ESTUDIO DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: ¿QUÉ SIGNIFICA Y POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL QUE TRABAJAN PARA ELIMINAR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES?

PRIMERA PARTE DE UN ESTUDIO SOBRE LOS CONOCIMIENTOS BASADOS EN LA PRÁCTICA COMISIONADO POR EL FONDO FIDUCIARIO DE LA ONU PARA ELIMINAR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES - Resumen Ejecutivo

Resumen ejecutivo

Introducción

Este documento presenta los hallazgos de un estudio de conocimiento basado en la práctica (CBP) comisionado por el Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer (Fondo Fiduciario de la ONU), en el que se investiga el concepto de resiliencia organizacional dentro de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las organizaciones de derechos de las mujeres (ODM). Este estudio arroja luz sobre lo que significa en la práctica la resiliencia organizacional, cómo se puede definir y conceptualizar, y por qué es importante para el campo de la eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas y para los movimientos feministas y de mujeres, concluyendo con recomendaciones para donantes, responsables de la formulación de políticas, responsables de la concesión de subvenciones y responsables de la toma de decisiones sobre cómo apoyar la resiliencia organizacional de las OSC y las ODM que trabajan para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas.

Antecedentes

Aunque la resiliencia es un término de uso común en psicología, su protagonismo ha aumentado en los debates sobre la capacidad de las organizaciones e instituciones para soportar impactos y crisis, en particular en el contexto de la pandemia de COVID-19[1]. Las críticas emergentes en torno a estas narrativas han advertido contra el potencial efecto deshumanizador del término, ya que pone las expectativas en las personas más afectadas por las crisis para hacerles frente (con escasos recursos) en contextos a menudo agravados por múltiples crisis que se entrecruzan y la perpetuación de los desequilibrios de poder que alimentan las crisis en primer lugar[2]. Aun así, se han identificado oportunidades cuando se adopta un enfoque feminista del tema, por ejemplo, haciendo hincapié en la importancia de los enfoques colectivos y de cuidado en la resiliencia organizacional (como a través de inversiones en autocuidado y apoyo a la salud mental de las/os activistas)[3]. Dentro de esta breve revisión bibliográfica, se ha identificado una brecha de evidencia en relación con la resiliencia de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las organizaciones de derechos de las mujeres (ODM) centradas específicamente en eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas. Esta brecha de conocimientos puede sacar partido del conocimiento basado en la práctica (CBP) de las OSC y las ODM financiadas por el Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer y aquellas que forman parte de su red.

1 Bibliografía de ejemplo: Paeffgen, Thea. 2023. “Organisational Resilience during COVID-19 Times: A Bibliometric Literature Review” (no disponible en español) Sustainability 15, no. 1: 367. https://doi.org/10.3390/su15010367 ; Young, Dennis R. “Nonprofits as a Resilient Sector: Implications for Public Policy” (no disponible en español) Nonprofit Policy Forum, vol. 14, no. 3, 2023, págs. 237-253. https://doi.org/10.1515/npf-2022-0038

2 Recursos en discursos alternativos sobre “resiliencia”:
“The Dehumanizing Discourse of Resilience” (no disponible en español) (Malaka Shwaikh, 28 de mayo de 2021), artículo en preparación, Policy Review https://academic.oup.com/isagsq/article/3/2/ksad030/7198303
“Problematizing resilience: the development practice and the case of Palestine” (no disponible en español) (Keelan & Browne, 2019), Development in Practice https://www.researchgate.net/publication/339208904_Problematising_Resilience_Development_Practice_and_the_Case_of_Palestine
“Degendering organizational resilience –the Oak and Willow against the wind” (no disponible en español) (Hope Witmer, agosto de 2019), Gender in Management, https://www.researchgate.net/publication/335581438_Degendering_organizational_resilience_-_the_Oak_and_Willow_against_the_wind
“Beyond Expectations of Resilience: Towards a Language of Care” (no disponible en español) (Malaka Shwaik, 2023), Global Studies Quarterly, https://academic.oup.com/isagsq/article/3/2/ksad030/7198303
Fenomenal Funds (2023) Reimagining Power to Build Resilience, (no disponible en español) Fenomenal Funds: Washington, DC. https://staging.fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/09/Reimagining_Power_to_Build_Resilience-EN.pdf

3 Hope Chigudu and Rudo Chigudu, “Strategies for Building an Organization with a Soul” (no disponible en español) (2015), African Institute for Integrated Responses to VAWG & HIV/AIDS (AIR), http://airforafrica.org/wp-content/uploads/2015/08/Strategies-for-Building-an-Organisation-with -Soul-WEB.pdf

Apoyo del Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer a la resiliencia organizacional

Durante más de 15 años, el Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer (Fondo Fiduciario de la ONU) ha dado prioridad al apoyo a la resiliencia organizacional de las organizaciones socias (aunque utilizando términos diferentes), centrándose inicialmente en el fortalecimiento organizativo tradicional y el desarrollo de capacidades. De este modo, se dio prioridad a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y a las organizaciones de derechos de las mujeres (ODM) más pequeñas, reconociendo su importancia en los movimientos de mujeres. El conocimiento basado en la práctica (CBP) recopilado con las organizaciones socias durante la pandemia de COVID-19 subrayó la necesidad de apoyo organizativo para la supervivencia en las crisis[4], lo que llevó al Fondo Fiduciario de la ONU a proporcionar recursos y medidas adicionales[5]. El Plan Estratégico del Fondo Fiduciario de la ONU para 2021-2025[6] destaca la resiliencia organizacional como un aspecto clave, y la define como la capacidad de una organización para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a las crisis.

Se han aplicado diversas estrategias para apoyar la capacidad de recuperación de las organizaciones, desde movilizar recursos y proporcionar financiación a más largo plazo y más flexible hasta el acompañamiento, el desarrollo de capacidades, el apoyo operativo y la promoción. Aunque el Fondo Fiduciario de la ONU ha demostrado su compromiso, ha habido diferencias en la terminología y el marco utilizados a lo largo de los años, lo que ha dificultado la medición de la eficacia. Por lo tanto, este estudio pretende crear conjuntamente con las OSC y las ODM un marco para definir, conceptualizar y determinar las mejores estrategias de apoyo a la resiliencia organizacional. Esto garantizará un apoyo óptimo y específico del Fondo Fiduciario de la ONU a la resiliencia de las organizaciones, y aportará importantes conocimientos para la comunidad en general que trabaja para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas (EVCMN). El objetivo es alcanzar un impacto sostenido sobre la VCMN en el contexto de los movimientos feministas y de mujeres.

Metodología y cocreadores

Con la participación de 37 personas de 34 organizaciones, 24 de ellas beneficiarias actuales de subvenciones del Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para Eliminar la Violencia contra la Mujer, las/os cocreadores de este conocimiento basado en la práctica (CBP) representan diversos entornos de 25 países, principalmente organizaciones de derechos de las mujeres (ODM) de África. El estudio empleó grupos de discusión en línea, diálogos en SHINE (el centro virtual de intercambio de conocimientos del Fondo Fiduciario de la ONU) y aportaciones escritas para recopilar conocimientos prácticos y elaborar información conjunta sobre la resiliencia organizacional.

Principales conclusiones

- **A partir del conocimiento basado en la práctica (CBP) compartido por las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las organizaciones de derechos de las mujeres (ODM), surgió un marco de manera inductiva que definía la resiliencia organizacional como: "**la capacidad de anticiparse, prepararse, responder, adaptarse y aprender de las crisis, los retos y las circunstancias cambiantes (tanto internas como externas y en el contexto de la discriminación sistémica contra las mujeres y las niñas y los grupos marginados) sin dejar de atender la misión y la visión de la organización y el objetivo a largo plazo de acabar con la violencia contra las mujeres y las niñas y sostener los movimientos feministas y de mujeres".
- **Todas las personas participantes en el estudio describieron las características de la resiliencia organizacional en torno a cinco temas clave:** (1) personas y comunidades; (2) misión y valores; (3) redes y alianzas; (4) estrategias y sistemas; y (5) finanzas y recursos. Estos temas están interconectados y no

4 Majumdar, S., Wood, G. (2020): "UNTF EVAW Briefing Note on the Impact of COVID-19 on violence against women through the lens of Civil Society and Women's Rights Organizations", (Nota informativa del Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer sobre el impacto de la COVID-19 en la violencia contra las mujeres desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil y de derechos de la mujer) (no disponible en español), Nueva York: Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer, mayo de 2020 Véase aquí.

5 Fondo Fiduciario de la ONU "Covid-19 Immediate Response: Five Point Action Plan" (Respuesta inmediata a la Covid-19: plan de acción de cinco puntos) (no disponible en español) (2020) Véase aquí.

6 Plan estratégico para 2021-2025 del Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer (ONU-Mujeres, (2021) Véase aquí.

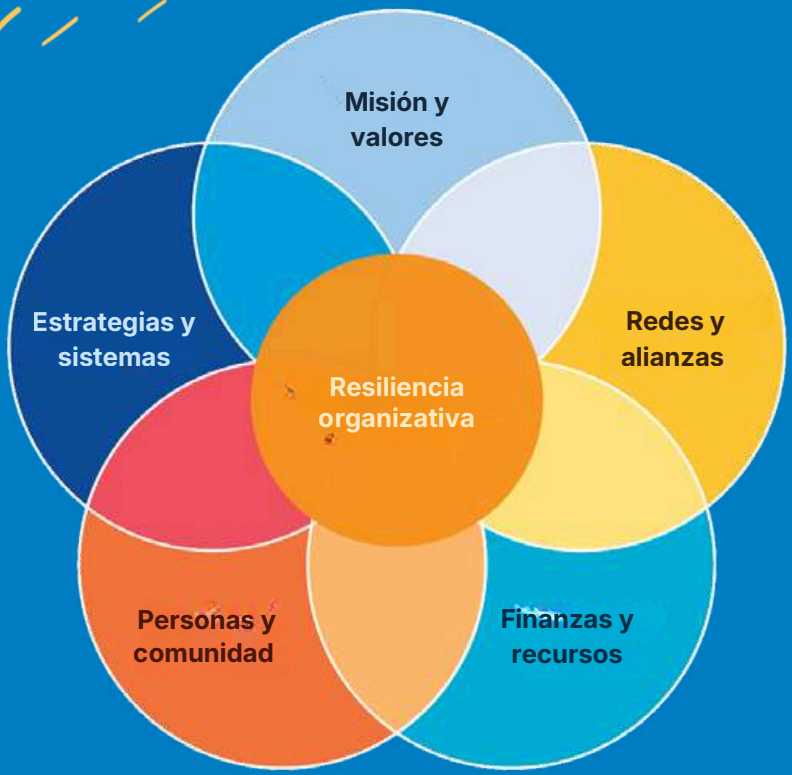


Figura A. Representación visual de las características temáticas de la resiliencia organizacional

siguen una secuencia lineal. No todas las personas participantes mencionaron las cinco facetas; algunas solo hicieron hincapié en una o dos (véase la figura A).

- **Desgranando esto aún más, la resiliencia organizacional fue descrita sistemáticamente por las personas participantes como una mentalidad y una capacidad.** Las personas participantes establecieron comparaciones con la perseverancia de las activistas feministas a lo largo de la historia y de las/os activistas que representan las necesidades de las personas que se enfrentan a diversas formas de discriminación.

- **Las personas participantes destacaron inequívocamente la importancia fundamental de la resiliencia organizacional como requisito previo para llevar a cabo intervenciones eficaces y sostenibles para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas (EVCMN).** Sin la capacidad y las condiciones para ser resilientes, las personas participantes advirtieron que las ODM y las OSC simplemente dejarían de existir, y el esfuerzo por acabar con la VCMN perdería impulso. En esencia, la resiliencia no existe de forma aislada, sino que está intrínsecamente ligada a objetivos más amplios del movimiento.

- **La capacidad de resistencia de las OSC y de las ODM depende del entorno y las condiciones propicias, a menudo determinadas por la actuación de donantes, responsables de la formulación de políticas, responsables de la concesión de subvenciones y responsables de la toma de decisiones.**

- **La ayuda del Fondo Fiduciario de la ONU ha sido eficaz para apoyar la resiliencia de las organizaciones, principalmente, de cuatro maneras:** (1) fomentando el autocuidado del personal (por ejemplo, mediante •un presupuesto específico); (2) mejorando la capacidad de recuperación durante las crisis (por ejemplo, mediante financiación adicional y flexibilidad en el uso de los presupuestos de los proyectos); (3) manteniendo la continuidad de los proyectos (por ejemplo, subvenciones plurianuales y trienales para los proyectos, como mínimo); y (4) confiando en la responsabilidad de la sociedad civil (por ejemplo, mediante la potenciación de las prácticas de concesión y gestión de subvenciones). Los puntos fuertes y débiles del Fondo Fiduciario de la ONU se analizarán más a fondo en un segundo documento (segunda parte de este estudio).

- **El CBP y la información compartidos en este documento tienen la capacidad de dar forma e influir en el diseño de los enfoques, la programación, las políticas y la asignación de recursos de la EVCMN (para toda la comunidad de EVCMN).** Esto puede lograrse mediante una mayor claridad y pertinencia del marco conceptual para la resiliencia organizacional, dirigiendo la acción en apoyo de las OSC y las ODM.

- **Los conocimientos basados en la práctica funcionan como un llamado a la acción, destacando que las OSC y las ODM que trabajan en la EVCMN están gravemente subfinanciadas, pero aun así se espera que sean resilientes y que cubran vacíos en la prestación de servicios esenciales ante la ausencia de provisión estatal, en medio de la resistencia y el retroceso frente a los derechos humanos de las mujeres.** Las OSC y las ODM no pueden cumplir su papel esencial sin inversión en el fortalecimiento de la resiliencia organizacional.

Recomendaciones para donantes, responsables de políticas, financiadores y tomadores de decisiones (en general)

- **Proporcionar una financiación accesible y totalmente flexible (incluida la básica) para organizaciones de derechos de las mujeres (ODM) y organizaciones de la sociedad civil (OSC).** Por ejemplo, ofrecer financiación de emergencia durante crisis y emergencias. Garantizar que la financiación sea accesible (incluso para las organizaciones más pequeñas) mediante procesos de solicitud sencillos.

- **Asumir compromisos plurianuales a largo plazo con las OSC y las ODM para que puedan aplicar enfoques sostenibles.** Por ejemplo, se deben evitar las ayudas a corto plazo, puntuales, basadas en proyectos o impulsadas únicamente por donantes que no conlleven un enfoque sostenible.

- **Facilitar las alianzas, la colaboración y las redes que permitan ejercer liderazgo y tener el papel central a las OSC y las ODM que trabajan para eliminar la violencia contra mujeres y niñas (EVCMN) para cambiar las dinámicas de poder.**

  Por ejemplo, garantizar que las OSC y las ODM puedan liderar todos los foros multisectoriales pertinentes sobre la EVCMN.

- **Apoyar modalidades de asociación flexibles y basadas en la confianza, y garantizar que las iniciativas de desarrollo de capacidades estén motivadas por la demanda.** Por ejemplo, conceder autonomía a las OSC y ODM para que adapten sus programas y actividades a la evolución de las necesidades y a los distintos contextos.

- **Invertir en elaboración de políticas, investigación y acción que aborden las causas profundas de la violencia contra las mujeres y las niñas (VCMN).** Por ejemplo, invertir en investigación dirigida por OSC y ODM y en políticas y estrategias que aborden las causas profundas de la violencia contra la mujer y de la reacción adversa en contra de los derechos humanos de la mujer.

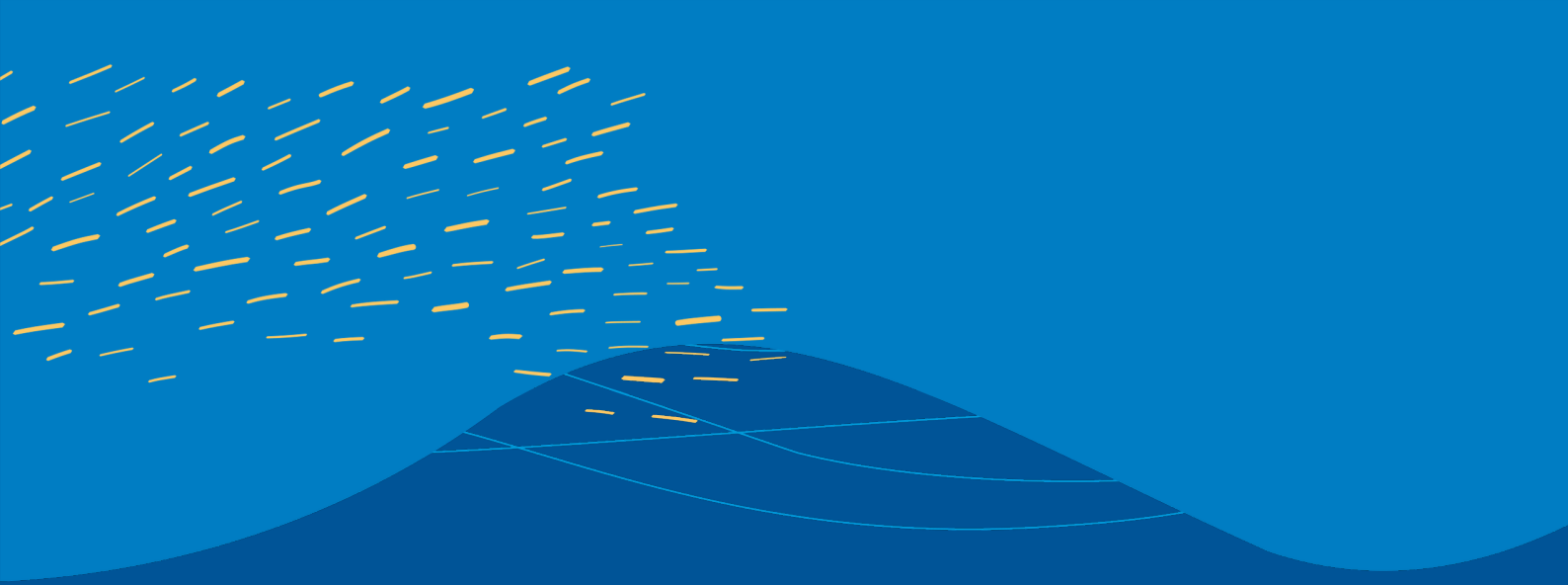
Recomendaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer

- **Refinar la definición actual de resiliencia organizacional para abarcar los rasgos y características específicos identificados por las personas participantes.** Probarla, validarla y perfeccionarla con un grupo más amplio de profesionales.

- **Articular un marco conceptual más específico que describa cómo el Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer (Fondo Fiduciario de la ONU) va a facilitar la resiliencia organizacional.** Emplearlo para fundamentar acciones específicas de concesión de subvenciones, operativas, de gestión del conocimiento y de promoción.

- **Utilizar este documento como un llamado a la acción (call to action - CTA) para movilizar a donantes, responsables de la formulación de políticas, responsables de políticas, financiadores y tomadores de decisiones, en colaboración con la comunidad de EVCMN, en torno a la necesidad crítica de invertir en la resiliencia organizacional de las organizaciones de derechos de las mujeres (ODM) y de las organizaciones de la sociedad civil (OSC).** Aprovechando su posición única como un mecanismo interinstitucional de la ONU, el Fondo Fiduciario de la ONU debería utilizar su plataforma y la de las organizaciones socias de ONU Mujeres, especialmente a nivel regional y nacional, para llamar conjuntamente la atención sobre este tema, colaborando con los socios para garantizar que los mensajes se escuchen, se amplifiquen y se discutan en foros clave de toma de decisiones.

- **Difundir eficazmente los hallazgos del conocimiento basado en la práctica (CBP) sobre la resiliencia organizacional y colaborar más con profesionales e investigadores para obtener nueva información basada en la práctica sobre este tema.**



220 East 42nd Street Nueva York, NY 10017, EE. UU.

www.unwomen.org www.facebook.com/unwomen

www.twitter.com/un_women

www.youtube.com/unwomen www.flickr.com/unwomen

www.untf.unwomen.org www.facebook.com/UNTrustFund

www.twitter.com/UNTrustFundEVAW

www.instagram.com/untrustfundevaw