

Resumen Ejecutivo

Construyendo ecosistemas para transformar la economía

Un estudio de caso sobre las
estrategias para apoyar la agenda
de cuidados en América Latina



Promoviendo derechos
para la igualdad de género

Cita sugerida: ELA (2026). *Construyendo ecosistemas para transformar la economía: un estudio de caso sobre las estrategias para apoyar la agenda de cuidados en América Latina*.

La presente investigación fue realizada por las consultoras Aileen Allen y Paula Magariños, con la revisión y aportes de Natalia Gherardi, Julieta Izcurdia, Delfina Schenone Sienra y Laura Pautassi del equipo de ELA - Equipo Latinoamericano de Justicia y Género. Agradecemos los valiosos comentarios de Gaby Oré Aguilar (asesora en filantropía) y de Carolina Robino (Senior Program Specialist, Economies and Justice de IDRC) a una versión anterior de este informe.

Este estudio fue elaborado con el apoyo de Wellspring Philanthropic Fund y el International Development Research Centre (IDRC). Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente las de Wellspring, IDRC o las de su Junta de Gobernadores y son responsabilidad exclusiva de ELA.

Prólogo

América Latina atraviesa una época marcada por una profunda paradoja. Por un lado, es la región que ha logrado avances normativos e institucionales significativos en derechos de las mujeres durante las últimas tres décadas e impulsa una agenda de cuidados y apoyos transformadora. Por otro lado, este progreso convive con desigualdades estructurales persistentes, una sobrecarga desproporcionada del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado que sigue recayendo en las mujeres y un contexto de creciente backlash político, debilitamiento del espacio cívico y restricciones presupuestarias dirigidas, particularmente, a las políticas públicas para la igualdad de género.

En este escenario, el proceso participativo promovido por una articulación virtuosa entre academia, sociedad civil, activismo feminista y espacios para la incidencia política que llevó al reconocimiento de los cuidados como derecho humano, hoy se encuentra amenazado. Son amenazas que se traducen en retrocesos políticos de envergadura ya que no solo impulsan cambios culturales en desmedro de la autonomía de las mujeres sino que afectan al conjunto de la sociedad en tanto se cuestiona el rol proveedor y regulador del Estado.

Sabemos que la construcción de sistemas integrales de cuidado se posiciona como una infraestructura social indispensable para la sostenibilidad de la vida y el desarrollo. Sin embargo, un desafío central para avanzar en esa dirección continúa siendo el financiamiento: no sólo para superar la fragmentación presupuestaria o la falta de una integración estructural en los marcos fiscales nacionales, sino que el desafío es también consolidar un acuerdo político capaz de imaginar una alternativa verdaderamente transformadora, potenciando las voces de quienes impulsan ese camino.

Como parte del proceso de aprendizaje motivado por la discontinuidad del financiamiento de Wellspring Philanthropic Fund (Fondo Filantrópico Wellspring), el portafolio de Justicia Económica del Programa de Derechos de las Mujeres invitó a ELA a realizar una propuesta de estudio dirigido a documentar el impacto de una de sus estrategias denominada “aproximación ecosistémica” (ecosystem approach). Dicha estrategia tenía como objetivo fortalecer y/o construir un ecosistema o red interconectada de organizaciones, grupos, e instituciones que confluyeron colaborando o complementándose en un esfuerzo para transformar las economías a través de la agenda de cuidados en América Latina. Para dar continuidad al proceso de reflexión propiciado por este estudio y en reconocimiento al alineamiento y la complementariedad de objetivos entre Wellspring y el International Development Research Centre (IDRC, Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional) en el fortalecimiento de las organizaciones que trabajan en la agenda de cuidados en la región, IDRC contribuyó con financiamiento y colaboró en este estudio.

La propuesta de estudio elaborada por ELA fue aprobada por ambas financiadoras. Las consultas iniciales se realizaron con las personas responsables de las instituciones mencionadas, Gaby Oré Aguilar, Senior Program Officer (Oficial Senior de Programa) de Wellspring Philanthropic Fund, Carolina Robino, Senior Program Specialist (Especialista Senior de Programa) del International Development Research Centre (IDRC), y Laura Pautassi, Presidenta de nuestra organización.

ELA consideró que era urgente y necesario promover esta reflexión sobre el modelo de financiamiento requerido para hacer frente a los desafíos de la región y de la agenda de cuidados. El informe que aquí se publica demuestra que la transformación económica feminista exige un cambio radical no solo en las políticas públicas, sino en las propias prácticas de la filantropía y la cooperación internacional.

La cooperación y la filantropía han operado muchas veces bajo un enfoque tradicional fragmentado: intervenciones acotadas a proyectos, indicadores para la medición de resultados concretos, prioridades predeterminadas y una dinámica que favorece la competencia entre las propias organizaciones por recursos escasos. Esta lógica limita la capacidad de incidir en los determinantes estructurales de la desigualdad, al forzar a las entidades de la sociedad civil, la academia y los organismos a centrarse en la ejecución de actividades puntuales en lugar de diseñar estrategias sostenibles de largo alcance.

Frente a esta limitación, la reflexión que compartimos en esta investigación pone en el centro el enfoque ecosistémico en el financiamiento a partir de las conversaciones que sostuvimos con las contrapartes de Wellspring, pero también un poco más allá. Justamente porque reconocemos el carácter colaborativo de la construcción feminista, las entrevistas que realizamos para este estudio dan cuenta del trabajo no solo de las instituciones donatarias del Programa de Derechos de las Mujeres del Fondo Filantrópico Wellspring sino también de otros actores y de las oportunidades que se construyeron a partir del diálogo, la colaboración y la construcción de confianza. Este paradigma parte de la premisa de que los problemas sociales y económicos no existen de forma aislada, sino dentro de sistemas complejos e interdependientes. Financiar bajo una lógica ecosistémica implica trascender el apoyo a proyectos individuales para financiar campos y sistemas completos (field building), sosteniendo el tejido social y político que hace posible el cambio sistémico.

Reflexionar sobre el enfoque ecosistémico en la agenda de cuidados y justicia fiscal exige asumir principios fundamentales que transforman la práctica filantrópica. En primer lugar, comprender la indivisibilidad entre la agenda de cuidados y la justicia fiscal: no es posible consolidar sistemas universales de cuidado sin garantizar recursos públicos sostenibles. El enfoque ecosistémico ha permitido conectar activamente el movimiento feminista con las redes de justicia

fiscal, posicionando reformas tributarias progresivas y la revisión del gasto público como condiciones habilitantes para garantizar el derecho humano al cuidado. En segundo lugar, destacar el valor del financiamiento flexible, institucional y de largo plazo (core support): los cambios estructurales se despliegan en horizontes temporales de largo aliento. Contar con fondos institucionales, no restringidos a actividades puntuales, permite a las organizaciones consolidar equipos interdisciplinarios, fortalecer su infraestructura operativa y reaccionar de forma ágil ante ventanas de oportunidad política imprevistas. Tercero, valorar la diversidad de actores y complementariedad de roles: un ecosistema saludable requiere simultáneamente de producción de evidencia académica, movilización comunitaria y de base, incidencia legal en derechos humanos y traducción técnica ante Ministerios de Economía y Finanzas. No es posible esperar que una sola entidad cumpla todas las funciones y por eso el financiamiento ecosistémico cataliza las sinergias entre la sociedad civil, la academia, los sindicatos y los organismos intergubernamentales que pueden, a partir de la cooperación sustentada en una base de confianza, sostener las distintas aristas de un esfuerzo colectivo. Finalmente, en este esquema, el financiador hace mucho más que aportar fondos: se convierte en un facilitador que teje oportunidades, un actor que genera espacios de articulación, respeta la autonomía de los movimientos del Sur Global y promueve la colaboración entre pares.

La evidencia sistematizada en esta publicación demuestra la efectividad del modelo: el trabajo coordinado entre actores diversos apoyados por el programa de Derechos de las Mujeres de Wellspring y por IDRC, entre otros donantes claves para la agenda, contribuyó a hitos sustantivos como el Compromiso de Buenos Aires (2022), el Compromiso de Tlatelolco (2025), los posicionamientos en la Cuarta Cumbre de Financiamiento para el Desarrollo (FFD4) en Sevilla, la Opinión Consultiva OC-31/25 de la Corte Interamericana de Derechos Humanos y la adopción de narrativas tributarias feministas en negociaciones multilaterales.

Sin embargo, el informe señala una advertencia crucial sobre la sostenibilidad del ecosistema. Procesos como los cambios en las prioridades de algunas fundaciones, la disolución de programas o la contracción de la cooperación internacional evidencian la vulnerabilidad del campo cuando el enfoque ecosistémico descansa en articulaciones informales o en la voluntades de oficiales de programa que no llegan a institucionalizarse. Para proteger los logros alcanzados frente al backlash conservador, resulta imprescindible institucionalizar las alianzas entre donantes, diversificar los fondos filantrópicos y mantener la intencionalidad política del financiamiento como un compromiso sostenido en el tiempo.

Nuestro propio recorrido como organización de la sociedad civil con más de dos décadas de trayectoria en Argentina y la región, nos ha demostrado que las organizaciones no actúan de manera aislada sino formando parte de un entramado

de relaciones, alianzas y capacidades compartidas que hacen posible la incidencia colectiva. Invertir en ese ecosistema implica financiar procesos de largo plazo y generar condiciones para que las organizaciones puedan adaptarse, innovar y sostener su trabajo más allá de un proyecto específico.

Desde esta perspectiva, el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones académicas y los movimientos sociales deja de ser un componente derivado accesorio de la cooperación internacional y filantrópica para convertirse en una estrategia de defensa democrática. Significa fortalecer la capacidad de las sociedades para producir conocimiento, disputar narrativas, defender derechos y construir respuestas colectivas frente a las desigualdades. En definitiva, fortalecer el tejido de la sociedad civil no es únicamente una inversión en organizaciones: es una inversión en la resiliencia de las democracias y en la posibilidad de sostener transformaciones sociales de largo plazo.

Por eso, reflexionar sobre el financiamiento de los cuidados no es un asunto meramente técnico; es un debate eminentemente político sobre la distribución del poder, de los recursos y del valor social de los cuidados y los apoyos en nuestras sociedades. El estudio de caso que aquí se presenta constituye una guía valiosa e inspiradora para que financiadoras, organizaciones sociales y decisores públicos trasciendan la fragmentación y apuesten decididamente por la salud de los ecosistemas colaborativos, situando la sostenibilidad de la vida y la justicia fiscal en el corazón de la transformación social, económica y política de América Latina.

Quiero expresar nuestro profundo agradecimiento a Gaby Oré Aguilar y a Carolina Robino por su impulso e inspiración para llevar adelante este estudio, así como también a todas las personas y organizaciones que generosamente colaboraron aportando sus reflexiones en las entrevistas con el equipo de ELA.

Estamos frente a una oportunidad: este informe demuestra que respaldar un enfoque ecosistémico que apoya procesos ofrece resultados profundos, duraderos y sistémicos. Confiamos en que estas reflexiones contribuirán a sostener compromisos de largo plazo por parte de las organizaciones filantrópicas y la comunidad internacional, que permita la consolidación de ese ecosistema y contribuya a enfrentar con mayor fuerza situaciones adversas, como el backlash contra la agenda de género, las crisis económicas, el creciente cierre del espacio cívico y el despliegue de tendencias autoritarias en las democracias de la región y a nivel global.

Natalia Gherardi

Directora Ejecutiva de ELA
Equipo Latinoamericano de Justicia y Género

1. Objetivos del estudio

El estudio se propone documentar un caso innovador de financiamiento y generar aprendizajes basados en las experiencias de las donatarias y de otros donantes y socios. Muestra de qué manera y en qué medida el enfoque ecosistémico colaboró a que haya una convergencia de visiones de contrapartes variadas (organizaciones de sociedad civil, academia, organismos intergubernamentales y movimientos sociales) para impulsar el avance de una agenda integral por el financiamiento de los cuidados en la región, de manera interconectada y en múltiples niveles. Teniendo en cuenta que Wellspring y el International Development Research Centre (IDRC) han llevado a cabo acciones coordinadas en materia de financiamiento de los cuidados en la región, el estudio analiza las sinergias entre las contrapartes de ambas organizaciones y se alimenta además de las miradas de otros donantes y actores clave.

El objetivo principal del estudio es nutrir el debate sobre estrategias de financiamiento transformadoras en un contexto de restricciones económicas, al ofrecer evidencia y recomendaciones que fortalezcan la acción de las organizaciones de la sociedad civil y la articulación entre actores diversos para el logro de metas comunes.

Al mismo tiempo, los hallazgos contribuyen a informar las decisiones de los donantes para asegurar una inversión más eficiente y eficaz de los recursos y potenciar su impacto. En este sentido, este estudio de caso tiene el potencial de ilustrar cómo el enfoque ecosistémico puede potenciar visiones compartidas para la transformación económica, a la vez que salvaguardar las agendas y prioridades específicas de organizaciones que aportan al avance de la agenda de los cuidados.

2. Principales hallazgos

Las experiencias compartidas en las entrevistas permiten un acercamiento a las reflexiones de instituciones diversas que, consideradas en su conjunto, ofrecen un conjunto de hallazgos que se pueden agrupar en tres grandes áreas: aquellos referidos al diseño y funcionamiento del ecosistema; hallazgos sobre el impacto en la agenda de financiamiento de los cuidados; y hallazgos sobre las tensiones generadas por el contexto y la forma en que el enfoque ecosistémico permite abordarlas.

2.1. Sobre el diseño y funcionamiento del ecosistema

Hallazgo 1: Donantes y donatarias conceptualizan y experimentan el enfoque ecosistémico de manera diferenciada.

Mientras que los donantes lo consideran un marco estratégico de alto nivel para la eficiencia institucional y el cambio sistémico, las organizaciones donatarias lo experimentan principalmente a través de la flexibilidad práctica y la calidad de las relaciones que fomenta. Más aún, la gran mayoría de donatarias no estaba familiarizada con el término ni sabían necesariamente que el programa en el marco del cual recibieron un donativo había adoptado este enfoque como pilar de su teoría del cambio para posicionar el género como un elemento central de la transformación económica sistémica. Solamente tres donatarias registran el ecosistema como tal. Pero sí quedó claro de las entrevistas que lo vivenciaron: su caracterización de la experiencia con los donativos coincide en líneas generales con el efecto deseado con la adopción de un enfoque ecosistémico. Percibieron la estrategia no como una “teoría”, sino como una serie de sinergias y confluencias “naturales” en las que trabajaron junto a aliados que también recibían financiación de los mismos socios. Las respuestas a las preguntas abiertas de la encuesta refuerzan la idea de que el valor del enfoque ecosistémico se experimentó de manera práctica. Las organizaciones destacan la posibilidad de articular con otros actores, acceder a espacios regionales y globales, conectar sociedad civil, academia y gobiernos, y fortalecer aprendizajes entre pares. Aun cuando varias organizaciones no identifican el enfoque por su nombre, sí reconocen efectos asociados a la colaboración, la apertura de redes y la construcción de agendas comunes.

Hallazgo 2: El enfoque ecosistémico contribuyó significativamente a generar sinergias y a aunar visiones.

El financiamiento de una constelación de actores desde un enfoque ecosistémico redujo la competencia por recursos y fomentó una sintonía de miradas que permitió alinear objetivos sin imponer una agenda única. Las sinergias se expresaron en la convergencia en espacios de incidencia y la unificación de narrativas. Se menciona, por ejemplo, la “sintonía de miradas” en los debates fiscales globales entre las organizaciones financiadas por el ecosistema y su contribución a que agendas como los principios de derechos humanos en política fiscal fueran adoptadas por organismos como la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Asimismo, la articulación entre donatarias del ecosistema permitió que las organizaciones que formaban parte llegaran a hitos como la cuarta Cumbre

de Financiamiento para el Desarrollo, realizada en Sevilla (2025) con una narrativa articulada, uniendo fuerzas en lugar de hacer incidencia por separado. De igual manera, la sintonía de miradas estratégicas entre actores del ecosistema contribuyó a otro hito en materia de cuidados y justicia fiscal como el Compromiso de Buenos Aires (2022). También se propiciaron sinergias intersectoriales al facilitar que la agenda de cuidados convergiera con otros campos, como la justicia climática y los derechos laborales, posibilitando el acceso a espacios técnicos con narrativas de género.

Hallazgo 3: La flexibilidad de los donativos funciona como catalizador de las agendas.

El carácter flexible de los fondos permitió a las donatarias solventar gastos institucionales (de coordinación, salarios, desarrollo de liderazgo, etc.), que son los que hacen posible la continuidad del trabajo sustantivo derivado de sus mandatos y que abonan el terreno para la consecución de los logros deseados. Estos fondos, por su flexibilidad, junto con el mecanismo de respuesta rápida, permitieron a las organizaciones aprovechar ventanas de oportunidad política imprevisibles, como los debates generados por la pandemia de COVID-19, para impulsar las agendas de cuidados y justicia fiscal. En ese sentido, por ejemplo, Wellspring facilitó recursos adicionales a la Red de Género y Comercio para asegurar la participación de organizaciones sociales durante los eventos preparatorios en Bogotá camino a la Cumbre Ministerial de la Plataforma Regional de Cooperación Tributaria para América Latina y el Caribe (PT-LAC) en Cartagena (2023).

Hallazgo 4: La articulación entre donantes se dio de manera informal, más que producto de acuerdos institucionales.

El enfoque ecosistémico analizado resulta altamente dependiente de las personas, sus vínculos y la confianza que construyen. Durante la etapa de diseño de la estrategia de Género y Derechos en la Economía hubo conversaciones entre donantes para conocer las respectivas estrategias y carteras de proyectos, detectar vacíos de financiamiento y posibles complementariedades, y a lo largo de su implementación, se aprovecharon foros regionales y globales para intercambiar información e identificar oportunidades de colaboración. La confianza y sintonía entre las partes fue importante para avanzar en esos diálogos, que los donantes entrevistados identifican en algunos casos más bien como ocasionales. La articulación entre donantes y sinergias generadas se cimientan en los vínculos entre las personas que los lideran y crecen con la conexión de visión y buena sintonía entre oficiales de programa, que pueden transformarse en marcos institucionales sólidos en la cooperación. Es clave la institucionalización del enfoque para

no depender exclusivamente de la voluntad individual, sino integrarlo como una forma de operar de las instituciones donantes.

Hallazgo 5: Existe espacio para propiciar una mayor articulación entre donatarias mediante la realización de encuentros para el intercambio y aprendizaje horizontal.

Dada la centralidad de la articulación entre actores del ecosistema como pieza clave del enfoque ecosistémico, se aprovecharon espacios globales y regionales (como la Comisión sobre la Condición Social y Jurídica de la Mujer (CSW en inglés) y las conferencias regionales sobre las mujeres) para propiciar encuentros entre las donatarias. También sus apoyos hicieron posible esa articulación en la medida que las donatarias le dieran prioridad en sus proyectos, o a través del mecanismo de respuesta rápida. Por ejemplo, la CEPAL pudo invitar a distintas redes feministas y del movimiento de justicia fiscal a participar en eventos paralelos organizados durante las Conferencias Regionales sobre las Mujeres, y pudo asistir al primer encuentro de la Plataforma Regional de Cooperación Tributaria para América Latina y el Caribe (PT-LAC) que se hizo en Cartagena (2023) con la participación de varias redes de economistas feministas. Sin embargo, a excepción de apoyar la construcción de una plataforma regional de intercambio por parte de Oxfam (lanzamiento realizado en junio 2026), no se programaron ni financiaron reuniones especialmente diseñadas para ello. En este punto es importante encontrar un balance entre evitar la sobrecarga de las donatarias con propuestas de los donantes, con el interés de las donatarias de contar con espacios para intercambiar y aprender de otras organizaciones, un aspecto que fue subrayado por la mayoría de las donatarias entrevistadas.

2.2. Sobre el impacto en la agenda de financiamiento de los cuidados

Hallazgo 6: Se obtuvieron avances normativos y de políticas públicas en materia de cuidados y justicia fiscal.

Dos espacios clave que han permitido el avance de la agenda de cuidados y justicia fiscal han sido la Conferencia Regional sobre las Mujeres de América Latina y el Caribe (liderada por la CEPAL en articulación con ONU Mujeres); y la Cuarta Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo (FFD4). En especial, las conferencias de Buenos Aires (2022) y de Tlatelolco (2025), donde se logró la inclusión de reformas tributarias progresivas para financiar el cuidado en los compromisos acordados. Y ello derivó, por ejemplo, en el caso de la División de Asuntos de Género de la CEPAL, en un pedido de asistencia técnica que se brindó al gobierno de Chile para la incorporación de un enfoque de

género en el presupuesto. La FITH-IDWF logró ratificaciones del Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y reformas legales en diversos países, y varias de las donatarias contribuyeron al proceso que culminó con la opinión consultiva OC-31/25 de la Corte Interamericana de Derechos Humanos que ratifica que el cuidado es un derecho. Por otra parte, en la FFD4 se impulsó la inclusión del financiamiento de los cuidados como parte del compromiso de Sevilla, contribuyendo a poner a los cuidados en el centro de la discusión sobre el financiamiento del desarrollo a nivel global.

Hallazgo 7: Se posicionaron narrativas alternativas en el debate público.

Las entrevistadas reconocen varios avances en relación con el posicionamiento de narrativas favorables al cuidado. Por ejemplo, GI-ESCR logró posicionar el vínculo entre género e impuestos en el debate público con un alto nivel técnico, logrando avances significativos en la negociación del Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cooperación Tributaria Internacional.¹ La Red de Género y Comercio logró posicionar una propuesta feminista de financiamiento de cuidados en foros globales como la FFD4. Otro resultado relevante fue la coordinación de GI-ESCR con otras organizaciones para que la Comisión Interamericana adoptara la agenda de política fiscal, logrando que hoy existan múltiples entidades de derechos humanos enfocadas en este tema. Asimismo, desde la Red de Género y Comercio contribuyeron a que el tema de los cuidados entre en la agenda de países como Brasil, donde inicialmente no se visibilizaba, gracias al impulso del trabajo de investigación y articulación apoyado en el marco del ecosistema. Las organizaciones no describen los resultados solo como productos puntuales, sino como avances acumulados en el posicionamiento de la agenda.

Hallazgo 8: Las donatarias se fortalecieron institucionalmente al ver posibilitada la consolidación de equipos y agendas y el posicionamiento de temáticas y/o áreas de género.

El carácter más institucional y estratégico del apoyo brindado a las organizaciones para potenciar su quehacer en líneas de trabajo que vienen desarrollando de larga data, posibilitó la consolidación de equipos y áreas de trabajo. Por ejemplo, ACIJ pudo ampliar y consolidar su equipo para el área de presupuestos sensibles al género, y a ILEX Acción Jurídica le permitió sostener un equipo multidis-

¹ El Convenio Marco de las Naciones Unidas para la Cooperación Tributaria Internacional es una iniciativa en curso (2025-2027) que busca crear un tratado global vinculante para la gobernanza tributaria. Su objetivo es transferir la elaboración de normas de la OCDE a la ONU, centrándose en la tributación de las corporaciones multinacionales, la lucha contra los paraísos fiscales y la tributación de los servicios digitales.

ciplinario y contratar perfiles especializados, como un economista cuantitativo, mejorando la capacidad de la organización en visibilidad estadística y análisis de datos. En el caso de la FITH-IDWF, les otorgó una mayor resiliencia financiera durante la pandemia, haciendo posible el mantenimiento de la infraestructura administrativa global de la federación y con ello garantizar un seguimiento cercano para que los avances normativos no queden como “letra muerta”. En el caso de la CEPAL, en tanto, el apoyo permitió contratar especialistas técnicos que otorgaron “músculo” a la División de Asuntos de Género para influir en las áreas de desarrollo económico. Este fortalecimiento de sus equipos técnicos le permitió, por un lado, brindar mayor asistencia técnica, y por el otro, abrió puertas al interior del organismo, permitiendo el posicionamiento de la agenda de cuidados y justicia fiscal en otras divisiones de la CEPAL, ampliando a partir de ello su llegada a un abanico más amplio de interlocutores, especialmente aquellos vinculados a la definición de las políticas macroeconómicas en la región.

Hallazgo 9: Se conformaron o consolidaron alianzas y articulaciones.

El enfoque ecosistémico propició la conformación y consolidación de alianzas y articulaciones entre distintos actores. ILEX Acción Jurídica, por ejemplo, pudo ingresar a la red nacional de organizaciones de política fiscal, aportando una perspectiva étnica y de género que anteriormente estaba ausente, y organizaciones como Latindadd e ICRICT del movimiento de justicia fiscal tendieron puentes con el movimiento feminista. También le permitió a GI-ESCR actuar políticamente en alianzas y responder a oportunidades de incidencia sin rigideces de productos específicos. Y se fortalecieron redes como la Red de Género y Comercio y la Alianza Global por los Cuidados, propiciando, como se mencionara, que llegaran a hitos como la Cumbre de Sevilla con una narrativa unificada sobre el financiamiento de los cuidados. Según la encuesta, la mayor parte de las donatarias concuerda que el establecimiento de nuevas redes o el fortalecimiento de redes existentes para avanzar en una agenda común es uno de los principales logros del apoyo recibido.

2.3. Sobre las tensiones generadas por el contexto

Hallazgo 10: La sostenibilidad del ecosistema depende de condiciones que todavía requieren fortalecimiento.

El proceso de disolución de Wellspring, aún cuando se hizo asegurando un apoyo de transición como estrategia de salida, generó incertidumbre en cuanto a la continuidad de las agendas de trabajo, así como en cuanto al vacío generado por perder a un interlocutor que aportaba conocimientos técnicos, visión estratégica y gran capacidad de articulación entre actores diversos.

3. Aprendizajes clave

3.1. Intencionalidad política y estratégica

Las sinergias no ocurren por azar, sino por diseño deliberado. Para lograr un cambio sistémico, el donante debe trascender el rol de proveedor de fondos y actuar como un “tejedor” estratégico (*weaver*) o *broker* de conocimiento, identificando brechas y conectando actores que, aunque operan en el mismo campo, no siempre colaboran de forma espontánea. La visión ecosistémica debe ser un pilar de la teoría de cambio institucional y no un mero complemento administrativo.

3.2. Lógica y flexibilidad del financiamiento

La lección más importante es la necesidad de financiar procesos, no solo el producto final. Para que existan “frutos” (leyes o políticas) la filantropía debe “abonar la tierra” mediante fondos flexibles (*core support*) y multianuales que sostengan el trabajo cotidiano invisible: salarios del personal, infraestructura operativa, gobernanza y formación de liderazgos. Este tipo de apoyo permite a las organizaciones innovar y responder con agilidad a ventanas de oportunidad política imprevistas, como ocurrió durante la pandemia.

3.3. Gestión de roles y traducción de lenguajes

El sistema sólo es exitoso si se respeta y valora la diversidad de funciones (analogía de la naturaleza); si todos los actores intentan cumplir el mismo rol, el ecosistema colapsa. Un aprendizaje clave en esta agenda ha sido la eficacia de la función de “traducción”: contar con actores que conviertan las demandas sociales y feministas en lenguajes técnicos macroeconómicos procesables por los Ministerios de Hacienda y Finanzas, elevando así la legitimidad técnica de la agenda de cuidados.

La volatilidad filantrópica y el trabajo en compartimentos estancos puede debilitar la implementación de un enfoque ecosistémico y su sostenibilidad. Se ha aprendido que se requiere de estrategias de salida responsables y coordinadas entre financiadores para evitar que la retirada de un donante clave, que entiende el ecosistema afecte la infraestructura de red construida. Sobre todo teniendo en cuenta que otros donantes suelen favorecer proyectos aislados sobre procesos colectivos. Asimismo, la sostenibilidad depende de romper los compartimentos estancos de las fundaciones (por ejemplo, donde las agendas de clima, economía y género no conversan entre sí) y de reducir la dependencia de las voluntades personales de los oficiales de programa mediante marcos institucionales de colaboración.

4. Recomendaciones

4.1. Para financiadoras

→ Brindar un financiamiento flexible, multi anual y de largo plazo

Resulta clave modificar la lógica de financiamiento, apartándose del apoyo a proyectos de corto plazo para apoyar procesos de largo plazo que contribuyan a cambios sistémicos. En otras palabras, brindar un financiamiento institucional sin restricciones con horizontes de al menos cinco años, orientado a fortalecer campos de trabajo y no solo apoyar a organizaciones aisladas. Asimismo, es importante la flexibilidad en el uso de los recursos porque permite hacer ajustes en respuesta a cambios del contexto e innovar sin la presión por obtener resultados inmediatos. Los ciclos cortos y los marcos de rendición de cuentas centrados en los resultados inmediatos dificultan el trabajo relacional y de desarrollo de capacidades que requieren los enfoques ecosistémicos.

→ Respetar la autonomía de los movimientos sociales

Vinculado a la importancia del apoyo flexible y de largo plazo, es igualmente importante al apoyar procesos respetar la autonomía de los movimientos y evitar la tendencia filantrópica de imponer agendas que distraigan del trabajo orgánico ya existente. De ahí también la importancia de la lectura estratégica y política del contexto y del campo de acción.

→ Financiar la totalidad del campo: investigación, incidencia política, movimientos e infraestructura

Los donantes deberían resistir la tentación de especializarse o concentrarse en un solo tipo de intervención. Un ecosistema requiere inversión simultánea en producción de conocimiento, incidencia técnica, presión política, organización comunitaria e infraestructura de coordinación. Eliminar alguno de estos componentes debilita el todo. En ese sentido, algunos actores notaron con preocupación una tendencia entre donantes de retirarse de la financiación de la investigación, en particular de la investigación.

→ Quebrar los compartimentos estancos internos

Los donantes deben reestructurarse internamente para quebrar sus compartimentos estancos. Plantea una contradicción pedir que los donatarios trabajen de forma colaborativa cuando se mantienen rígidas divisiones temáticas al interior de la institución financiadora, sin propiciar conversaciones que contribuyan a visiones más integrales. Estas divisiones rígidas, por ejemplo, entre la justicia de género, la justicia económica, la acción climática y los derechos laborales reproducen la fragmentación que el enfoque ecosistémico pretende superar.

→ **Actuar como intermediario, conector y facilitador**

Más allá de proveer recursos financieros, los donantes pueden usar su capacidad de convocatoria, su acceso a información, visión integral y sus relaciones con gobiernos y organismos multilaterales para abrir puertas, conectar a actores que de otro modo no se encontrarían y facilitar intercambios de aprendizaje Sur-Sur. Para ello son importantes dos cosas: por un lado, formar a las/os oficiales de programa para que actúen como facilitadores y provocadores, que sepan escuchar las necesidades de quienes lideran estos procesos (en vez de ser gestores de programas enfocados en la rendición de resultados inmediatos); y por el otro, financiar y generar espacios de encuentro para propiciar mayores conexiones, intercambios y aprendizajes entre actores, entendiendo que estos operan como factores habilitantes para el ecosistema.

→ **Trascender los liderazgos individuales e institucionalizar el enfoque ecosistémico**

Formalizar el enfoque ecosistémico como una estrategia institucional —con protocolos documentados, acuerdos entre financiadores y sistemas de aprendizaje compartido— para que no dependa de las redes o la visión de oficiales de programa individuales. Esto contribuiría a la apropiación del enfoque ecosistémico a nivel institucional y facilitaría la coordinación y colaboración entre donantes, más allá de la voluntad individual o inclinación personal de quienes transitoriamente ocupan un cargo.

→ **Sostener el compromiso en momentos de *backlash* y contracción**

Aunque parezca contraintuitivo, es precisamente en los momentos de retroceso político cuando más se necesita un compromiso filantrópico sostenido. Los donantes deben resistir la tentación de desviar recursos de contextos difíciles o de agendas contrahegemónicas porque es la previsibilidad de ese apoyo lo que contribuye a una mayor resiliencia frente al riesgo de retrocesos en las agendas.

→ **Considerar estrategias de financiamiento conjunto**

Es importante sostener el diálogo entre donantes para una mayor articulación y la consideración de modelos alternativos de financiamiento. Por ejemplo, se podría considerar la creación de un “*fondo de financiamiento colaborativo*” o consorcio donde cada donante aporte según su especialidad técnica (evidencia, apoyo a gobiernos, etc.) para evitar que las organizaciones sociales queden atrapadas en la **competencia por recursos**. También podrían crearse consorcios con financiamiento común para apalancar recursos en un contexto de fondos decrecientes. En ese sentido, el Gender Just Economy Collaborative impulsado por Wellspring, Open Society Foundations, la Fundación Ford y la Fundación Hewlett a nivel global son un ejemplo en esa dirección.

→ **Incorporar a más financiadores**

Es importante buscar ampliar la participación a nuevos donantes con los que pueda haber cierta convergencia temática y de enfoque en sus estrategias de financiamiento. Por ejemplo, se podría implementar una estrategia de “movilización de pares”, donde la filantropía atraiga a más financiadores hacia esta agenda. En ese sentido, sería importante reconfigurar algunas narrativas para sumar nuevos actores a la mesa, simplificando la complejidad de ciertas temáticas de forma que se puedan identificar puntos de acuerdo de manera más efectiva.

→ **Apoyar a organizaciones del Sur Global**

Reorientar los recursos y la capacidad de convocatoria hacia el conocimiento producido en y por organizaciones del Sur Global. Sería importante trabajar directamente con las instituciones del Sur Global (en vez de priorizar investigadoras/es del Norte Global para liderar proyectos en el Sur) y propiciar el intercambio Sur-Sur, conectando, por ejemplo, las experiencias de América Latina con las de África y Asia. Ello favorecería también un mejor alineamiento con las necesidades reales de las organizaciones que lideran el trabajo.

→ **Seguir avanzando en vincular estratégicamente la agenda de cuidados con otras agendas**

La agenda de cuidados ofrece claros puntos de contacto no solo con la agenda de justicia fiscal, sino también con otras agendas, como la de cambio climático y de defensa de los territorios, la de discapacidad, la sindical y la de urbanismo feminista, entre otras. Es importante considerar la articulación con estos otros actores en un enfoque ecosistémico en función de los objetivos que se quieran avanzar. En particular aparece como estratégica la articulación de la agenda de la economía del cuidado con los debates sobre financiación climática y transición justa, no solo por la intersección sustancial de ambas crisis, sino porque la mayor parte de la financiación filantrópica y pública disponible se canaliza actualmente a través de marcos climáticos.

4.2. Para organizaciones que constituyen el ecosistema

→ **Fortalecer las capacidades de interlocución con actores fiscales, económicos y multilaterales**

Este aspecto resulta clave para avanzar las agendas de cuidado y justicia fiscal. Tanto el acceso a espacios y actores donde se debaten las políticas económicas como poder dar la discusión técnica y política desde un enfoque feminista y de justicia fiscal contribuye a legitimar las agendas ante un espectro más amplio de actores que son los tomadores de decisión.

→ **Fortalecer las alianzas**

Sostener un diálogo continuo que permita ir construyendo confianzas y convergencia de visiones y narrativas es importante para avanzar en el tejido de alianzas que benefician a ambos movimientos – el feminista y el de justicia fiscal. Y permite a su vez ampliar el espectro de actores para ir tejiendo alianzas con otros movimientos relevantes para la agenda de cuidados, como el ambientalista, el de discapacidad, entre otros.

→ **Fortalecer las estrategias de incidencia**

Fortalecer la capacidad de incidencia real de las organizaciones feministas ante la contracción del espacio cívico y los retrocesos democráticos en países de la región.

→ **Mantener la esencia transformadora de la agenda feminista**

Es importante en el proceso de transversalización de una mirada de género en espacios técnicos como los de discusión de políticas fiscales y macroeconómicas blindar el contenido transformador, de cambio sistémico, que propone la agenda política feminista. Siempre existe el riesgo de que este aspecto se diluya en los debates y a la hora de los acuerdos. Avanzar hacia una sociedad del cuidado sustentada en políticas fiscales progresistas supone un cambio sistémico en la economía.

→ **Priorizar el financiamiento público de las políticas de cuidados**

En términos temáticos, sería importante priorizar el financiamiento público de los sistemas de cuidado, incidiendo sobre los gobiernos para que entiendan que el cuidado es una inversión rentable, y que tienen la obligación jurídica de asignar recursos para garantizar el derecho al cuidado, conforme la OC-31/25 de la Corte IDH. En tiempos de cambios en la estructura poblacional, formas de organización familiar, escasez de recursos y crisis de sistemas económicos, entre otros aspectos, es clave que los gobiernos den una respuesta a la crisis de los cuidados desde un enfoque de género e interseccional.

5. Conclusiones

El valor del enfoque ecosistémico para la transformación económica reside en su capacidad para trascender la lógica de proyectos aislados y contribuir a la construcción de un tejido social y político capaz de disputar el sentido de la macroeconomía. A través de la articulación intencional de actores diversos se propició una convergencia de visiones y estrategias para impulsar el avance de una

agenda integral por el financiamiento de los cuidados en la región, de manera interconectada y en múltiples niveles. La evidencia confirma que este enfoque ha contribuido a que los cuidados y la justicia fiscal no se tomen solamente como temas sectoriales y estén más presentes en los debates sobre una transformación económica que otorga centralidad a la sostenibilidad de la vida en la región.

Más allá de esta agenda puntual, queda en evidencia el valor del enfoque ecosistémico para otros temas de la agenda feminista y de su adopción por parte de organizaciones filantrópicas comprometidas con los derechos de las mujeres y la igualdad de género, sobre todo en el contexto actual de disminución de recursos de la cooperación y de persistencia del backlash.



www.ela.org.ar



Promoviendo derechos
para la igualdad de género