

# Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir (ILSB)



## 23 AÑOS EN MÉXICO

Esta publicación examina la evolución de las estrategias de la Hewlett Foundation, el papel de las organizaciones donantes y el contexto sociopolítico mexicano. Es un esfuerzo por aprender, reflexionar y analizar más de dos décadas de apoyo a la sociedad civil en México.

Este estudio de caso ilustra las contribuciones que hizo la Hewlett Foundation al desarrollo organizacional de sus beneficiarios.

## Finalidad y perspectivas

El Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir (ILSB) se convirtió en beneficiario de la Hewlett Foundation en 2015. Se incorporó a la cartera de la fundación en un momento en que esta comenzaba a reorientar su foco hacia la dimensión de «participación» de su estrategia de «Transparencia, rendición de cuentas y participación», aprovechando los progresos logrados gracias al fuerte empuje de la sociedad civil para aprobar normativas de transparencia y acceso a la información. Esta coyuntura propició el comienzo de un trabajo más directo con organizaciones de base comunitaria y la ciudadanía, que podía exigir a las autoridades que rindieran cuentas sobre el cumplimiento de los derechos y la prestación de servicios. El ILSB es una de las tres organizaciones feministas de la cartera de la Hewlett Foundation que se centran principalmente en la diversidad, igualdad e inclusión. La fundación respalda el trabajo que el instituto lleva a cabo con las mujeres, incluidas mujeres jóvenes, indígenas y de ascendencia africana, para fortalecer sus capacidades de liderazgo y participación, de tal manera que puedan involucrarse en el activismo comunitario y en los procesos de toma de decisiones, así como influir en las políticas. Este estudio de caso se fundamenta en entrevistas realizadas al personal del ILSB, incluidas aquellas personas que trabajan en los programas financiados por la Hewlett Foundation, además de en entrevistas a los oficiales de programa de la fundación y fuentes externas de gran importancia.

## Contribuciones principales al desarrollo organizativo del ILSB

- 1 Las subvenciones para la eficacia organizativa otorgadas al ILSB han desempeñado un papel primordial en la creación de un espacio en el que el personal del ILSB pueda reflexionar sobre su trabajo, fortalecer el desarrollo organizativo y su capacidad para colaborar y respaldar a aliados locales.
- 2 El respaldo de la Hewlett Foundation permitió al ILSB elaborar un nuevo plan estratégico en el contexto de la rápida expansión de la organización, para garantizar que su avance se produjera de una forma más estratégica.
- 3 La Hewlett Foundation apoyó la transición de liderazgo del ILSB, la cual, gracias al apoyo técnico recibido, fue eficaz y fluida. El ILSB fue también capaz de fortalecer y diversificar su Consejo Directivo.



## 23 AÑOS EN MÉXICO

Una evaluación y análisis retrospectivo de la concesión de subvenciones de la Hewlett Foundation en México.

- 4 El ILSB contó con una subvención de la Hewlett Foundation para fortalecer su diversidad, equidad y políticas de inclusión internas, para velar por que sus estructuras internas reflejaran los principios de la organización.

## Contexto

El Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir (ILSB) es una organización no gubernamental que forma a líderes feministas para influir en las agendas políticas nacionales y regionales, a fin de garantizar los derechos humanos de las mujeres y exigir la rendición de cuentas sobre la igualdad de género. El ILSB trabaja para formar una masa crítica de liderazgos comprometidos con la justicia social y la igualdad de género desde una perspectiva de derechos e interculturalidad, para incidir en la transformación de realidades de discriminación y desigualdad. En su condición de organización feminista, busca crear una sociedad más democrática y justa a través de la generación de conocimiento, la innovación y la formación de liderazgos sociales con perspectiva de género, derechos e interculturalidad.

El ILSB se fundó en el año 2000 por un grupo de académicas feministas y urbanas, en un período en el que México se encontraba inmerso en una transición democrática con Fox como presidente. Esta coyuntura propició que se incluyera el género en la agenda política. El primer objetivo del instituto fue capacitar a mujeres líderes para que pudieran participar en el desarrollo de políticas públicas con una perspectiva de género. Más tarde, su misión se amplió para incluir iniciativas con las mujeres indígenas y con colectivos de mujeres que viven en condiciones de marginación, incluidas las mujeres afromexicanas. En 2005, el ILSB comenzó a trabajar con jóvenes universitarias en la Ciudad de México y otros 13 estados, formando a activistas feministas con profundos conocimientos sobre los derechos de salud sexual y reproductiva, además de la capacidad de involucrarse en la participación e incidencia políticas.

El ILSB quiso desarrollar y fortalecer las redes de mujeres activistas, especialmente en el norte y centro del país, pero también emprendió algunas iniciativas en el sur. Asimismo, el ILSB fortaleció las capacidades de liderazgo de las mujeres indígenas. Su labor con las redes se llevó a cabo a escala local, pero comenzó a crecer hasta desencadenar el activismo a escala nacional, con objetivos y agendas de incidencia claros. Conforme fue creciendo, necesitó nuevas herramientas para avanzar en su trabajo con las organizaciones locales, especialmente en sus iniciativas en pro de la justicia y servicios básicos, centrándose en la salud y los derechos sexuales y reproductivos, que han seguido siendo uno de sus ámbitos prioritarios.

## ¿Cómo intervino la Hewlett Foundation?

El ILSB comenzó su incursión en la agenda de transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas a través de una colaboración con EQUIS Justicia, una organización que conocía bien gracias a la red de organizaciones feministas de la sociedad civil. El ILSB contó con EQUIS en uno de sus proyectos



## 23 AÑOS EN MÉXICO

Una evaluación y análisis retrospectivo de la concesión de subvenciones de la Hewlett Foundation en México.

de apoyo a organizaciones locales en el uso de las herramientas de transparencia y acceso a la información. Desde ese momento, EQUIS y el ILSB colaboraron en labores concretas en materia de transparencia como herramienta para la incidencia política. Les resultó útil poder solicitar información que pudiera ayudar a organizaciones locales y la ciudadanía a mejorar su acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva, y así garantizar sus derechos. EQUIS puso al ILSB en contacto con la Hewlett Foundation, que se interesó por su agenda de usar el acceso a las herramientas de información en sus iniciativas subnacionales, además de trabajar con jóvenes y mujeres indígenas en el acceso a servicios de salud sexual y reproductiva. La Hewlett Foundation comenzó a trabajar con el ILSB en 2015.

## Contribuciones principales de la Hewlett Foundation

En este apartado se analizan las contribuciones programáticas y organizativas de la Hewlett Foundation al ILSB.

### Financiamiento de programas

En lo que respecta a programas, los fondos de la Hewlett Foundation han contribuido al respaldo de los siguientes proyectos:

- Lo Público es Nuestro, que se vale de planteamientos innovadores para fomentar la rendición social de cuentas y se ejecuta mediante el trabajo directo con jóvenes y mujeres indígenas. El proyecto también ha fortalecido la capacidad de las asociaciones de jóvenes y mujeres indígenas y su potencial para la incidencia en relación con los derechos sexuales y reproductivos. Estos son los elementos clave del apoyo que brindó la Hewlett Foundation para esta labor:
  - Fuerte énfasis en las herramientas de acceso a la información y transparencia para fortalecer el trabajo del ILSB a través sus redes con organizaciones locales: PROMUI (Programa de Mujeres Indígenas) y REDefine (Programa de Jóvenes por los Derechos Sexuales y Reproductivos).
  - Adquisición de conocimientos y competencias para respaldar a organizaciones locales en el uso de solicitudes de acceso a información relativa a los servicios de salud sexual y reproductiva, concretamente en nombre de la ciudadanía.
- Investigación de campo sobre el acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva para jóvenes y mujeres indígenas, con especial énfasis en la accesibilidad y los obstáculos.

El ILSB se apoya en las contribuciones de varios donantes. Su principal donante internacional es la Ford Foundation, que le prestó apoyo a proyectos hasta 2016, año después del cual recibió de esa misma fundación una subvención BUILD de apoyo general operativo de cinco años. Esta subvención plurianual, que han recibido durante los últimos cuatro años, ha sido una fuente fiable de financiamiento que ha permitido al ILSB planificar, desarrollarse y crecer, con continuidad de la plantilla,



## 23 AÑOS EN MÉXICO

Una evaluación y análisis retrospectivo de la concesión de subvenciones de la Hewlett Foundation en México.

retribución salarial periódica, etc. La subvención de la iniciativa BUILD terminará en 2021 y su renovación es incierta, lo que podría resultar problemático para algunas de sus actividades.

Desde 2015, la Hewlett Foundation ha otorgado diez subvenciones al ILSB. Tres de ellas han sido subvenciones más cuantiosas para respaldar trabajos de programas:

Proyecto	Fecha de concesión	Cantidad (USD)	Plazo
Mejora de los servicios de salud para jóvenes y mujeres indígenas por medio de la transparencia y la rendición de cuentas	7/13/15	300,000	24 meses
Apoyo del Programa de Innovación Social y Participación Ciudadana	6/7/17	500,000	24 meses
Apoyo del Programa de Innovación Social y Participación Ciudadana	6/4/19	600,000	24 meses

Estas subvenciones para programas han financiado iniciativas sobre el acceso a la información y la rendición social de cuentas para jóvenes y mujeres indígenas. La primera subvención recibida por el ILSB fue una subvención para respaldar un programa para mejorar, por medio de la transparencia y la rendición de cuentas, los servicios de salud que reciben jóvenes y mujeres indígenas. Permitió al instituto fortalecer la participación ciudadana brindando apoyo a dos alianzas amplias compuestas por jóvenes y mujeres indígenas que utilizaban mecanismos locales de transparencia y rendición de cuentas (como las solicitudes de acceso a la información y los análisis de presupuestos) para hacer un seguimiento de la prestación de servicios de salud sexual y reproductiva en 12 estados mexicanos.

Las otras dos subvenciones de programas son de «apoyo general», una categoría de apoyo a proyectos. Estas dos subvenciones se invirtieron en el financiamiento del Programa de Innovación Social y Participación Ciudadana del instituto. Mediante este programa, el ILSB trabaja en a) fortalecer la participación ciudadana de jóvenes, mujeres indígenas y mujeres afroamericanas; b) mejorar los servicios en materia de derechos a la salud sexual y reproductiva para jóvenes y mujeres indígenas mediante herramientas de transparencia; y c) realizar investigación sobre el uso de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para defender el acceso de las mujeres a servicios públicos de calidad. La subvención también respalda la documentación del acceso o falta de este que distintas personas tienen a las herramientas de transparencia, participación y rendición de cuentas.

Estas labores programáticas están estrechamente vinculadas con la subestrategia de «monitoreo de la prestación de servicios» de la fundación, que estudia cómo la supervisión de los servicios públicos a nivel comunitario conecta con las reformas políticas a escala nacional (vinculando la política nacional que permite el acceso a la información con la rendición de cuentas a escala local en la demanda de servicios de salud sexual y reproductiva); también analiza si la cuestión de género afecta a la participación ciudadana, centrándose activamente en fomentar la participación de las mujeres más marginadas –las mujeres indígenas– para



## 23 AÑOS EN MÉXICO

Una evaluación y análisis retrospectivo de la concesión de subvenciones de la Hewlett Foundation en México.

garantizar su acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva. Estas labores pueden orientar el aprendizaje de la Hewlett Foundation acerca de en qué casos los enfoques de rendición social de cuentas –como la innovadora iniciativa del ILSB de participación ciudadana valiéndose de herramientas de acceso a la información– son útiles para mejorar la prestación de servicios públicos.

### **Financiamiento del desarrollo organizativo**

Siete de las subvenciones que la Hewlett Foundation ha otorgado al ILSB son subvenciones para la eficacia organizativa de menor cuantía, lo que indica un uso importante de este instrumento para respaldar el desarrollo de la organización y su fortalecimiento en distintos ámbitos.

El ILSB ha sabido emplear sus subvenciones para la eficacia organizativa. Supo de la existencia de estas subvenciones gracias a los oficiales de programa de la Hewlett Foundation, que las mencionaron en una conversación sobre cómo la fundación podía contribuir al fortalecimiento de la organización y ayudarla a avanzar. Estas subvenciones han desempeñado un papel fundamental a la hora de crear un espacio en el que el personal del ILSB pueda reflexionar en mayor profundidad acerca de su trabajo. Mediante los procesos que respaldan, fortalecen sus esfuerzos sobre desarrollo organizativo y también su capacidad para colaborar y apoyar a aliados locales.

Las subvenciones para la eficacia organizativa han respaldado distintas iniciativas de fomento de capacidades dentro de la organización. En 2016, la primera subvención para la eficacia organizativa permitió al ILSB crear un nuevo plan estratégico, el cual era necesario, pues la organización había crecido en los últimos años y precisaba de introspección y reflexión para poder avanzar de una forma más estratégica.

La organización ve claras ventajas en recibir subvenciones para la eficacia organizativa específicas: cuando una organización pequeña recibe apoyo general, tiene tantas necesidades programáticas que esas prioridades desplazan a otras vinculadas con el desarrollo organizativo. Ello se traduce en que el tiempo y los recursos no suelen emplearse en las prioridades de la organización, aun cuando son necesarios por el bien de hacer avanzar la ejecución de los programas. A consecuencia de este uso tan reñido de los recursos, muchas organizaciones mexicanas de la sociedad civil invierten muy poco en el desarrollo organizativo.

Las subvenciones para la eficacia organizativa han empujado al ILSB a priorizar estos ámbitos importantes, lo cual les permitirá crecer de una forma más sólida en el futuro. Las subvenciones para la eficacia organizativa estaban muy bien planificadas, complementándose entre sí en los siguientes ámbitos:

- Planificación estratégica
- Desarrollo de planes operativos
- Monitoreo y evaluación
- Fortalecimiento del Consejo Directivo y transición de liderazgo
- Diversidad, equidad e inclusión



## 23 AÑOS EN MÉXICO

Una evaluación y análisis retrospectivo de la concesión de subvenciones de la Hewlett Foundation en México.

El ILSB no habría acometido una transición de liderazgo exitosa, por ejemplo, si no hubiera implementado sus planes estratégicos y mecanismos de monitoreo y evaluación.

El ILSB opina que el apoyo recibido de los consultores especializados costeados con las subvenciones para la eficacia organizativa de la Hewlett Foundation fue fundamental para la consecución de sus objetivos, y considera positiva la experiencia de trabajar con los consultores que recomendó la fundación partiendo de su experiencia de apoyo a otros beneficiarios inmersos en procesos similares.

En lo que respecta a otras contribuciones de la Hewlett Foundation, el ILSB consideró los intercambios entre pares organizados por COMETA sumamente enriquecedores. Les permitió escuchar distintos puntos de vista sobre cuestiones importantes de la agenda, como el cierre de espacios cívicos, derechos y transparencia, entre otros, y también comprender cómo otras organizaciones emplean las herramientas de transparencia para fomentar la participación y la rendición social de cuentas.

## Diversidad

Para sus labores internas en materia de diversidad e inclusión, el ILSB recurrió a la subvención para la eficacia organizativa de la Hewlett Foundation para contratar a un consultor altamente especializado que pudiera ofrecer ideas y reflexiones que guiaran su planificación interna de diversidad, igualdad e inclusión.

Uno de los ejes centrales de trabajo del ILSB, y de su visión como organización, es la promoción de la igualdad, diversidad e inclusión mediante la colaboración con distintos colectivos poblacionales. Así pues, era primordial que las mismas aspiraciones se vieran mejor reflejadas en la composición interna de la organización, tanto en lo que respecta a su personal como a su Consejo Directivo. El consejo inicial, compuesto principalmente por sus fundadoras (mujeres mayores, blancas, urbanas y universitarias), había dejado de ser representativo de la diversidad de su labor y de los colectivos de población con los que trabaja. En consecuencia, el consejo se renovó en 2019. En la actualidad, el personal del ILSB es diverso en términos de género, origen étnico y contexto socioeconómico, y refleja con orgullo sus principios. Por ejemplo, la coordinación del Programa de Mujeres Indígenas (PROMUI) del instituto recae en Zenaida Pérez, una mujer indígena que ha labrado su trayectoria trabajando con organizaciones de mujeres indígenas en Oaxaca.

## Planificación de la sucesión y transición de liderazgo

Las subvenciones para la eficacia organizativa de la Hewlett Foundation también han respaldado la planificación de la transición de liderazgo del ILSB. La Hewlett Foundation costó a un consultor escogido por el ILSB para que le asesorara en la creación de una estrategia de transición de liderazgo. Dado que la fundación ha trabajado con consultores en otros proyectos, le fue posible recomendar a posibles consultores que contaran con la experiencia pertinente, pero las subvenciones



## 23 AÑOS EN MÉXICO

Una evaluación y análisis retrospectivo de la concesión de subvenciones de la Hewlett Foundation en México.

para la eficacia organizativa permiten a los beneficiarios escoger a un consultor que satisfaga sus necesidades. Gracias a ello, el instituto atravesó una transición democrática y sin contratiempos, con el apoyo del nuevo Consejo Directivo. La nueva directora también ha estado desempeñando su cargo con eficacia.

En el contexto del cierre de espacios de la sociedad civil y la restricción de financiamiento para las organizaciones de la sociedad civil, el ILSB valora el financiamiento de la Hewlett Foundation, pues lo considera lo suficientemente fiable y flexible para suplir sus necesidades. Una de las ventajas que el ILSB aprecia en el respaldo de la Hewlett Foundation es que la fundación no dirige sino apoya. No trata de imponer su propia agenda, ni tampoco microgestiona hasta el último detalle, sino que procura buscar un entendimiento común entre el foco estratégico de la fundación –transparencia, rendición de cuentas y participación– y el trabajo del ILSB, identificando intereses comunes gracias a los que el instituto pueda avanzar más en la consecución de sus metas.

El ILSB ha trabajado con otros donantes, como Open Society Foundations, Kellogg Foundation, MacArthur Foundation, Wellspring y el Fondo para la Igualdad de Género de ONU Mujeres. La mayor parte del financiamiento que recibe el ILSB llega en forma de apoyo a proyectos.

## El papel de los oficiales de programa de la Hewlett Foundation

La oficial de programa del ILSB es Alfonsina Peñaloza. Ella ha aglutinado en la cartera mexicana de la Hewlett Foundation un grupo diverso de organizaciones feministas cada vez más partidarias del uso de las herramientas de transparencia y acceso a la información que permitan mejorar el acercamiento a la información de jóvenes y mujeres marginadas y así garantizar sus derechos de servicios básicos y acceso a la justicia.

Alfonsina introdujo al ILSB en el «ecosistema de transparencia» de México, que ha sido sumamente enriquecedor para la organización, pues ahora cuenta con redes más sólidas y amplias de apoyo a sus labores de transparencia. Asimismo, ha identificado formas importantes de contribuir a dicho ecosistema: incorporando perspectivas cruciales de género e interculturalidad que puedan servir de base para determinar la pertinencia de la agenda a colectivos concretos de la población. El ILSB considera un éxito esta conexión de las distintas realidades y cree que trabajar con la oficial de programa de la Hewlett Foundation fue fundamental para poder alcanzarla. El acercamiento a otros actores que comparten objetivos similares ha sido esencial para el desarrollo del instituto.

La relación entre el ILSB y la oficial de programa ha sido sólida, y ambas partes han hallado el respaldo y el compromiso suficientes para garantizar no solo que el programa sea capaz de cumplir sus objetivos, sino que también logre un cambio transformador. La oficial de programa ha puesto de su parte apoyo y confianza, permitiendo a la organización innovar y explorar, incluso si, por momentos, ello ha supuesto que se cometieran errores de los que aprender. La oficial de programa



## 23 AÑOS EN MÉXICO

Una evaluación y análisis retrospectivo de la concesión de subvenciones de la Hewlett Foundation en México.

siempre anima a la organización a avanzar y a mirar hacia el futuro, a pesar de los riesgos, lo que suele derivar en aprendizajes y progresos importantes en su agenda y labor. El ILSB considera única su relación con la oficial de programa de la fundación. Ella se ha implicado mucho, con gran interés y prestando su apoyo en todo momento, lo que la organización considera de un gran valor.

## Contribuciones al cambio social a través de los programas respaldados por la Hewlett Foundation

El financiamiento de la Hewlett Foundation ha sido decisivo para el trabajo realizado en el marco de la iniciativa Lo Público es Nuestro en materia de rendición social de cuentas, que persigue el fortalecimiento de la participación de jóvenes y mujeres indígenas en cuestiones de derechos de salud sexual y reproductiva. Mediante el uso de herramientas de transparencia y acceso a la información, así como instrumentos de investigación de campo, jóvenes investigadores llevaron a cabo iniciativas de participación ciudadana, bien fundamentadas y basadas en la evidencia, para fortalecer los servicios de salud sexual y reproductiva y supervisar la ejecución de la Estrategia Nacional de Prevención del Embarazo Adolescente. La perspectiva de género, juventud e interculturalidad es crucial para estas tareas de monitoreo.

A través de su financiamiento, la Hewlett Foundation respalda el trabajo de dos redes/programas: REDefine es una red de jóvenes liderazgos que defiende los derechos sexuales y reproductivos de la juventud en 12 estados del país, y PROMUI contribuye a reducir las brechas de desigualdad de las mujeres indígenas a través de procesos de formación, fortalecimiento y articulación de los liderazgos de colectivos y redes locales.

El ILSB también destacó la contribución de la Hewlett Foundation a su trabajo en las mesas redondas de gobierno abierto, ahora uno de los últimos espacios disponibles de diálogo con las autoridades. La participación del ILSB en estas mesas redondas fue posible, en gran medida, gracias a los conocimientos que adquirió sobre transparencia y rendición de cuentas, y cómo ello sustenta las iniciativas de gobierno abierto. Los desayunos por la transparencia y eventos inter pares de la Hewlett Foundation brindaron oportunidades para que el ILSB colaborara con otras organizaciones con experiencia en este campo. El ILSB dirige las mesas redondas sobre los derechos sexuales y reproductivos y los cuidados, por lo que presiona para que estos espacios permanezcan abiertos y así poder canalizar los hallazgos de sus investigaciones y monitorización a nivel comunitario. Sin embargo, el ILSB puntualiza que incluso este espacio se ha visto reducido.

ILSB respaldó los esfuerzos realizados por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) para aumentar la accesibilidad de sus herramientas de transparencia y acceso a la información, de tal manera que se mejorara el acceso a servicios esenciales, en concreto a los servicios de salud sexual y reproductiva. En el marco de esta colaboración, el ILSB acompañó al INAI hace unos años en caravanas a localidades marginalizadas para



### 23 AÑOS EN MÉXICO

Una evaluación y análisis retrospectivo de la concesión de subvenciones de la Hewlett Foundation en México.

concientizar sobre el derecho de los ciudadanos a acceder a la información pública y proporcionar información sobre herramientas, especialmente a las comunidades indígenas. Más recientemente, el ILSB ha colaborado con el INAI para compartir información acerca de los derechos de salud sexual y reproductiva con mujeres jóvenes indígenas en el contexto del gobierno abierto. Esta labor se ha centrado en generar información acerca de la atención a casos de violencia sexual registrados en consultorios locales, y en poner la información a disposición de las jóvenes. ILSB es consciente del interés de la Hewlett Foundation en respaldar el trabajo que realiza para involucrar a las organizaciones de base y la ciudadanía, fortaleciendo su capacidad para provocar el cambio social.