



MARCO ESTRATEGICO MEL DE FRIDA

COMPRENDER EL IMPACTO COLECTIVO Y LA CENTRALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE

TABLA DE CONTENIDOS



Una Invitación	3
Nuestras consideraciones	7
Contexto	8
¿Qué es el Marco Estratégico MEL de FRIDA?	9
¿Por qué FRIDA ha creado un Marco Estratégico MEL?	10
¿Cómo ha desarrollado FRIDA su Marco Estratégico MEL?	12
Proceso de Planificación Participativa de FRIDA	13
¿Cómo está FRIDA desarrollando el MEL de manera diferente?	14
Reestructurar el lenguaje de MEL	16
Compromisos de FRIDA	17
Un enfoque flexible e interconectado	18
Marco estratégico galáctico MEL de FRIDA	19
Constelación: Construir puentes	20 - 21
Constelación: Florecer	22 - 25
Constelación: 'Queering'	26 - 28
Constelación: Co-crear	29 - 31
Constelación: Avanzar	32 - 34
Constelación: El camino a seguir	37
Agradecimientos	36 - 37
Anexo	38 - 39

UNA INVITACIÓN

Te invitamos a descubrir el enfoque de FRIDA para comprender el impacto colectivo y la centralización del aprendizaje en torno al nuevo Marco Estratégico de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL).



FRIDA ha querido crear un enfoque feminista e inclusivo para medir el impacto y pensarlo de una manera más accesible y participativa. De esta manera, se ha creado **el Plan Estratégico de FRIDA**, que describe los compromisos organizativos FRIDA para el periodo 2020-2025. El marco MEL en este documento desvela cómo FRIDA cumplirá los compromisos descritos en el Plan Estratégico.

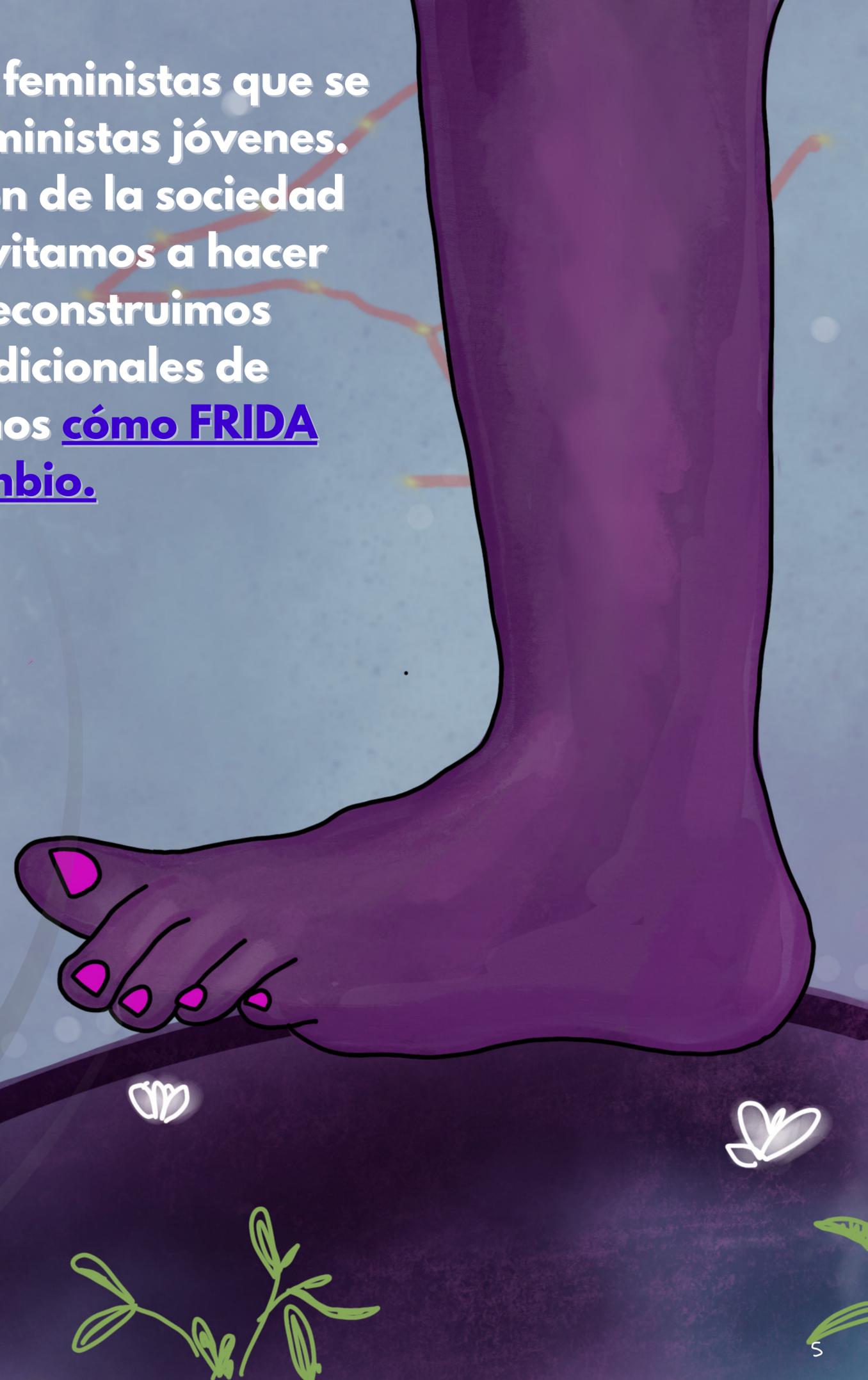
A través de este marco, FRIDA también pretende **reclamar las herramientas, el lenguaje y los principios de MEL** habituales tanto para nuestra comunidad como para los movimientos feministas jóvenes a los que servimos. Creemos que el lenguaje es político y que para empezar a pensar en un marco MEL de forma diferente es necesario **queer (desafiar + cambiar) la verborrea** en torno a los datos, los resultados, los productos, los insumos, los objetivos y los indicadores.

Por último, aunque FRIDA está sembrando aquí por primera vez su visión de un nuevo Marco Estratégico MEL, sin duda se ampliará en los próximos años. Pero creemos que la forma en que medimos, hacemos un seguimiento y somos capaces de **evaluar tanto la contribución individual como la colectiva al cambio es poderosa y mágica**: la forma en que conceptualizamos el marco MEL es profundamente **política**, y este documento pretende sentar las bases de nuestros compromisos sobre MEL.

FRIDA es un fondo dirigido por jóvenes feministas que se dedica a apoyar a los movimientos feministas jóvenes. Así, nos dedicamos a la transformación de la sociedad tanto a nivel local como global. Te invitamos a hacer este viaje con nosotrxs mientras deconstruimos sistemáticamente los enfoques tradicionales de monitoreo + evaluación y compartimos cómo FRIDA aborda el impacto y el cambio.

“Cuando se trabaja por los intereses de las mujeres, se suelen ir dos pasos adelante -¡y si se es listx y se tiene mucha suerte! - y al menos un paso atrás. De hecho, a menudo son dos o tres pasos hacia atrás. Y esos pasos atrás son, irónicamente, a menudo una prueba de tu eficacia, porque representan la amenaza que has supuesto para la estructura de poder y su intento de hacerte retroceder. A veces, incluso tus ‘historias de éxito’ no son más que las formas en las que la estructura de poder intenta acomodar y contener la amenaza de un cambio más fundamental al hacer pequeñas concesiones.”

-Srilatha Batliwala and Alex Pittman



Reapropiarnos

del **PODER** y la **MAGIA** del



monitores,

la evaluación, y
el aprendizaje

NUESTRAS CONSIDERACIONES

1

El monitoreo, el aprendizaje y la evaluación (MEL) se asocian a menudo con los conocimientos técnicos, lo que puede dejar fuera a lxs activistxs y organizadores.

Como resultado, la falta de agencia en torno a la configuración de los procesos de monitoreo, aprendizaje y evaluación puede derivar en una agenda impulsada por lxs donantes, ya que no ha habido una oportunidad para interrogar y fundamentar verdaderamente la visión de cambio de la organización y la forma de evaluar su contribución a la misma.

2

El pensamiento y las herramientas MEL pueden perpetuar una visión lineal del cambio, con vínculos de causalidad simples que no necesariamente tienen en cuenta los contextos cambiantes.

En consecuencia, herramientas como los marcos lógicos y los indicadores se imponen, y se corre el riesgo de simplificar o caricaturizar lo que realmente ocurre sobre el terreno. FRIDA reconoce que este tipo de pensamiento lineal está arraigado en las tradiciones occidentales y coloniales. Este tipo de pensamiento no tiene en cuenta necesariamente otras formas de conceptualizar y navegar por la complejidad del cambio.

3

Los enfoques tradicionales en MEL exigen "demostrar" la propia contribución al cambio y aportar continuamente pruebas tangibles.

Esto, a su vez, supone una carga tanto para el personal como para nuestra comunidad. Como financiadorxs, tenemos el deber de abstenernos de apartar a lxs activistxs de sus actividades principales, siendo sensibles a lo que se les pide y considerando cómo pueden ser copropietarixs de estos procesos y narrativas en MEL.

4

Algunos procesos en MEL pueden alejarnos de lo más importante. Como resultado, los recursos del movimiento feminista aprovechados por FRIDA pueden no utilizarse de la mejor manera posible. Esto significa que las organizaciones feministas jóvenes se ven impedidas de asumir riesgos calculados, de experimentar con prácticas innovadoras, así como de construir y aprender al servicio de la comunidad global.

CONTEXTO

El desarrollo del Marco Estratégico MEL de FRIDA no se produjo de manera aislada. Se basa en [la Teoría del Cambio de FRIDA](#) en [el Plan Estratégico 2020-2025](#) y es el siguiente paso en el desarrollo general de cómo FRIDA mide este cambio.

JARDÍN DEL CAMBIO DE FRIDA

MARCO ESTRATÉGICO MEL DE FRIDA

¿QUÉ ES EL MARCO ESTRATÉGICO MEL DE FRIDA?

En pocas palabras, el Marco Estratégico MEL de FRIDA es nuestro intento de "queer" (desafiar + cambiar) **el lenguaje, las estructuras y las herramientas** normalmente utilizadas para pensar en el monitoreo y la evaluación de la programación, los resultados del desarrollo y la rendición de cuentas de los recursos. Nuestra decisión de "queer" los enfoques tradicionales MEL es una postura política. FRIDA cree que la transformación de la práctica MEL hará que la comprensión de los objetivos, los resultados y los indicadores sea más **accesible, abordable y fácil** de usar para la comunidad colectiva de FRIDA.

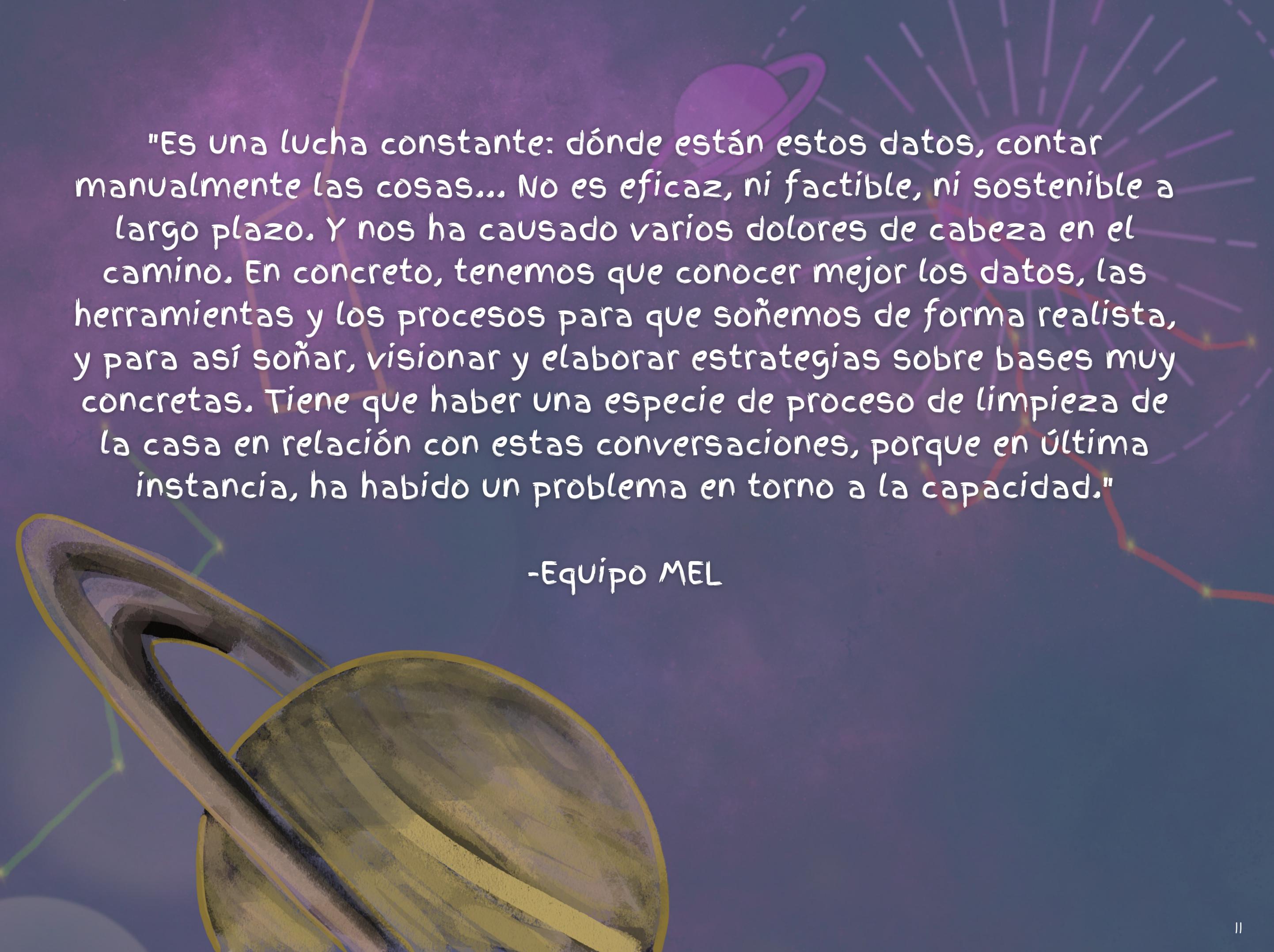


¿POR QUÉ FRIDA HA CREADO UN MARCO ESTRATEGICO DE APRENDIZAJE E IMPACTO?



FRIDA ha creado un nuevo enfoque del marco tradicional MEL por **tres razones:**

1. **Desafiar** el pensamiento convencional sobre el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje
2. **Centrar** la narrativa en lxs jóvenes organizadorxs feministxs
3. Hacerlo más **accesible, participativo y centrado en el cambio**



"Es una lucha constante: dónde están estos datos, contar manualmente las cosas... No es eficaz, ni factible, ni sostenible a largo plazo. Y nos ha causado varios dolores de cabeza en el camino. En concreto, tenemos que conocer mejor los datos, las herramientas y los procesos para que soñemos de forma realista, y para así soñar, visionar y elaborar estrategias sobre bases muy concretas. Tiene que haber una especie de proceso de limpieza de la casa en relación con estas conversaciones, porque en última instancia, ha habido un problema en torno a la capacidad."

-Equipo MEL



¿CÓMO HA DESARROLLADO FRIDA SU MARCO ESTRATEGICO MEL?

A la hora de crear nuestro marco y diseñar nuestra metodología, FRIDA se ha guiado por **tres valores organizativos fundamentales**:

Colaboración Participativa

FRIDA organizó talleres en línea para fomentar **una amplia participación del FRIDAverso**, con la participación de lxs socixs beneficiarixs, lxs asesores y el personal. La participación fue voluntaria para no abrumar al equipo y a lxs socixs, de acuerdo con el mandato de FRIDA **sobre el cuidado**.

Lenguaje y Comprensión Accesibles

FRIDA organizó una sesión de repaso del MEL para garantizar la comprensión del lenguaje tradicional en MEL en todos los equipos, **para que todxs se sintieran cómodxs a dar su contribución**. También se celebraron **sesiones para socixs y asesorxs** en inglés, francés y español.

Debate Colectivo

FRIDA celebró dos sesiones provisionales de transferencia en las que se invitó a todo el personal de FRIDA a ayudar a redactar el contenido del nuevo marco, **integrar los comentarios de la comunidad** y comprender cómo se deben integrar las opiniones de la comunidad. Los equipos podían contribuir a **TODAS** las áreas del marco MEL para **evitar el aislamiento de los equipos**.



PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA DE FRIDA

Revisión de la literatura y los documentos

1.

APRENDER

Establecer un conocimiento profundo del fondo, su enfoque, objetivos y limitaciones en términos de MEL

Talleres de equipo

2.

EXPLORAR

Reunir las aportaciones de los distintos equipos y recoger las principales opiniones para la siguiente fase

Mini ensayos en línea

3.

PRUEBA

Recoger la opinión de lxs socixs clave sobre la viabilidad, el atractivo y el potencial para mejorar los indicadores y las herramientas

Redactar

4.

CONSOLIDAR

Compartir las ideas clave mediante la redacción de un informe final sobre el plan MEL de FRIDA y un documento más breve sobre los aprendizajes que se compartirán con lxs aliadxs y socixs

¿CÓMO ESTÁ FRIDA DESARROLLANDO EL MEL DE MANERA DIFERENTE?



El marco de FRIDA es:

Flexible

Responsable

Orientado
a los
valores de
FRIDA

Innovador

Centrado en el
aprendizaje

Fácil de
usar

ADOPTAR UN NUEVO LENGUAJE

Liberación

Interconectado

"Todo lo que tocas / lo cambias
Todo lo que cambias / Te cambia
La única verdad duradera / Es el cambio
Dios es cambio."

-Octavia Butler

Interdependencia

Adaptación

Ecosistema

De abajo a
arriba

Reestructurando el LENGUAJE de MEL

Para transformar las prácticas en MEL y reorientarlas en pro de hacerlas más cercanas a los valores de FRIDA, hemos decidido echarle un vistazo al lenguaje empleado en MEL, porque el lenguaje es político. Hemos cambiado las palabras tradicionalmente asociadas con MEL. FRIDA cree que este audaz renombramiento será el guía, hacia esa reestructuración tan necesitada, sobre las maneras en las que pensamos acerca del monitoreo, la evaluación y el aprendizaje.

'QUEERING'

Reconocemos que no queremos apropiarnos de las luchas. Es por esto que este término ha surgido de nuestro proceso de planeación y refleja lo que FRIDA quiere llevar a cabo, enfatizar en la diversidad y desafiar las normas.

CONSTELACIONES

Nuestro principales compromisos son lo que llamamos constelaciones y éstas hablan de la amplia visión que tenemos en el horizonte.

COMPROMISOS

SUEÑOS

Los sueños son de lo que están hechos los objetivos. Son el compás para el cambio y lo que proyectamos hacia la realización de ellos.

OBJETIVOS

PLANETAS

Los planetas, es decir los logros, son los resultados deseados de las numerosas fuerzas de trabajo en FRIDA. Necesitamos nuestros planetas para hacer de nuestros objetivos (sueños) realidad.

LOGROS

SEÑALES DE CAMBIO

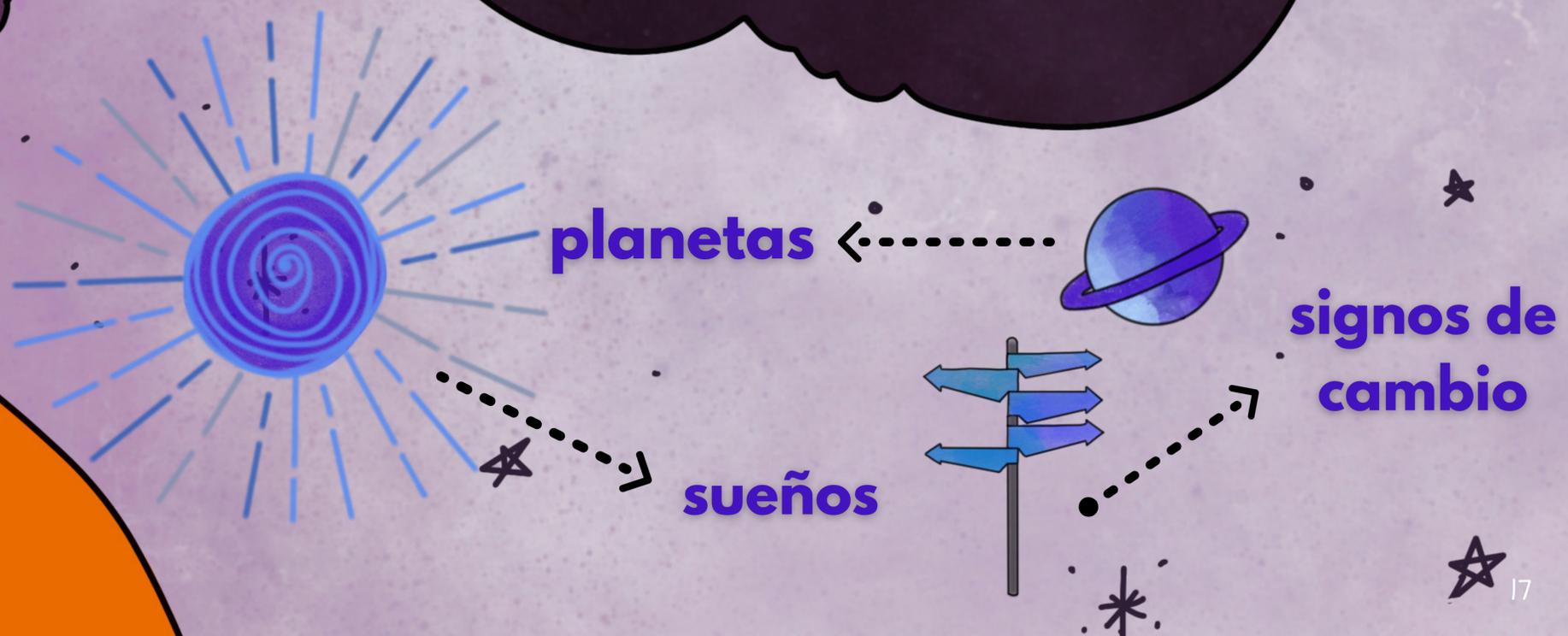
Señales de cambio, es decir indicadores, son los rastreadores del cambio. Nos permiten explorar si nuestras estrategias nos están permitiendo realmente llegar al resultado esperado.

INDICADORES





El marco MEL de FRIDA está anclado en cinco compromisos, a los que denominamos nuestras constelaciones ascendentes. La siguiente página ilustra nuestro marco y representa los sueños, los planetas y los signos de cambio con iconos.



UN ENFOQUE FLEXIBLE E INTERCONECTADO

El marco estratégico MEL de FRIDA fomenta la autonomía y la flexibilidad de cada equipo para conectarse a diferentes procesos de monitoreo y evaluación. Si bien FRIDA fomenta la interconectividad, cada equipo tiene autonomía y propiedad sobre el seguimiento de signos de cambio específicos.

EL MARCO ESTRATEGICO MEL DE FRIDA

CONSTRUIR PUENTES

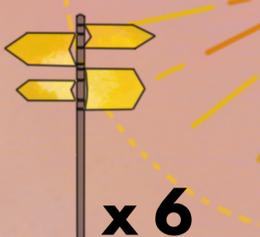
conexiones, co-responsabilidad y accesibilidad



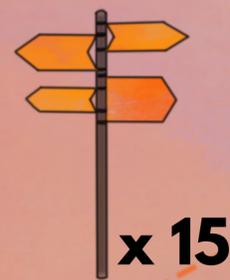
x 12

co-crear

cultura de colaboración



x 6



x 15

FLORECER

cuidado radical y bienestar planetario / universal

'QUEERING'

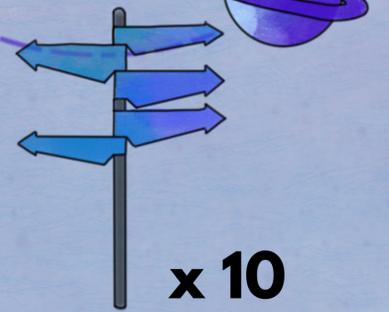
creando espacios disruptivos y fortaleciendo movimientos feministas diversos.



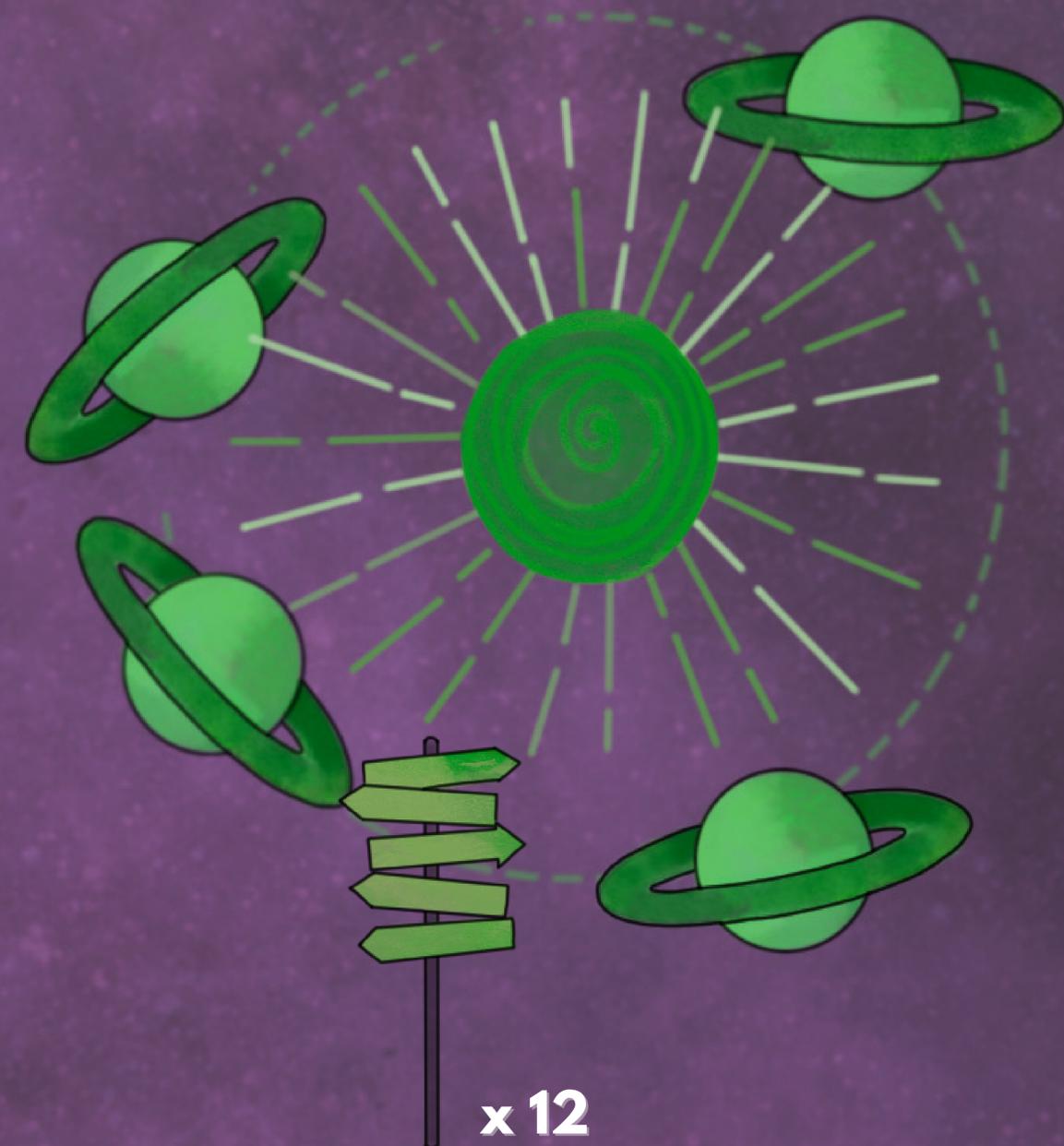
x 9

avanzar

agilidad, flexibilidad y adaptabilidad



x 10



x 12

CONSTELACIÓN:

CONSTRUIR PUENTES

**1 Sueño, 4 Planetas y 12 Signos de
Cambio que **Facilitan las
Conexiones, la Corresponsabilidad
y la Accesibilidad****



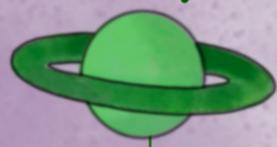
Sueño #1

FRIDA canaliza más y mejores recursos a lxs jóvenes organizadorxs feministxs, fortaleciendo su activismo de forma sostenible y más segura y construyendo sistemas participativos que respondan a las necesidades de sus comunidades.



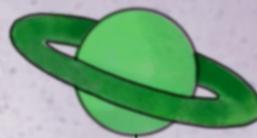
Planeta #1

Lxs jóvenes organizadorxs feministas cuentan con más y mejores recursos y están mejor conectadxs, su liderazgo se promueve de forma colectiva, estratégica y exitosa.



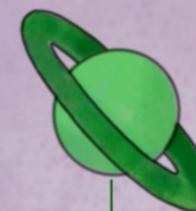
Planeta #2

El apoyo a lxs socixs beneficiarixs se amplía y profundiza para crear recursos significativos que permitan desarrollar su capacidad de organización feminista.



Planeta #3

El apoyo a lxs asesores se amplía hacia un compromiso significativo, para que prosperen con una capacidad reforzada, con su tiempo y esfuerzo compensados y con sus voces y puntos de vista centrados.



Planeta #4

Promoción de la autonomía de lxs jóvenes organizadorxs feministxs, adoptando el multilingüismo y mejorando nuestro trabajo en los contextos locales y regionales a través de las estrategias y prácticas colectivas de FRIDA.

CONSTELACIÓN: **FLORESCER**

3 Sueños, 5 Planetas y 15 Signos de Cambio Centrados en el Cuidado Radical y el Bienestar Planetario



x 15



Sueño #2

FRIDA engloba la felicidad, el bienestar, la tecnología consciente y el uso de los datos mediante estrategias de cuidado y seguridad radicales.



Planeta #5

Los principios de felicidad, las políticas y las prácticas relacionadas con el bienestar y el cuidado son vibrantes en el trabajo diario. Las pausas compartidas se instigan a propósito para reconocer y celebrar los hitos.



Planeta #6

La tecnología, las políticas de datos y las prácticas racionalizadas dan prioridad a la seguridad holística, la corresponsabilidad y la accesibilidad para fortalecer "la experiencia FRIDA" en el trabajo diario.



Sueño #3

El trabajo de FRIDA florece y se profundiza, permitiendo a la organización llevar a cabo su trabajo y cumplir su misión de una manera más estratégica y sostenible.



Planeta #7



Planeta #8

La gobernanza feminista y el fortalecimiento organizacional con consultas a la comunidad en los procesos de toma de decisiones profundizan, asientan y crean cohesión y equilibrio con los planes de trabajo.

FRIDA cuenta con los recursos adecuados para permitir la creatividad, el cuidado y la innovación, al tiempo que garantiza la sostenibilidad y la resiliencia institucional.



Sueño #4

FRIDA encarna el bienestar planetario para jóvenxs organizadorxs feministas, activistxs y personal feminista.



Planeta #9

La política de gestión ambiental está en marcha, con las prácticas de FRIDA ambientalmente sostenibles.



CONSTELACIÓN: "QUEERING"



x 9



**2 Sueños, 4 Planetas y 9 Signos de Cambio
para Fomentar la Disrupción Creativa y
Fortalecer Diversos Movimientos Feministas**



Sueño #5

FRIDA ejemplifica y celebra la diversidad y la inclusión de lxs jóvenes organizadorxs feministxs y su organización.



Planeta #10

Una cultura organizativa feminista florece con RRHH feministas y toda la diversidad de la comunidad de FRIDA es centrada y celebrada.



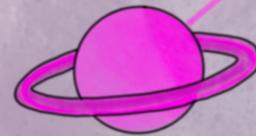
Planeta #11

Estrategias adaptadas y participativas para apoyar mejor a lxs jóvenes trans, a lxs jóvenes indígenas, a lxs adolescentes, a lxs jóvenes migrantes y a lxs trabajadorxs sexuales.



Sueño #6

FRIDA aboga por más espacios seguros para la interrupción creativa y el compromiso significativo centrado en la comunidad para lxs jóvenes organizadorxs feministxs.



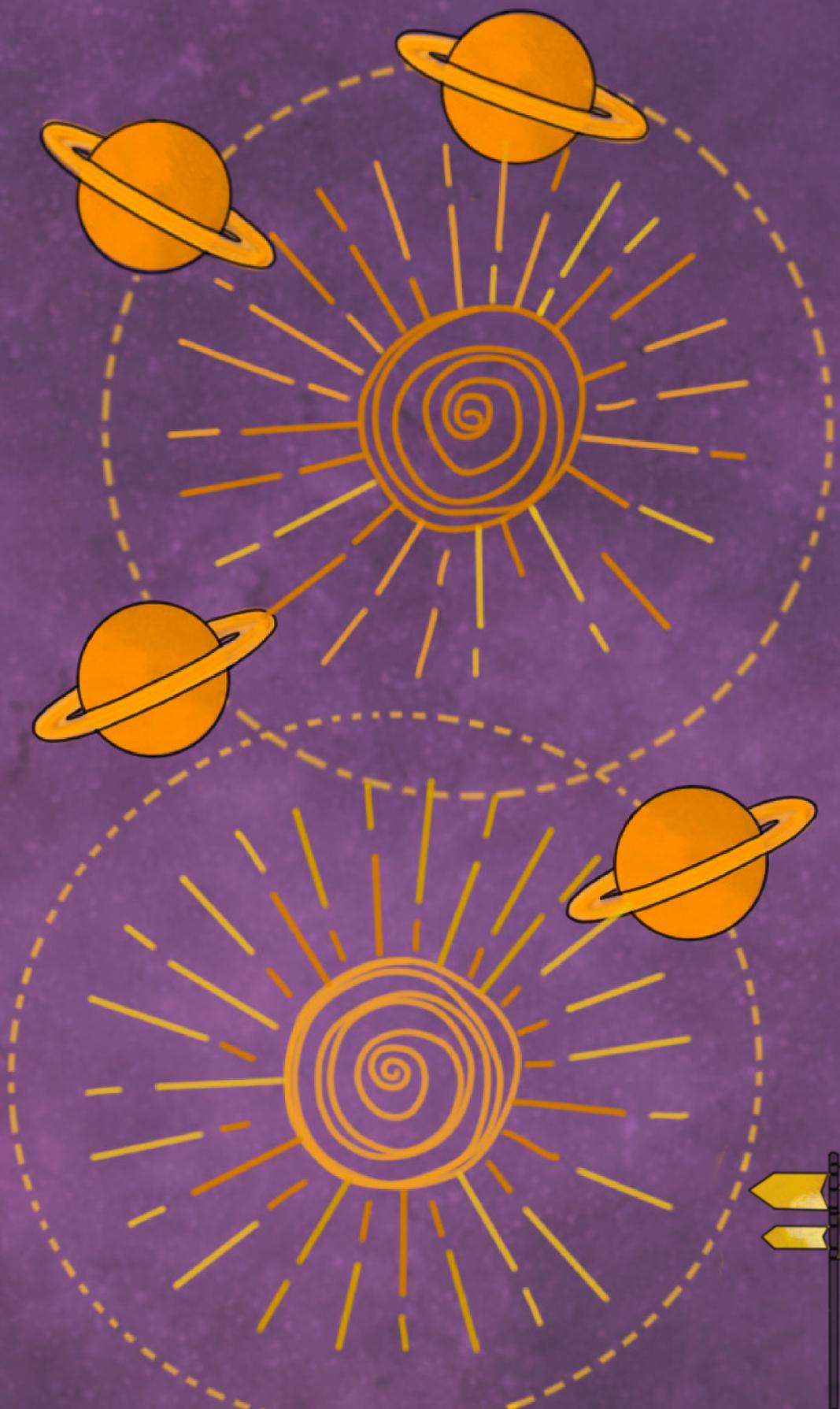
Planeta #12

Defensa filantrópica para cambiar el discurso principal y las prácticas convencionales para el compromiso de lxs jóvenes organizadorxs feministxs.



Planeta #13

Apoyar el compromiso significativo e intencional de lxs jóvenes organizadorxs feministxs en los espacios de promoción y la inversión de recursos.



CONSTELACIÓN:

co-crear

2 Sueños, 4 Planetas y 6 Señales de Cambio para Sustentar una Cultura de Colaboración

Sueño #7



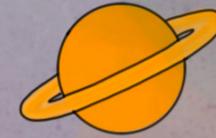
FRIDA adopta un ethos feminista sostenido por la solidaridad intercomunitaria y los lazos de confianza para reforzar un ecosistema participativo.



Planeta #14



Planeta #15



Planeta #16

Colaboraciones y conexiones activas en toda la comunidad de FRIDA, centradas en la solidaridad, para construir un liderazgo colectivo y co-conspirar para el cambio.

Los espacios y momentos de trabajo entre equipos se celebran con roles y responsabilidades.

La cultura participativa basada en la responsabilidad y la toma de decisiones claras garantiza el aprendizaje constante y la capacidad de avanzar rápidamente en los procesos.



Sueño #8

FRIDA se rodea de alianzas con propósito y de un ecosistema más amplio de organizaciones afines.



Planeta #17

Asociaciones más amplias y fuertes en todos los sectores con aliadxs que se alinean con la misión y los valores de FRIDA.



CONSTELACIÓN:

avanzar

2 Sueños, 3 Planetas y 10 Signos de Cambio para Cultivar la Agilidad, la Flexibilidad y la Adaptabilidad

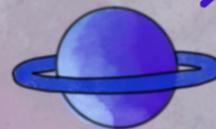


Los signos de cambio se desglosarán por año, tipo de subvención*, país, región*, identidad propia*, área temática*, población objetivo*, estrategia objetivo* y áreas de cambio.



Sueño #9

FRIDA fomenta tanto el aprendizaje organizativo como una comunidad abierta y centrada en la responsabilidad.



Planeta #18



Planeta #19

Una cultura organizativa de aprendizaje se alimenta a través de compromisos colectivos y sistemas ágiles que hacen que los datos más inteligentes estén disponibles regularmente y facilitan el flujo de conocimiento sin fisuras en toda la comunidad de FRIDA.

Se comparten y visibilizan los cambios, aprendizajes y retos más significativos tanto del activismo joven feminista como de la estrategia participativa de FRIDA para iluminar y para seguir haciendo frente a la violencia patriarcal.



Sueño #10

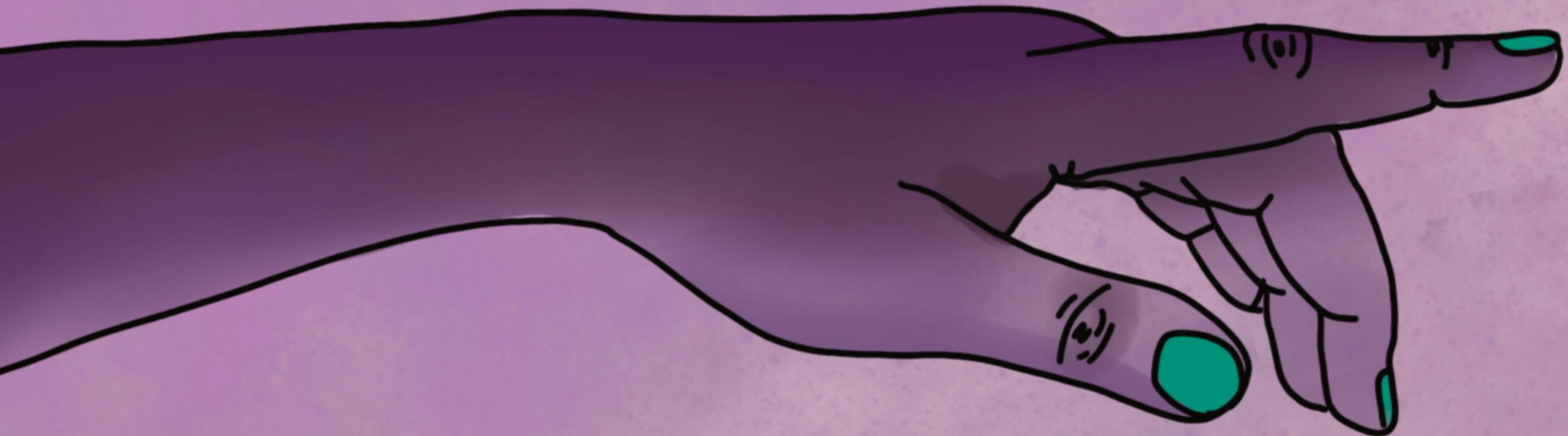
FRIDA responde a las crisis y a los contextos restrictivos y volátiles de manera oportuna y empática.



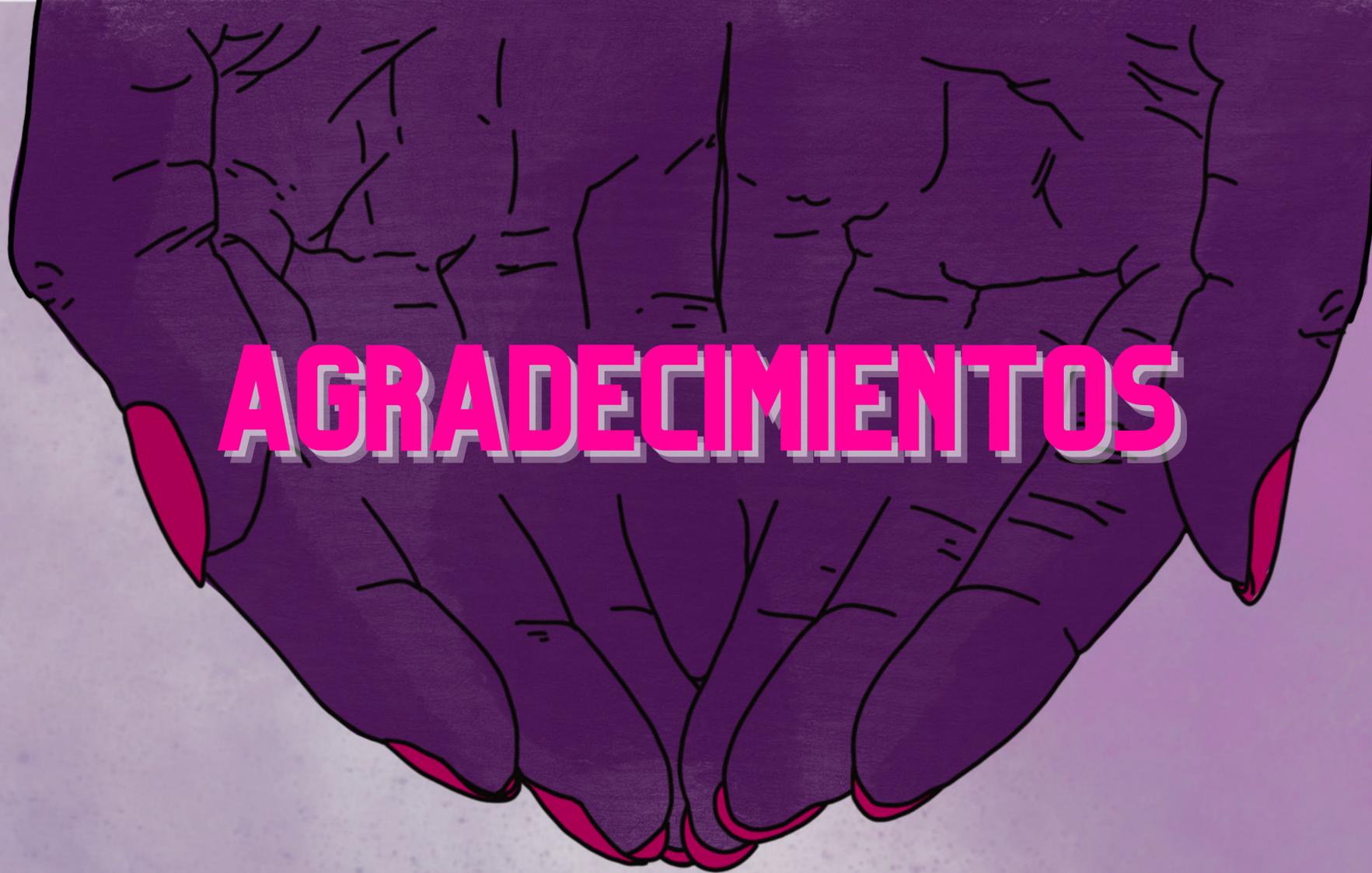
Planeta #20

Las respuestas empáticas y los procesos de resiliencia se incluyen en la Estrategia de Asistencia de Emergencia y Solidaridad de FRIDA para un mejor apoyo en tiempos de crisis y contextos restrictivos.

EL CAMINO A SEGUIR



Nuestros próximos pasos con el Marco Estratégico MEL implican **la evolución, el aprendizaje, la operatividad y la apertura al cambio**. Gran parte del trabajo interno de FRIDA se está ajustando para adherirse a este marco. FRIDA también espera **discutir cómo compartirá** este nuevo enfoque con otrxs compañerxs feministxs y jóvenes organizadorxs feministxs.



AGRADECIMIENTOS

FRIDA siente un profundo **amor, gratitud, solidaridad y hermandad feminista** por todas las personas que contribuyeron a la creación del Marco Estratégico MEL de FRIDA. Apreciamos enormemente a toda la comunidad de FRIDA, en particular lxs socixs beneficiarixs de FRIDA, al personal, a lxs consultorxs, a lxs asesorxs, a lxs miembrxs de la Junta Directiva y a lxs colaboradorxs de este documento. Por último, estamos **muy agradecidxs** a nuestrxs donantxs y aliadxs, que siempre apoyan nuestra visión de cambio.

Queremos dar las gracias en particular a:

1

El equipo del Cambio de FRIDA que se embarcó en un viaje de varios años para identificar una estrategia que pudiera satisfacer las necesidades más urgentes de FRIDA en un futuro próximo.

Boikanyo Modungwa, primer responsable de MEL de FRIDA y estrecho asesor a lo largo de todos los años de crecimiento tanto de FRIDA como del equipo de MEL.

2

3

Clara Desalvo y Zazi Dlamini, artífices de la magia de MEL a FRIDA, por su visión y trabajo para repensar los enfoques tradicionales de MEL, y su papel clave en el desarrollo de este marco MEL.

Eva Didier, consultora externa de FRIDA que codirigió el desarrollo del marco MEL junto con el equipo MEL. El compromiso de Eva y su apertura a un proceso colectivo honesto lo hicieron posible.

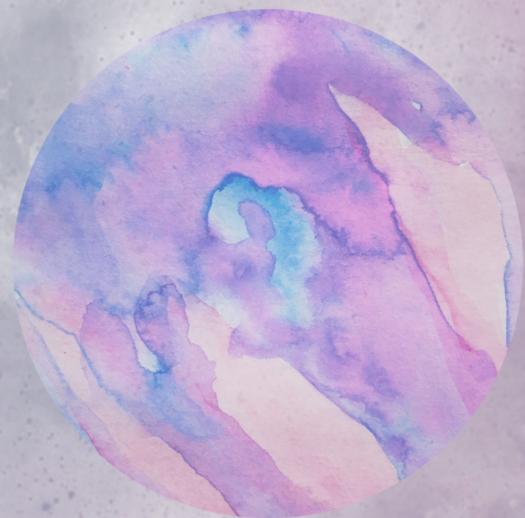
4

5

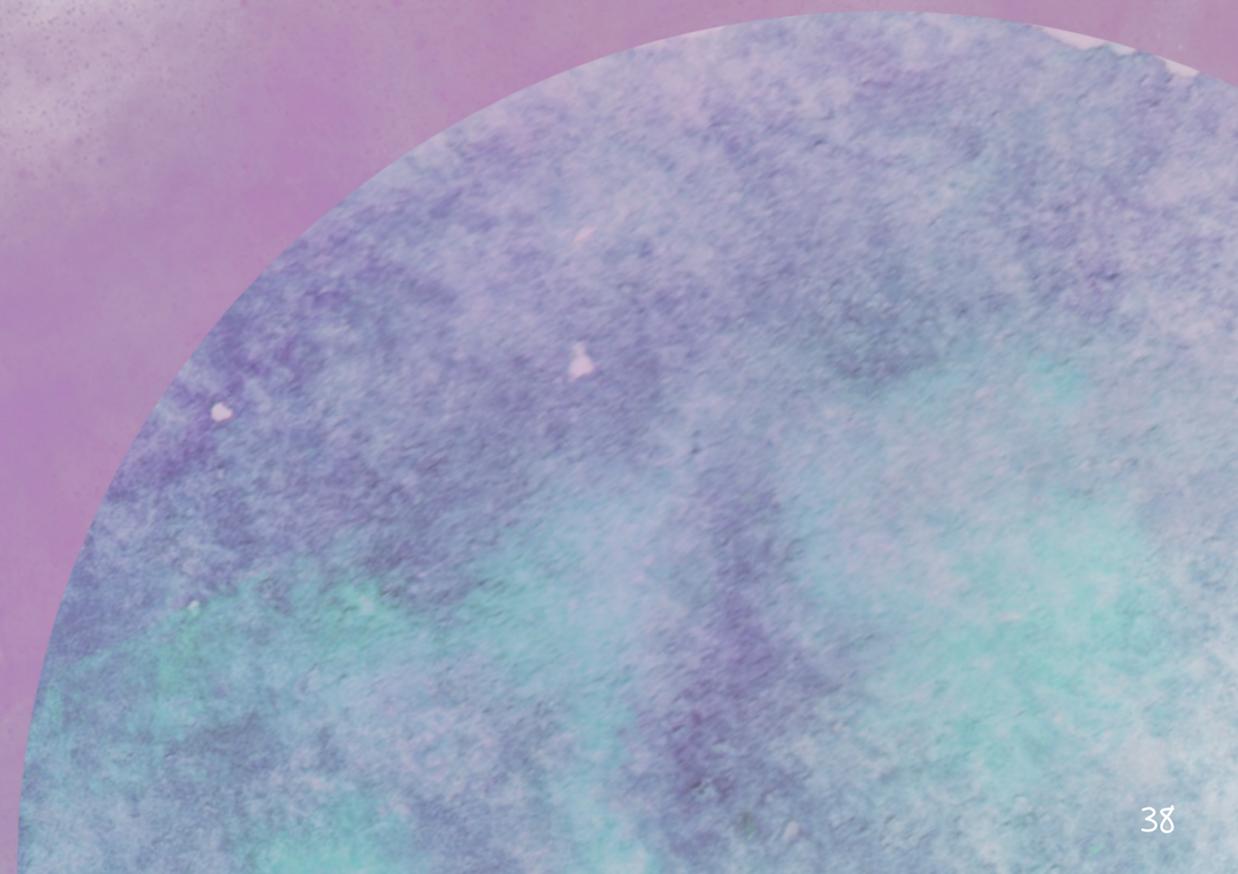
Ré Phillips, consultora externa de FRIDA que apoyó al equipo de MEL para dar a luz este documento.

Todxs lxs socios beneficiarixs, asesorxs y aliadxs que participaron en los talleres para co-crear el marco estratégico MEL de FRIDA.

6



ANEXO



MINI ENSAYOS EN LÍNEA CON SOCIXS Y ASESORXS

Lista de participantes

Taller 1 (ENG) - Mix socixs y asesorxs

Rachael Mwikali (GP) | Aminah Abedelhack | Razan Othman | Maimuna Jeng
Niki Roosta | Zulaikha Shihab

Taller 2 (ENG) - Solo asesorxs

Sally AlHaq | Myra Elmir | Yasmin Che | Selamawit Tezera Chaka | Ololade Faniyi

Taller 3 (FR) - Socixs

Lami Tchedre (LADIES' VOICE - TOGO) | Peggy Ngague & Emma Celeste (ELLES CAMEROUN)

Taller 4 (SP) - Socixs, Asesorxs y fondo paritario

Camila Corvalán (A) | Brigada migrante, Irene (GP) | Luciérnagas Sobre Ruedas (GP) | Belén Leguizamón Servián (A) | Colectivo Morivivi, Sharon y Raiza (GP) | Marilyn Cabezas (GP) | Chola Contravisual (GP) | Anaid Alcázar (PF)