntas que se priorizan para la medición y el aprendizaje son importantes, al igual que quién las hace.
- Los métodos importan: las herramientas a través de las cuales se genera el conocimiento pueden contribuir a las desigualdades existentes o pueden ser plataformas para la inclusión.
- Nos esforzamos por escuchar y dar espacio a los grupos históricamente subrepresentados, no solo en la generación de conocimiento, sino también en la interpretación de los resultados y las lecciones.
- El conocimiento es una herramienta poderosa y debería ser un recurso significativo para quienes lo crean, mantienen y comparten.

Solicitamos que todos los datos clave estén desagregados por sexo y otros marcadores de desigualdad contextualmente relevantes.

2. ¿Cómo apoyamos a los socios programáticos para medir el impacto de su trabajo?

En Co-Impact, invertimos y fortalecemos a las organizaciones para enfocarnos en un cambio sistémico que tendrá resultados mejorados y duraderos para millones de personas. Por lo tanto, apoyamos a los socios programáticos para que construyan y monitoreen el progreso en tres tipos de resultados: a nivel de personas, sistemas y organización:

- **Los resultados a nivel de personas** articulan el impacto medible de la iniciativa para todas las personas en la salud, la educación y las oportunidades económicas, así como los aumentos en el liderazgo de las mujeres en todos los niveles en estos sectores y el derecho y la economía en particular. Esperamos que los socios desagreguen los resultados por sexo y por otros marcadores de desigualdad contextualmente relevantes.
- **Los resultados a nivel de sistema** ayudan a nuestros socios programáticos a ser más explícitos sobre cómo sería un sistema mejorado, por ejemplo, en la gobernanza; las políticas y las regulaciones; la distribución de los flujos financieros y los recursos humanos; las dinámicas de poder, los incentivos y las motivaciones; y las relaciones, las normas y los modelos mentales. En cada uno de estos factores, nos interesa ver cómo el sistema se inclina hacia una mayor equidad e inclusión, y si estos cambios se están institucionalizando en todo el sistema.

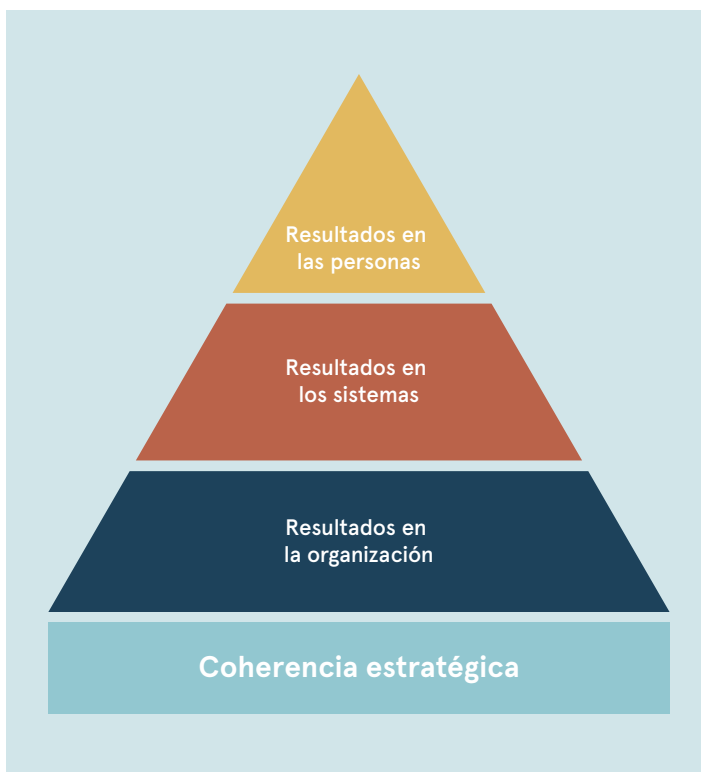
- **Los resultados a nivel de organización** articulan las capacidades que la organización fortalecerá para lograr la coherencia estratégica. Ayudamos a los socios programáticos a identificar, priorizar e invertir en las capacidades que son cruciales para lograr su misión a través de un proceso facilitado independientemente por un o una profesional de desarrollo organizacional. Las prioridades varían y evolucionan con el tiempo en las siguientes cuatro áreas principales: 1) liderazgo; 2) disposiciones organizativas; 3) alianzas y 4) relaciones con las entidades de financiación (consulte la Sección 3.3)

Apoyamos a los socios programáticos para que desarrollen resultados específicos y medibles que se adapten a cada iniciativa específica. En cada caso, los indicadores siguen el propósito central de la iniciativa y reflejan los componentes de su teoría del cambio.

3. Aportes al campo del desarrollo

Sabemos que somos una de las muchas entidades que apoyan las iniciativas sistémicas y de desarrollo en el mundo. Para contribuir a una comprensión más amplia de “lo que funciona” y “lo que no funciona”, hacemos lo siguiente:

- Recopilamos y sintetizamos la **evidencia y las lecciones** generadas por la implementación de nuestros socios programáticos sobre el cambio sistémico transformador de género en los sistemas de salud, educación y oportunidades económicas y sobre el cambio institucional para promover el liderazgo de las mujeres en derecho y economía.
- Establecemos una relación de trabajo con algunas **entidades de investigación** y personas expertas que puedan proporcionar análisis, conocimientos y reflexiones generales sobre nuestro modelo de promover el cambio sistémico e influir en la filantropía. Damos prioridad a las organizaciones lideradas por mujeres y mujeres expertas que están profundamente arraigadas en los países del Sur Global donde trabajamos.
- Promovemos conexiones reflexivas y deliberadas **entre los y las profesionales y las entidades de investigación** guiadas por el interés y las solicitudes expresadas por los socios programáticos.



¿Cómo aprendemos?

Fomentamos la comunicación sincera dentro de nuestro equipo, con los socios programáticos y entre ellos. Ponemos de relieve las suposiciones y los puntos ciegos, cuestionamos las teorías de cambio y nos preguntamos: “¿Cómo sabremos que estamos teniendo éxito?” y “¿Cómo podemos hacer que nuestro trabajo sea más eficaz?”

Implementamos un escepticismo sano. Investigamos y usamos la evidencia y nos ocupamos de ella de una manera rigurosa y enfocada en mejorar la práctica.

Aceptamos que el fracaso es un elemento clave del aprendizaje. Con este fin, nos esforzamos por cultivar un espacio seguro entre Co-Impact y los socios programáticos para discutir abiertamente el fracaso y el aprendizaje.

Trabajamos para conectar mejor a las comunidades de profesionales y de personas investigadoras/eruditas de formas que puedan beneficiar a ambos grupos y promover el conocimiento y la práctica.

Participamos en reuniones estratégicas y, en ocasiones, las organizamos, no solo para afirmar lo que se sabe, sino para ampliar cómo nos percibimos y cómo percibimos a los socios programáticos.

Nos comprometemos a aprender de forma activa y abierta y a contribuir al aprendizaje del equipo. No tenemos miedo de cambiar de opinión o admitir que tal vez estábamos equivocados. Después de las interacciones clave, intentamos preguntarnos: “¿Qué aprendí?” y “¿Pude entender algo con más claridad?” Nos comprometemos a dedicar tiempo a leer y escribir, a comunicar lo que estamos aprendiendo y tratando de hacer, a fomentar nuevas ideas y a rendir cuentas.

- Apoyamos de manera activa a nuestros socios programáticos para que **compartan las lecciones** con sus comunidades cercanas y globales.
- Facilitamos y **promovemos el aprendizaje en el ecosistema de Co-Impact** en torno a los temas centrales, los ámbitos y el cambio sistémico. El ecosistema incluye a los socios programáticos, a los financiadores y a la comunidad de desarrollo en general.

4. Aprendizaje acerca de nuestra eficacia como financiadores

El modelo de filantropía colaborativa de Co-Impact para el cambio sistémico y nuestra agenda de influencia son fundamentales para nuestra visión de éxito. Para comprender cómo lo estamos haciendo en relación con este objetivo, hacemos lo siguiente:

- Buscamos la retroalimentación de nuestros socios programáticos sobre nuestros procesos y funciones. Realizamos una curaduría de estos comentarios como un recurso público para una transparencia y un aprendizaje más amplios para otras organizaciones filantrópicas.

- Invitamos a que se realicen evaluaciones independientes de nuestro papel como financiadores. Nos comprometemos a utilizar los comentarios para mejorar nuestra práctica.
- Nos involucramos con la evidencia, la utilizamos y nos ocupamos de ella de una manera rigurosa y enfocada en mejorar la práctica.
- Aceptamos que el fracaso es un elemento clave del aprendizaje.
- Evaluamos cómo estamos contribuyendo al discurso y las prácticas mejoradas en filantropía.

A medida que aprendemos sobre cómo podemos apoyar mejor el cambio sistémico, también facilitamos el aprendizaje para nuestros financiadores y miembros de nuestra comunidad de financiamiento más amplia. (consulte la Sección 1.4 para obtener más información)

3.5

Nuestra postura acerca de la comunicación, los informes y la rendición de cuentas

Sabemos que algunos de los problemas más delicados en la relación entre el financiador y el donatario pueden surgir con respecto a la presentación de informes y la rendición de cuentas, cuando el desequilibrio de poder inherente entre el financiador y el donatario suele ser más evidente.

Intentamos mitigar este desequilibrio de poder de tres maneras:

- **En primer lugar**, acordamos de manera conjunta con los socios las personas clave, los sistemas y los resultados en la organización que se lograrán y, luego, les brindamos una flexibilidad significativa sobre cómo los lograrán en relación con las actividades específicas y el uso del presupuesto.
- **En segundo lugar**, apoyamos a nuestros socios programáticos para que desarrollen una estrategia y un presupuesto integrales a largo plazo, y buscamos apoyar ese plan y abogar por que otros financiadores hagan lo mismo. En la práctica, esto significa que apoyamos a nuestros socios programáticos en la creación de una estrategia, un plan, un presupuesto y un conjunto de informes para todos los financiadores. Buscamos simplificar y aclarar nuestros requisitos de informes y no pedimos más de lo necesario.
- **En tercer lugar**, reconocemos que nuestro apoyo viene con expectativas sobre cómo todos los socios programáticos deben cubrir ciertos “elementos fundamentales” que consideramos cruciales para lograr el cambio sistémico (como un compromiso con la justicia interseccional de género y la inclusión, una postura centrada en los resultados y la creación de una plataforma significativa para escuchar y actuar con base en la retroalimentación de los grupos representados). Buscamos actuar con claridad y transparencia en estos aspectos desde el principio porque creemos que actuar con claridad es actuar con amabilidad. También le debemos a los socios programáticos distinguir entre lo que requerimos y lo que sería bueno tener, pero que no sería necesario, y el nivel de detalle que se necesita y por qué.

A lo largo de nuestra relación, tratamos de mantener canales de comunicación claros y regulares con los y las líderes de todas nuestros socios programáticos. Por lo general, nos comunicamos con los socios entre una y tres veces cada trimestre y aproximadamente cuatro veces durante el transcurso de la Fase de Diseño. También buscamos encontrar formas de reducir la intensidad de nuestro compromiso y las demandas de tiempo a los socios programáticos, mientras buscamos estar disponibles y mantener un nivel profundo de apoyo. En todas estas áreas, pedimos que los socios programáticos nos brinden comentarios sinceros y nos hagan responsables de los compromisos que hemos asumido en este Manual.

Informes semestrales y anuales

Los socios programáticos y la investigación filantrópica nos dicen de manera constante que los requisitos de informes de donativos consumen demasiada energía y tiempo de su trabajo. Principalmente, vemos los informes de donativos como un subconjunto de la agenda más amplia de aprendizaje, medición y evaluación. Los informes deben basarse en la información que ya se está produciendo a través de la agenda de aprendizaje del socio programático. El propósito principal de los datos que se recopilan es ser útiles para el socio programático. Una función secundaria es informar la comunicación y el aprendizaje entre los socios programáticos y Co-Impact en cuanto a los desarrollos, los avances, los desafíos y los efectos de la iniciativa.

Cada acuerdo de donativo que firmamos incluye un plazo para presentar los informes narrativos y financieros obligatorios semestrales y anuales (consulte el sitio web para obtener más información). Sin embargo, hacemos todo lo posible por ayudar a los socios programáticos a desarrollar un ritmo de presentación de informes que se corresponda con los momentos clave de reflexión y aprendizaje, y con el que todos los financiadores puedan alinearse. Cuando es útil, trabajamos directamente con otros financiadores para armonizar los requisitos de presentación de informes, de modo que las organizaciones puedan entregar un informe a varios financiadores. En consecuencia, no requerimos un formato de informe específico, pero sí tenemos algunos requisitos de contenido, según nuestro acuerdo de donativo y sus métricas anuales y objetivos de metas que lo acompañan.

En los informes semestrales y anuales, les pedimos a los socios programáticos que reflexionen sobre la teoría del cambio del programa y las preguntas clave de aprendizaje. Como parte de esta reflexión, solicitamos una actualización sobre el progreso hacia las metas de impacto del programa, tal como se definen en el acuerdo de donativo. Las *metas de impacto* de un acuerdo de donativo son nuestras medidas objetivamente verificables de éxito e incluyen las medidas cuantitativas del número de personas atendidas, así como las medidas clave del cambio sistémico y los resultados en la organización. Solo consideramos ajustar estos objetivos en condiciones excepcionales, ya que son la base principal de nuestro apoyo a los socios programáticos, pero podemos discutir los caminos y las acciones para lograrlos.

Cada acuerdo de donativo también incluye metas clave que describen los resultados mínimos necesarios para demostrar que el socio programático está bien encaminado para lograr los resultados acordados. Negociamos estas metas (incluida la frecuencia y el contenido) como parte del proceso de desarrollo del donativo. Por lo general, estos reflejan el extremo inferior de un conjunto realista de productos (p. ej., el número de personas que trabajan en el sector de salud o el número de maestros y maestras que implementan una nueva postura) o desarrollos organizativos clave (p. ej., el porcentaje de directores y directoras de equipos de país que se han contratado y están trabajando). Los pagos subsecuentes están vinculados al logro de estas metas. Cuando no se alcanzan las metas, iniciamos una conversación para comprender las razones y tenemos una discusión sobre qué se puede hacer para solucionar el problema. Los cambios importantes en el contexto o la postura del programa pueden requerir la adaptación de los caminos al cambio y las metas correspondientes para lograr nuestros objetivos acordados. Dichas circunstancias se discuten y ajustan de manera conjunta de mutuo acuerdo y, en ocasiones, es posible que requieran una modificación del contrato.

Cada informe anual debe incluir también un informe financiero. Cuando un socio programático gasta menos del 75 % de su presupuesto anual planificado, trabajamos con este para comprender las razones del gasto insuficiente y, por lo general, para retrasar o retener el pago subsecuente hasta que nos acerquemos al momento en que se necesitan los fondos.

Confianza, transparencia y confidencialidad

Creemos que los socios programáticos que buscan promover el bienestar público deben buscar ser abiertos y transparentes, y publicar toda la información clave, sujetos a un conjunto limitado de excepciones en las que se debe mantener la confidencialidad.

Al divulgar la información sobre nuestro trabajo, podemos fomentar una mayor confianza, una mejor comprensión y colaboración entre los socios, generar certidumbre, fomentar el aprendizaje y abrirnos a la crítica y la rendición de cuentas saludables. Esto significa que buscamos modelar esta práctica desde nuestro equipo y alentamos a los socios programáticos a hacer públicos todos los documentos básicos y a publicar, en formato de fuente abierta, los datos e informes de investigación.

En la práctica, esperamos que los socios programáticos y Co-Impact publiquen el prospecto (y los resúmenes de este), así como la información descriptiva y analítica principal en dos informes (o que publiquen resúmenes ejecutivos de esos dos informes) que los socios nos envían cada año; las declaraciones financieras auditadas anuales; y cualquier investigación, informe y dato (en formato abierto legible por máquina) producidos durante el transcurso del donativo. Para todos estos materiales, recomendamos a los socios programáticos que se apeguen a la versión más generosa de la licencia de Creative Commons.

Dicho esto, reconocemos que cierta información puede ser de naturaleza sensible y no ser útil para publicarse en su totalidad, o que puede obstaculizar la franqueza y apertura que buscamos construir en nuestras relaciones bilaterales. Esto puede incluir información sobre las discusiones con el gobierno y otros socios, o información que pueda potencialmente poner en peligro al personal o a las comunidades a las que se sirven (y, en especial, a los grupos históricamente desfavorecidos), poner en peligro las relaciones, ser política o socialmente sensible, contener información privada de personas, o incluir información propietaria que no se derive del estado de una organización sin fines de lucro. Pedimos y respetamos que los socios programáticos tengan cuidado al compartir dicha información y comunicar dichos asuntos en un documento o anexo separado y marcarlo como “confidencial” o “no para su divulgación/circulación”. Los socios programáticos que crean que uno o ambos informes que envían a Co-Impact cada año se incluyen en esta categoría también pueden solicitar que los informes no se compartan públicamente.

Nuestro sentido de cómo aplicar estos principios en la práctica continúa evolucionando a medida que aprendemos de las fundaciones y organizaciones que son líderes en esta área. Esperamos colaborar con nuestros socios programáticos para lograr la mejor manera de interpretar estos principios, en la realización progresiva de la construcción de una mayor confianza, apertura y responsabilidad.

