



## COLABORACIÓN PARA UN LIDERAZGO FEMINISTA

---

“¿Para qué documentar? Arte de cultivar, documentar, sostener.”  
(Participante del proyecto de Colaboración sobre Liderazgos Feministas)

# ÍNDICE

**1** Historia de la colaboración entre dos fondos | 4

---

**2** Cada fondo, su trayecto único | 6

---

**3** El encuentro, la colaboración | 10

---

**4** Bases sobre las que construimos la idea y la práctica de liderazgos feministas | 12

---

**5** El imaginario del liderazgo feminista | 16

---

**6** Cerramos el proceso pero la llama de la colaboración sigue viva | 20

Aprendizajes recíprocos: lo que nos llevamos de este proceso | 21

Encender y sostener la conversación: la llama sigue viva | 22

Preguntas para guiar nuestra reflexión continua | 23

# HISTORIA DE LA COLABORACIÓN ENTRE DOS FONDOS



En 2022, Calala Fondo de Mujeres y Fondo de Mujeres del Mediterráneo nos integramos al proyecto de los Laboratorios de Colaboración de Fenomenal Funds, un espacio de financiamiento feminista para facilitar colaboraciones entre los fondos de mujeres que forman parte de la red Prospera.

Al plantearnos reflexionar sobre nuestro interés por adentrarnos en la discusión de temas para la resiliencia y sostenibilidad de las organizaciones y los movimientos, se detonaron conversaciones y procesos transformadores sobre la relación entre los principios que son la base y guía de la acción, y la práctica real de esos principios en el trabajo de los fondos, tanto al interior como hacia fuera, al colaborar con otras organizaciones y en el acompañamiento a otros grupos: ¿cómo mejorar el intercambio de experiencias y de saberes, con el objetivo de mejorar el quehacer para las personas a las que se hemos decidido apoyar en el camino?

Con base en estas reflexiones decidimos trabajar en colaboración en torno al Desarrollo Organizacional Feminista, nos dimos cuenta del interés común de centrar nuestro trabajo en el tema de liderazgos feministas, al estar ambos fondos en procesos de transición de dirección y transformación de las estructuras organizacionales. Las conversaciones transitaron del desarrollo organizacional al co-liderazgo feminista, las organizaciones horizontales, la resolución de conflictos, la gestión feminista del crecimiento de las organizaciones y de los recursos humanos, enriqueciendo el aprendizaje mutuo entre ambos fondos y fomentando el intercambio de experiencias con otros fondos de mujeres.

**“Se construye un espacio único y transgresor cuando mujeres tan potentes se juntan y, con poder, reflexionan mucho. Esto impacta en las vidas y en el trabajo que hacen.”**

**“La colaboración ha permitido un nivel de detalle sin precedente sobre el conocimiento de la cultura organizacional de otro fondo.”**

Como toda financiación –de donante a organización–, la colaboración llegó como una oportunidad de dotación de recursos y, al mismo tiempo, como una imposición de trabajo sobre el ya saturado espacio operativo y administrativo en nuestros fondos, sumándose a los procesos de cambio de liderazgo y transición de la estructura organizativa por los que cada equipo estaba atravesando por su cuenta. Sin embargo, a pesar de las dinámicas del ejercicio de poder que implica toda relación donante–donatario, las obligaciones que se nos plantearon con el proyecto de colaboración, al partir de una

iniciativa de financiamiento feminista flexible para la resiliencia y sustentabilidad, y al existir un verdadero interés en nosotras por comprender y aprender en el proceso–como activistas e integrantes de un equipo de trabajo comprometido con lo que hace–, se pudieron adaptar a las necesidades de cambio de cada fondo: las obligaciones, la carga de trabajo y la rendición de cuentas cambiaron de orientación y se ajustaron para responder a las organizaciones y no esencialmente a los requerimientos del donante.

Logramos ser flexibles y adaptar el proyecto gracias al espacio de intimidad, confianza y sinceridad que construimos entre los equipos de ambos fondos, a pesar de los retos que presentaron la distancia y los tiempos –resolviendo de forma virtual la elaboración de la propuesta, las llamadas necesarias para organizar los encuentros presenciales, para ajustar presupuestos, y planear el cierre y sistematización de la colaboración–. Nuestros encuentros fueron jornadas intensivas donde pudimos compartir, discutir y argumentar sobre poder y los liderazgos a partir de nuestras propias experiencias, incluyendo nuestras vivencias, emociones, los aciertos y celebraciones, las equivocaciones, los replanteamientos y los aprendizajes, tanto en los momentos de trabajo como en las interacciones espontáneas, sin miedo a transparentar nuestros procesos de transición de direcciones y de desarrollo organizacional.

**“Son un esfuerzo viajar y el proyecto, pero puede ser un espacio de aprendizaje y fortalecimiento de los dos fondos.”**

**“Me siento honrada de tener este espacio de confianza y romper con una máxima que es la que sostiene la violencia: los trapos sucios se lavan en casa. Es algo importante lo que estamos haciendo, y merece la alegría, que lo hagamos bien y con profundidad.”**

Al inicio de la colaboración, en la etapa de **descubrimiento**, nos motivamos a crear un proyecto que traspasara los límites del trabajo y el aprendizaje entre ambos fondos, partiendo de sueños y expectativas a la altura de esos sueños, para así poder llegar a la comunidad de la red Prospera, a las organizaciones y a los movimientos feministas.

Al **definir** nuestra propuesta de colaboración, conscientes de la carga de trabajo que el proyecto planteaba, sumada al trabajo operativo y, coyunturalmente, a las transición de las direcciones y reestructuración organizativa por la que cada fondo estaba pasando en paralelo, nos dimos cuenta de que el mejor ajuste que podíamos hacer al proyecto de colaboración era enfocar el financiamiento y los esfuerzos en los procesos de transición de las direcciones ejecutivas de cada fondo y que la colaboración fuera el motor de discusión y aprendizaje sobre liderazgos feministas (distribución de poder, coordinación, comunicación, toma de decisiones y rendición de cuentas).

En la etapa de **refinamiento**, integramos 1. lo que visualizamos en un inicio en torno a la reflexión sobre liderazgos feministas, 2. los aprendizajes con base en nuestra experiencia de primera mano sobre la reestructuración organizacional a

partir de un cambio de liderazgo y 3. las necesidades de financiamiento de cada fondo para lograr las transiciones y compartir dicha experiencia y los aprendizajes que se construyeron a partir de ésta.

Desde un inicio nos planteamos generar una publicación que presente los aprendizajes del trabajo entre y con los fondos feministas: plantear reflexiones y preguntas útiles, navegar y dejar un legado colectivo como la base de una reflexión profunda.

Este documento integra el contenido de las discusiones, reflexiones, preguntas y aprendizajes del proyecto de colaboración entre Calala Fondo de Mujeres y Fondo de Mujeres del Mediterráneo, con la intención de:

- **Documentar el proceso de colaboración**, recogiendo reflexiones, dilemas y aprendizajes clave que surgieron a lo largo del camino.
- **Analizar las dinámicas de poder, democracia y liderazgo feminista** a partir de la experiencia compartida entre ambos fondos.
- **Compartir los aprendizajes** con la comunidad de fondos de mujeres de Prospera, destacando las prácticas y lecciones sobre liderazgos feministas.
- **Reflejar la esencia del proceso**, honrando el esfuerzo, la conexión y la construcción conjunta entre Calala y el Fondo de Mujeres del Mediterráneo.

A lo largo del proyecto de colaboración, contamos con el apoyo de personas que facilitaron, documentaron e interpretaron nuestras conversaciones. Amanda y Majo estuvieron a cargo de la facilitación de nuestras últimas reuniones virtuales y el encuentro de cierre de proyecto, y de sistematizar el contenido de todo el proceso en este documento, con los objetivos arriba descritos como guías para dicha tarea.





Calala y MedWF comparten la particularidad de ser fondos del norte global que trabajan con el sur, también coincidimos por ser organizaciones que han crecido mucho y de forma rápida, en estos últimos años. En medio de este crecimiento, de las reflexiones, los retos y aprendizajes que plantea, ambos fondos hemos vivido un proceso de transición de las direcciones ejecutivas y la consecuente reestructuración de las organizaciones: roles, responsabilidades, y estrategias de toma de decisiones y resolución de conflictos. Procesos que, en paralelo, fueron precedidos por discusiones, formaciones y cuestionamientos sobre las narrativas en torno a conceptos como poder, horizontalidad y (co)responsabilidad. Así, las conversaciones sobre liderazgos feministas surgieron orgánicamente para cada fondo, de forma distinta y por caminos diversos, antes de la colaboración.

Al encontrarnos en el cruce de nuestros caminos, surgieron las características singulares de cada fondo, como distinciones inspiradoras y detonadoras de cuestionamientos, reflexiones, retos, estrategias y herramientas para abordar las discusiones sobre liderazgos feministas.

En 2023, Calala recibió la noticia de la salida de quien fue durante 12 años la Directora Ejecutiva del fondo, quien participó activamente al comienzo del proyecto de financiamiento colaborativo. Aprovechamos esta coyuntura del cambio de dirección para replantear nuestra estructura organizacional y el liderazgo, como parte del proceso de transición hacia un co-liderazgo que ya se había estado conversando. Este trabajo llevó a conformar un equipo de transición, a evaluar la percepción sobre liderazgo compartido dentro de las integrantes de la organización y a solicitar el apoyo de personas externas para la reestructuración de roles y responsabilidades dentro del equipo del fondo, así como del modelo de dirección, coordinación, comunicación, toma de decisiones y rendición de cuentas, conforme avanzaba en paralelo el proceso de colaboración con MedWF.

**“Hay personas haciendo algo parecido a lo que yo hago, con otras dinámicas que cuestionan el poder, que invierten en crear otros liderazgos, y eso me parece muy esperanzador y positivo.”**

Trabajamos en torno a la definición y relación de los conceptos de confianza, responsabilidad compartida y autonomía, antes de introducirlos en las conversaciones de la colaboración. Estos términos fueron centrales en el trabajo colectivo que Calala llevó a cabo para la elaboración de su protocolo antirracista –formalización del trabajo descolonial–, su política de cuidados y la reestructuración de la organización hacia un liderazgo compartido como manifestación de la puesta en práctica de nuestros valores: valentía, alegre rebeldía, comunidad, cuidados, descolonialidad y flexibilidad.

Estos tres procesos de formalización de mecanismos internos de Calala también posibilitaron nombrar y visibilizar las dinámicas de poder dentro y fuera de la organización, y permitieron profundizar en las reflexiones sobre las cargas de trabajo y la horizontalidad.

Para el fondo, las políticas de cuidado son parte integral y transversal del trabajo en la organización. El protocolo de violencia antirracista, por ejemplo, es una intersección entre nuestra política de cuidados, y nuestra política antirracista y descolonial, que se ajusta y se adapta a las diferentes necesidades de las personas que integran el equipo.

En Calala practicamos la autonomía de las áreas y programas, y la transparencia en decisiones de presupuesto y planificación como estrategias de empoderamiento individual y colectivo del equipo. Por ejemplo, se ha desarrollado un código analítico del financiamiento de la organización, un documento donde todas conocen de dónde viene el recurso para pagar gastos.

Para nosotras, la Teoría del Cambio es una herramienta de monitoreo y reflexión constantes, la cual es aplicada tanto internamente como con los grupos que se financian y acompañan. Y la transición con la salida de la Directora de la organización, presentó una oportunidad única para poner en práctica de manera más profunda y amplia la Teoría del Cambio, con un enfoque renovado en el liderazgo compartido, mayor participación en la toma de decisiones y una distribución más equitativa del poder.

Mientras se desarrollaban estas reflexiones y el trabajo de reestructuración que surgía de ellas, logramos implementar momentos colectivos para la toma de decisiones y la construcción colectiva.

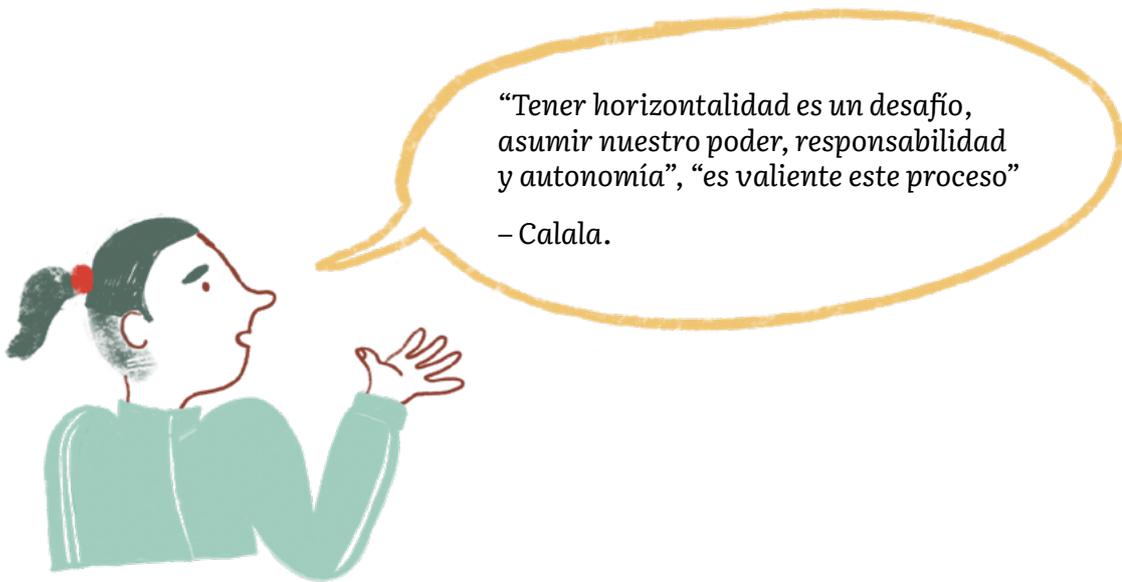
Como un ejercicio más de transparencia, se aplicó una encuesta para conocer dónde nos encontrábamos como organización y para que todo el equipo abrace la nueva forma de ser que plantea la transición al liderazgo compartido.

En las conversaciones de la colaboración, compartimos la riqueza de la construcción colectiva de la carta relacional como una herramienta de comunicación continua para vivir y convivir en el día a día de nuestro trabajo.



Durante el proceso de transición de liderazgo, nos enfrentamos a las dificultades de tomar decisiones de forma colectiva, por el tiempo y la paciencia que estos procesos requieren para su construcción y puesta en práctica, en medio de una fuerte carga de trabajo operativo. El equipo de transición había pensado que todo se trabajaría y decidiría de manera horizontal, pero la difusión de información tuvo que ser compartimentada en respuesta a las necesidades del proceso, y no todas las integrantes de la organización estaban al día con la transición.

En la ofrenda de la colaboración, Calala llevó la visión de cambio como ruptura y creatividad para construir el mundo que se sueña desde dentro hacia afuera.



*“Tener horizontalidad es un desafío, asumir nuestro poder, responsabilidad y autonomía”, “es valiente este proceso”*

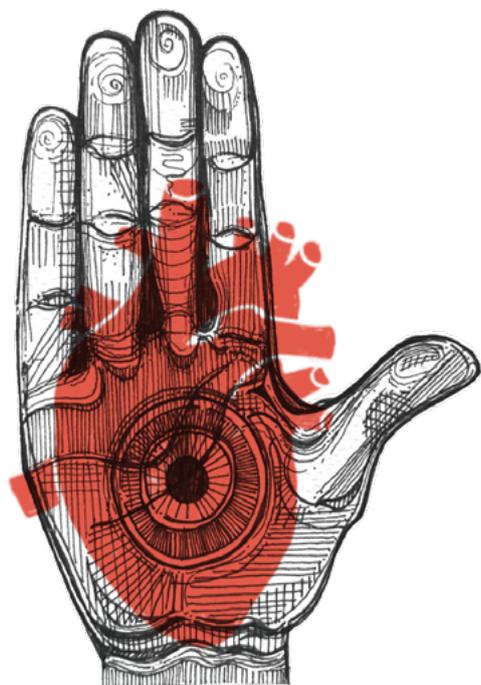
– Calala.

En Fondo de Mujeres del Mediterráneo comenzamos el proyecto del Laboratorio de Colaboración con una Directora Ejecutiva en jefe dentro de la organización, bajo un esquema de liderazgo de 15 años y en medio de la transición a una co-dirección a cargo de dos co-directoras adjuntas –provenientes del norte y de sur del Mediterráneo– en formación desde inicio del 2023 y quienes integraron el equipo del fondo que trabajo de la mano con Calala.

En el Fondo de Mujeres del Mediterráneo empezamos con el trabajo sobre liderazgo feminista antes de la colaboración. La reflexión se centró en definir lo que es la gestión feminista como modelo de gobernanza, y cómo desde ésta se conciben el poder, el dinero, la distribución de recursos y la toma de decisiones en el día a día de un equipo intergeneracional conformado tanto por trabajadoras como activistas y militantes, en un contexto de crecimiento organizacional que a la vez se enfrenta a las crisis coyunturales de la región.

Las preguntas sobre la flexibilidad y la relación de este principio con la necesidad de formalizar roles, responsabilidades y procesos, se presentaron de forma transversal a lo largo de las conversaciones del equipo de MedWF.

También se discutió la necesidad de generar una política antirracista en un espacio colectivo de la organización, con base en la experiencia del trabajo descolonial y antirracista con poblaciones al interior de Francia, al interior del propio norte global, y con poblaciones de países colonizados del sur global.



A lo largo de la colaboración, planteamos insistentemente la visión política de fondo como la base sobre la que trabajamos juntas de forma eficaz para no perder de vista hacia dónde nos dirigimos.

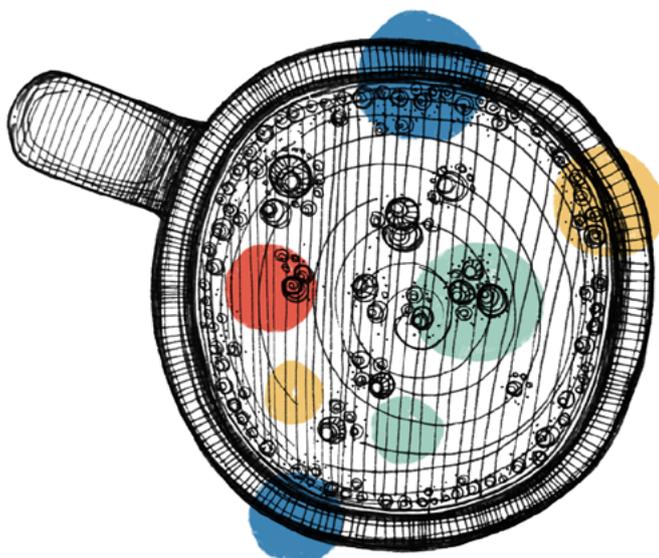
Para nosotras, definir cómo practicar un liderazgo feminista en una organización en crecimiento e integrada por un equipo intergeneracional con diversos niveles de experiencia, se presentó en términos de gestión del tiempo y de establecimiento de límites entre la vida personal y laboral.

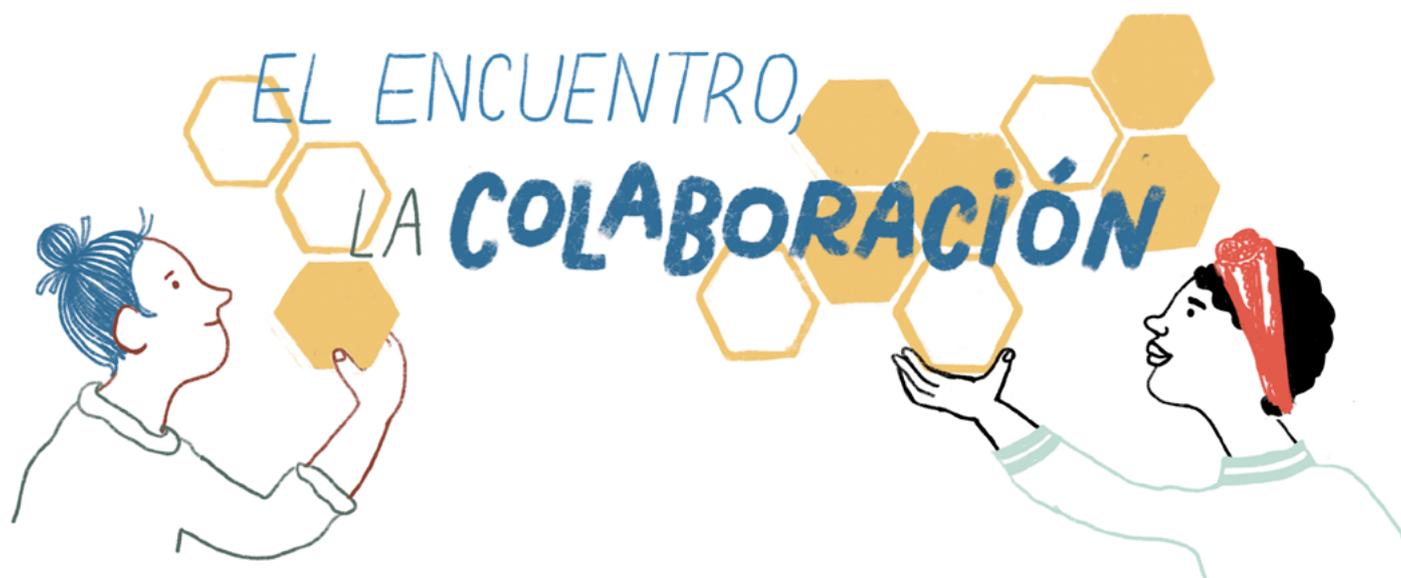
Conscientes de la importancia del cuidado como parte fundamental de la cultura y estructura de la organización, reconocemos las dificultades para implementar iniciativas enfocadas al cuidado, como las restricciones legales en Francia, tasas impositivas y multas, aunado a la salida de la persona que es-

taba a cargo del cuidado. Y a pesar de que no contamos con una política de cuidados formal, sí hemos formalizado y llevado a cabo acciones vinculadas al cuidado como parte integral de nuestro trabajo.

Para MedWF ha sido fundamental la construcción colectiva de nuestro Plan Estratégico y la constante observación e implementación en la definición de lo que implica ser un fondo feminista y cuáles son los valores que guían nuestro trabajo.

Hemos desarrollado una herramienta para que todas las personas del equipo de la organización puedan conocer el presupuesto disponible y tenerlo en cuenta en sus respectivos proyectos; existe una comunicación fluida y todas están al corriente de las actividades de las demás.





Como dos ríos que confluyen en el Mediterráneo habiendo recorrido su propio camino, nos encontramos conscientemente en esta colaboración, con la intención de profundizar y diversificar el trabajo de definición y práctica del liderazgo feminista como la base sobre la cual (re)estructurar la gestión feminista para la coordinación, operación y la toma de decisiones en nuestras organizaciones.

En este mar alimentado por las particularidades y visiones de cada fondo, descubrimos coincidencias en nuestras preguntas y reflexiones sobre el poder, los retos, las contradicciones a las que nos enfrentamos en nuestros procesos de transición, y la puesta en práctica del liderazgo compartido a través de diferentes estrategias y herramientas.

En medio del desarrollo del proyecto a través del uso de las plataformas virtuales que aprendimos a incorporar en nuestra vida cotidiana a partir de la pandemia, y todas las complicaciones de conexión que implica esta modalidad virtual, los encuentros presenciales y el taller final fueron espacios reveladores de lo que se generó en la convivencia íntima con otra organización, relacionándose de tal manera que se construyeron confianzas y nos permitimos ser vulnerables para conocernos como no habíamos tenido oportunidad de conocer otro fondo, a su equipo y su funcionamiento.

**“Este encuentro me ha hecho bien, me dio la impresión de parecernos, de calidez y calor humano, especialmente cuando había dejado atrás mi país, este espacio ha permitido parcharme.”**



Escribimos desde un lugar profundo de reconocimiento, gratitud y complicidad. Este espacio que compartimos no es solo un encuentro: es un refugio donde reflexionamos sin límites y soñamos juntas con liderazgos feministas que transformen nuestras realidades.

En este espacio de confianza se generó algo más que la suma de nuestros conocimientos y experiencia. En comunidad, con amor y con una sinceridad que nos permite hablar sin complejos, hemos tejido vínculos que trascienden este espacio, nuestras diferencias y hasta nuestras propias fronteras. Este tejido, hecho de complicidad, ternura y escucha activa, nos fortalece y nos da energía para continuar soñando y actuando con valentía.

Cada encuentro ha sido un espejo donde hemos visto nuestras luchas y, sobre todo, nuestra capacidad de conectar desde lo humano como un acto radical. Nos hemos desnudado, dejando atrás los límites impuestos por sistemas que no nos representan, y hemos encontrado un lugar seguro para cuestionar, reflexionar y soñar sin miedo.

Gracias por su compromiso, por la apertura y la curiosidad con la que se llegó a este espacio. Gracias por demostrar que podemos hablar de lo incómodo con transparencia, porque eso también es parte del cambio que queremos ver. Este ejercicio de honestidad no solo nos transforma como organizaciones, sino que rompe con viejas máximas que perpetúan el silencio y la violencia. Hoy sabemos que abrirnos nos permite ver con más claridad y actuar con más profundidad.

Nos inspiran a seguir construyendo una utopía feminista donde los liderazgos compartidos, la horizontalidad y la corresponsabilidad sean nuestras guías. Este vínculo que hemos creado abrazó las barreras lingüísticas y las diferencias profesionales, porque está cimentado en la confianza y en el reconocimiento mutuo de nuestra fuerza colectiva.

Nos honra caminar a su lado, tejiendo juntas un futuro que merece la alegría de ser transformador, profundo y lleno de posibilidades. Que estos espacios sigan siendo faros de acción, recordándonos siempre que no estamos solas y que lo que hacemos importa, y mucho.

Con amor, admiración y solidaridad,



# BASES SOBRE LAS QUE CONSTRUIMOS LA IDEA Y LA PRÁCTICA DE LIDERAZGOS FEMINISTAS

Antes de poder definir qué y cómo son los liderazgos feministas, nos preguntamos ¿qué es una organización feminista ideal? ¿qué elementos la componen, la integran, se ponen en práctica en ella?.

Sabemos que el contexto, las necesidades y las circunstancias individuales y colectivas juegan un papel importante a la hora de definir lo que es una organización feminista y, en consecuencia, que el proceso de construcción colectiva del concepto de liderazgo(s) desde una postura feminista también está hasta cierto punto condicionado por estos y otros elementos. Sin embargo, hay un conjunto de ideas base en torno al poder que sostenemos y que parten de nuestras visiones políticas, principios y valores:

- **El cuidado al centro**

Una organización con una política de cuidados realista y viable, completamente integrada al funcionamiento de la organización.

**“Sinceramente, ¿de qué sirve ayudar a los demás cuando no puedes cuidarte a ti misma? Al final, no podemos hacerlo todo, no podemos salvar al mundo, y ayudamos menos cuando estamos exhaustas.”**

- **Transparencia en la gestión de recursos**

Las personas que trabajan y forman parte de la organización están informadas sobre cómo se administran y de cómo se gastan los recursos, y porqué.

- **Práctica de la autonomía y co-responsabilidad**

Hay confianza en el equipo y las personas que lo integran, un equipo fuerte y capaz de asumir responsabilidades y gestionarse; liderazgos diversos y compartidos.

**“Partimos del liderazgo feminista, partimos de una utopía feminista, es nuestra fuerza, poder colaborar juntas, va más allá de las relaciones profesionales. Hemos creado vínculos más allá de las barreras lingüísticas.”**

- **La visión, misión y bienestar de la organización sobre los requerimientos de financiadores**

Los fondos nos enfrentamos a poner en riesgo nuestra capacidad para defender nuestra visión y en consecuencia afectar a los grupos que acompañamos ante la imposición de condiciones por parte de donantes y la necesidad de asegurar financiamiento. Por lo que establecemos como principio no aceptar dinero condicionado y saber decir que ciertos financiamientos que pueden suponer problemas.

- **Cambiar el mundo empieza por cambiarnos a nosotras mismas**

Se viven los principios y valores individual y colectivamente en la organización: tanto al interior como al exterior, con organizaciones con las que se colabora, a las que se acompaña y financia.

Al hablar de las bases y la práctica del liderazgo en una organización feminista, hablamos en primer lugar de:

**Poder**  
**Poder de**



**“¿Por qué sentimos rechazo hacia el poder y lo rechazamos porque creemos que es negativo? Por otro lado, también nos planteamos: ¿por qué no reconocemos esos momentos en los que sí tenemos poder?.”**

**El poder ¿para qué?**

El poder no es algo “malo”. Como entendemos el poder ha cambiado mucho en estos años, antes se concebía como algo malo, ahora se concibe como algo intrínseco a la vida de las organizaciones y los fondos.

Y acordamos que en la práctica del liderazgo feminista requerimos de poder dinámico con liderazgos dinámicos.

**“La noción de poder es interesante, podemos controlarlo pero no ejercerlo sobre las demás, como colectivo tenemos herramientas para controlar el poder de forma colectiva. Existe una responsabilidad importante con el poder.”**

Comprendimos que esta conversación sobre el poder abre necesariamente conversaciones y cuestionamientos sobre:

*Participación Política*

SER FEMINISTAS AÚN CON TODA LA PRESIÓN

**LEGITIMIDAD**  
Transversalidad  
de perspectivas descoloniales  
y antirracistas

**AUTONOMÍA**

ROMPER CON LAS ESTRUCTURAS COGNITIVAS HABITUALES

DEMOCRATIZAR EL TRABAJO, EL CONOCIMIENTO Y LA PARTICIPACIÓN

*Evolución* **PERMANENTE**

**PROCESO DE CONSTRUCCIÓN PERMANENTE**

**CONFIANZA**

**coherencia**

**DIVERSIDAD**

**EQUIDAD**  
Adelphite

**VIDA DIGNA**  
Privilegios

**RESPECTO**

**RECONOCIMIENTO**

**LIDERAZGO TRANSFORMADOR y EQUITATIVO**

**RESPONSABILIDAD**

**ALEGRÍA** 😊

**COMUNIDAD**

**ARTE**  
Dialogar sobre el poder

**IMAGINACIÓN**  
Articulación de intereses para la toma de decisiones

**RABIA**  
SOBERANÍA participativa

**GOBERNANZA**  
espacio de CREACIÓN

**PACIENCIA** en los procesos

**REBELDIA**

**PREVENCIÓN de CONFLICTOS COMÚN**

**OBJETIVO Y HORIZONTAL**

**AMBIENTE COLABORATIVO**

**la HUMANIDAD al CENTRO**

**CONCIENCIA SOCIAL**

**INCLUSIÓN**

**ACTIVISMO**

**TRANSPARENCIA**

**APRENDIZAJE**

**CAMBIOS**

**co-elaboración**

**intercambio**

**LEGÍTIMO "otro" PARTICIPACIÓN COMO "TOMAR PARTE"**

**PREVENCIÓN de CONFLICTOS COMÚN**

**OBJETIVO Y HORIZONTAL**

**la HUMANIDAD al CENTRO**

Durante nuestro proceso y de acuerdo a las experiencias individuales y colectivas –en cada fondo y en esta colaboración–, también relacionamos la transformación y la transición de liderazgos con:

CREATIVIDAD

ENTUSIASMO

AUTONOMÍA

DUDAS

DESAFÍO

MIEDOS

EXPECTATIVAS

PACIENCIA

confianza

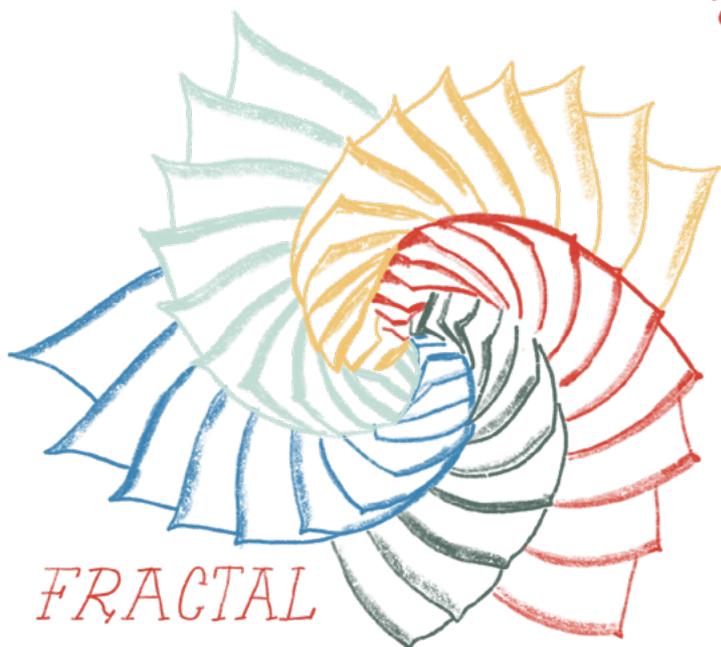
COMUNICACIÓN

con las personas que toman decisiones

# EL **IMAGINARIO** DEL LIDERAZGO FEMINISTA









RECONSTRUCCIÓN  
y confianza



# CERRAMOS EL PROCESO, PERO LA **LLAMA** DE LA COLABORACIÓN **SIGUE VIVA**



La reflexión y el trabajo sobre liderazgo feminista no termina: preguntas y reflexiones por hacerse. Resiliencia y adaptabilidad.

El cierre de este proceso no es un punto final, sino un paso más en un camino compartido. Las reflexiones y los aprendizajes sobre el liderazgo feminista no se agotan aquí; al contrario, siguen evolucionando, nutriéndose de preguntas que aún necesitan respuestas, de contradicciones que persisten y de la búsqueda constante de formas de organización más justas y sostenibles. La resiliencia y la adaptabilidad se revelan como elementos fundamentales en esta trayectoria, recordándonos que construir espacios feministas significa, también, aprender a navegar la incertidumbre y sostenernos en la complejidad.

Uno de los desafíos que emergieron con fuerza en este proceso es la tensión entre los principios y las realidades operativas. Las organizaciones feministas aspiran a modelos de liderazgo que redistribuyan el poder, fomenten la horizontalidad y promuevan el cuidado. Sin embargo, el día a día de las organizaciones impone ritmos y exigencias que pueden ir en otra dirección: la presión por asegurar financiamiento, la carga administrativa, la necesidad de tomar decisiones ágiles en momentos críticos. Esto genera contradicciones entre los ideales y las prácticas, y, en algunos casos, una autoexigencia que se traduce en estrés y sobrecarga laboral.

**“Me encantó la primera vez, y esta vez también me ha encantado. Siento que nos parecemos mucho y es genial poder compartirlo con otras que hacen cosas muy parecidas, aunque al mismo tiempo somos muy distintas. Es muy inspirador escucharnos. No sé, me gusta mucho escucharos y ver cómo funcionáis, los retos que tenéis. Siempre nos llevamos cosas para reflexionar y aprender. Ojalá tuviéramos más momentos como estos para poder reflexionar así, porque siempre me maravilla lo grande que es y es muy bueno”.**

A lo largo de esta colaboración, se hizo evidente la necesidad de establecer límites para evitar que la pasión y el compromiso se conviertan en agotamiento. Los cuidados, entendidos como una apuesta organizacional, requieren procesos colectivos sostenidos y espacios de reflexión para identificar necesidades y capacidades de respuesta. Sin embargo, esto choca con estructuras organizativas y lógicas de financiamiento que no siempre favorecen el tiempo y la paciencia que este enfoque necesita. Aprender a decir “no” es, en este contexto, una práctica política necesaria para preservar la salud del equipo y garantizar la sostenibilidad del trabajo.

Esta colaboración también ha sido un espacio de cuestionamiento profundo sobre el poder y las estructuras que lo sostienen. En ambas organizaciones, se reconoce el esfuerzo por construir liderazgos compartidos, pero también la necesidad de aceptar que, en determinados momentos, la existencia de jerarquías funcionales es inevitable. La pregunta, entonces, no es si deben existir o no, sino cómo hacer que estas jerarquías sean dinámicas, responsables y no reproduzcan las lógicas autoritarias del patriarcado. Del mismo modo, se reconoció que trabajar en organizaciones feministas y recibir un salario por ello no está reñido con la militancia y el activismo, sino que plantea nuevas preguntas sobre cómo articular ambos espacios sin perder autonomía ni diluir los principios políticos en la lógica del mercado laboral.

El proceso de transición de liderazgo en ambos fondos puso de manifiesto que los cambios organizacionales generan incomodidades, especialmente para quienes asumieron roles en los equipos de transición. La carga de trabajo adicional, la incertidumbre y la necesidad de repensar la estructura interna exigieron no solo tiempo y dedicación, sino también paciencia y generosidad en el proceso. Esta experiencia reafirmó la importancia de que, en momentos de cambio, la dimensión del cuidado no se relegue a un segundo plano, sino que se integre como una parte central de la reconfiguración organizativa.

### **Aprendizajes recíprocos: lo que nos llevamos de este proceso**

Más allá de los retos, este camino compartido dejó aprendizajes significativos para ambas organizaciones. MedWF resaltó la importancia de los acuerdos como base para cualquier proceso de trabajo y convivencia, destacando la necesidad de comunicarse con claridad y practicar la compasión en los espacios laborales. Para Calala, fue inspirador observar cómo MedWF ha sabido decir “no” a ciertos fondos cuando estos ponen en riesgo sus principios organizativos. La capacidad de rechazar financiamiento en contextos de alta presión económica fue una lección valiosa sobre el poder de la coherencia política.

Por su parte, Calala puso en el centro del debate el trabajo antirracista como un eje transversal en las conversaciones sobre liderazgos feministas. Esta reflexión llevó a ambas organizaciones a repensar no solo sus estructuras internas, sino también la visión y misión de su trabajo, reafirmando reafirmando la apuesta por una filantropía feminista descolonial.

Uno de los aprendizajes más potentes que surgieron de esta experiencia fue la constatación de que los procesos de transición organizacional no son solo cambios estructurales: implican también transformaciones personales. La manera en que cada integrante de los equipos vivió este proceso dejó huellas en sus propias formas de entender el liderazgo, el poder y la corresponsabilidad. Aprendimos que la paciencia es un componente esencial en cualquier transición, que no hay fórmulas definitivas y que la construcción de un liderazgo feminista es, ante todo, un ejercicio de constante cuestionamiento y evolución.

## Encender y sostener la conversación: la llama sigue viva

Al final de este proceso, quedó claro que el liderazgo feminista es un horizonte en constante movimiento. No hay respuestas definitivas ni modelos únicos. Lo que hay es un compromiso compartido por seguir explorando, por sostener la conversación abierta sobre el poder, la distribución de responsabilidades y las estructuras organizativas que queremos construir. Como alguien dijo en uno de los encuentros:

**“Ponerse en duda permite moverse para hacer una mejor gestión feminista.”**

Este proceso nos deja con la certeza de que el cuestionamiento no es una señal de debilidad, sino una práctica necesaria para seguir avanzando. El liderazgo feminista, lejos de ser una meta estática, es un viaje que se reinventa una y otra vez.

Quienes participaron en esta colaboración recordaron a lo largo de ésta la necesidad de encender y mantener viva la llama de la conversación sobre liderazgos feministas, sobre el poder y las relaciones de poder en el ecosistema de los movimientos:

**“El liderazgo feminista es algo siempre cambiante y que siempre se pone en duda.”**

**“Algo que es importante recordar es que el principio mismo de la organización y gestión feminista es el cuestionamiento constante para mejorar y, por lo tanto, en cualquier caso, este proyecto no puede tener un fin, porque el objetivo es trabajar siempre colectivamente, incluso dentro de nuestras organizaciones, para mejorar, y creo que eso es lo que hacemos cada una de nosotras, así que también se trata de entender cómo lograremos hacer una publicación que sea bastante interesante, siendo conscientes de que no es solo eso, es la dirección, la organización feminista, pero que en realidad estas también son vías para permitir que la gente piense y se pregunte. Se espera tener un producto que pueda servir como un mapa de navegación en el mar, como un sistema, una visión sistémica de la experiencia feminista. Creo que nuestra reflexión y nuestro trabajo, nuestro camino hacia eso, no es tanto directamente un liderazgo o una gestión feministas, sino también cómo navegamos por todo esto, cómo nosotras mismas, entre nuestros fondos, finalmente, dentro de nuestros fondos llegamos a esto, lo que creemos que es importante o no”.**

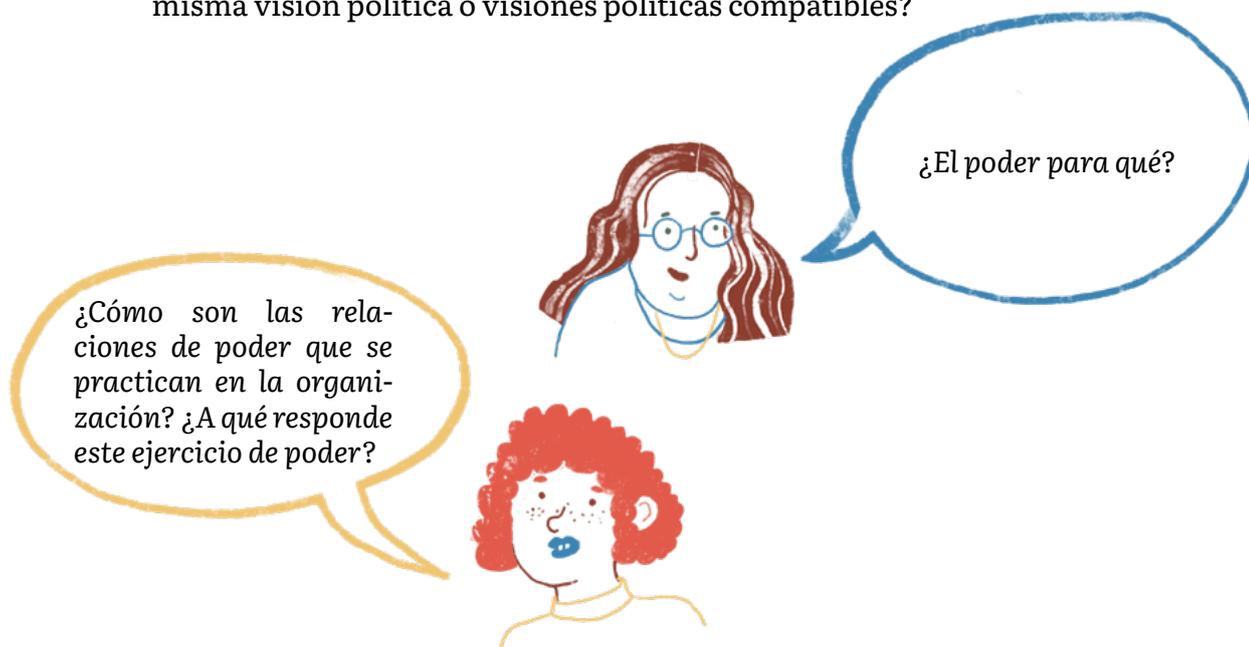
Lo que hemos construido juntas en este tiempo no es solo una serie de aprendizajes técnicos o estrategias organizativas. Es, sobre todo, una forma de navegar estos cambios con más conciencia, más confianza y más herramientas para sostenernos en el camino. No se trata únicamente de liderazgos y gestión, sino de cómo aprendemos a caminar juntas, con todo lo que implica: dudas, certezas, contradicciones y esperanzas.

La colaboración entre Calala y MedWF ha sido un ejercicio de escucha, de intercambio y de construcción conjunta. Y aunque este proceso llega a su fin, la conversación sigue abierta. Sabemos que habrá otros encuentros, otras preguntas, otras maneras de seguir tejiendo juntas. Porque si algo nos ha enseñado este proceso es que los liderazgos feministas, más que respuestas cerradas, son espacios de posibilidad.

## Preguntas para guiar nuestra reflexión continua:

Aprendizajes, como reflexiones y preguntas que se hicieron o compartieron a lo largo de la colaboración:

- ¿Qué define una organización como organización feminista? ¿Qué es y cómo se practica el liderazgo feminista?
- En una organización feminista ¿todas las personas somos activistas con la misma visión política o visiones políticas compatibles?



- ¿Qué papel juega el aspecto intergeneracional en las relaciones de poder de la organización?
- ¿Cómo impactan en las relaciones y el ejercicio del poder en la organización las relaciones con financiadores y el dinero?
- ¿Sobre qué bases se legitima el liderazgo y el ejercicio de poder: ya sea un único liderazgo o un liderazgo compartido? ¿Sobre las bases que proporcionan valores como horizontalidad, autonomía, co-responsabilidad y flexibilidad? ¿Qué otros valores y principios entran en juego y por qué?
- ¿Toda transición de liderazgo implica una reestructuración organizativa?
- ¿Cómo llega o se decide el cambio de liderazgo?
- ¿Cómo definimos la ruta a seguir para el cambio de liderazgo, las transiciones y la reestructuración organizativa?
- ¿A quiénes integramos en los procesos de transición y/o cambio de liderazgos, considerando cargas de trabajo y coyunturas del desarrollo de la organización? ¿En qué momento integrarse: un mismo equipo a lo largo del tiempo, ir integrando a más y más compañeras, hacer rotaciones, democratizar procesos? ¿Quiénes toman las decisiones finales?

