

## **PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019**

### **CALALA FONDO DE MUJERES**

#### **1. Antecedentes**

El presente plan es fruto de un proceso de reflexión llevado a cabo por el Patronato y el equipo técnico de Calala Fondo de Mujeres, entre enero y diciembre de 2015, que ha contado con el apoyo de personal externo y con la participación de personas y organizaciones vinculadas a la fundación. Todo este trabajo ha contado con la financiación de la Red Internacional de Fondos de Mujeres, dentro de su programa de Evaluación, Monitoreo y Aprendizaje.

El proceso comenzó con una evaluación institucional de los primeros cinco años de vida de la organización, realizada por una experta externa, entre enero de 2015 y marzo de 2016. A partir de junio comenzó el proceso de planificación, facilitado por una de las patronas de Calala y desarrollado por el equipo técnico y el Patronato en dos reuniones presenciales para construir la teoría de cambio. Entre noviembre y diciembre de 2015 se redactó una primera versión del Plan Estratégico 2015-2019, que fue enviada para su consulta con el Patronato y otras personas cercanas a Calala, y entre enero y marzo de 2016 se cerró la versión final del documento.

Durante todo el proceso se ha contado con la participación de actores clave para Calala que han aportado a la evaluación, han revisado la teoría de cambio y los objetivos planteados por el plan. Los actores consultados han sido: las organizaciones a las que apoyamos, organizaciones feministas y de cooperación aliadas, donantes institucionales e individuales y otros fondos de mujeres.

El resultado de todo el proceso es el presente plan que regirá el trabajo de Calala entre 2016 y 2019. Es nuestro primer Plan Estratégico plurianual. Desde nuestra constitución en 2009 hemos trabajado en base a planes anuales y con planes sectoriales. Del presente plan deben emanar los Planes Operativos Anuales, el Plan de Movilización de Recursos, el tercer Plan de Comunicación y el Sistema de Planificación, Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje (PMEAL).

Queremos dar las gracias a todas las personas que nos han ayudado a elaborar este primer Plan Estratégico a largo plazo, en especial a Sonia Tomás, la evaluadora y Carolina Egio, facilitadora del proceso de elaboración de la Teoría de Cambio. Esperamos poder contar con todas ellas para el seguimiento y evaluación del trabajo de Calala en los próximos cuatro años.

#### **2. Análisis interno**

Calala nace en el Estado español en 2009 con el apoyo del Fondo Centroamericano de Mujeres (FCAM) y del Central American Women's Fund (CAWF). Buscamos canalizar recursos existentes que no lleguen al movimiento feminista y de mujeres, así como generar recursos de nuevas fuentes para contribuir al trabajo de las organizaciones de mujeres, particularmente,

de los grupos de base que no pueden acceder a los donantes tradicionales, ubicados tanto en la región de América Latina y el Caribe (ALyC) como los de mujeres latinas y caribeñas migradas al Estado español (EE).

Para ello, hasta ahora hemos organizado nuestro trabajo en 4 áreas:

1. Área de Programas. A través del área de programas identificamos, seleccionamos y entregamos las donaciones a organizaciones, grupos y redes de mujeres de América Latina y el Caribe y del Estado español. Hasta 2015 hemos entregado unos 200.000 euros a 26 colectivos y redes. Los tres temas más financiados han sido derechos de las defensoras de los derechos humanos (40%), derechos de las mujeres migrantes (25%) y derechos sexuales y reproductivos (24%). El apoyo de Calala se ha dado mayoritariamente en la forma de donaciones y de generación de espacios de trabajo conjunto y de alianzas.
2. Área de Movilización de recursos. Es central en Calala, dado que somos un fondo de mujeres y esta función es precisamente lo que nos diferencia de otras organizaciones de mujeres y feministas. Hasta la fecha, hemos tenido una evolución ascendente en relación a la captación de fondos, a excepción del ejercicio 2014 cuando éstos decrecieron considerablemente, si bien en 2015 volvieron a despuntar. Desde 2010 hemos conseguido movilizar más de 100.000 euros anuales, cerrando el ejercicio de 2015 alrededor de los 300.000.
3. Área de Comunicación. Desde nuestros inicios, llevamos a cabo acciones de sensibilización y comunicación con el objetivo de darnos a conocer tanto en ALyC como en el EE y también, a nivel internacional. Hemos contado con dos planes de comunicación, el primero para el período 2010-2012 y el segundo para 2012-2014. El primero estuvo centrado en dar a conocer a Calala como primer Fondo de Mujeres del Estado español y en identificar a quién nos íbamos a dirigir. Con el segundo plan continuamos en esta línea, si bien se empezó a poner énfasis también en la necesidad de apoyar nuestro trabajo de movilización de recursos a través de esta área de comunicación.
4. Área de Fortalecimiento institucional. Esta área está dirigida a contar con una buena gestión administrativa y de recursos humanos, a favorecer la adecuada participación del Patronato, así como a construir relaciones institucionales e integrar un sistema de monitoreo y evaluación en nuestro trabajo. Algunos de los hitos alcanzados en este sentido son la realización de una auditoría de las Cuentas Anuales de 2010 a 2014, el desarrollo de una evaluación institucional externa del período 2009 – 2014 y, finalmente, la implantación del sistema de contabilidad analítica a partir de 2014.

En 2015 se desarrolló una evaluación externa que cubrió nuestros primeros cinco años de existencia y que ha alimentado el proceso de planificación estratégica. Queremos destacar aquí las principales conclusiones:

- Nuestro trabajo se considera muy pertinente, en la medida que centra su apoyo a organizaciones pequeñas y/o de reciente creación, que no pueden acceder a fondos y recursos tradicionales.
- Nuestro valor añadido radica en la mirada bilateral de apoyo a organizaciones tanto de ALyC como del EE, así como en nuestra marcada ética feminista y la flexibilidad en nuestro apoyo.

- Es pertinente que apoyemos a organizaciones de defensoras de derechos humanos, siempre y cuando se focalice este trabajo en organizaciones de defensa de los derechos sexuales y de los derechos reproductivos.
- Somos reconocidas como organización feminista que trabaja apoyando a organizaciones en ALyC y en el EE, aunque nuestro entorno no distingue aún las diferencias entre lo que es una organización feminista y un fondo de mujeres.
- Nuestro apoyo se ha inclinado más hacia ALyC que hacia el EE, tanto en número de organizaciones como en montos transferidos. Necesitamos establecer criterios diferenciados para los colectivos receptores de donaciones, dependiendo del origen de los fondos como del monto de la donación, y realizar diagnósticos y análisis de contexto que nos ayuden a definir criterios claros para la selección de los grupos.
- Respecto a la movilización de recursos, hemos conseguido resultados notables a través de las instituciones públicas así como de otras entidades; por el contrario, los resultados con donantes individuales y corporativos son todavía muy poco significativos.
- Para las organizaciones de ALyC el apoyo de Calala les ha permitido mantener los procesos que llevaban a cabo y sostener sus acciones. A las del EE les ha permitido generar y ampliar alianzas, fortaleciendo sus respectivas estrategias y mejorando su reconocimiento social.
- Las relaciones que hemos establecido han sido básicamente de tres tipos, con el movimiento feminista, con el resto de fondos de mujeres y con las organizaciones de cooperación feminista. Necesitamos ampliar las relaciones con el movimiento feminista, sobre todo fuera de Barcelona, trabajar con los fondos de mujeres europeos y acercarnos a organizaciones empresariales de liderazgo femenino que amplíen nuestra capacidad de movilización de recursos.
- El contexto de crisis económica y política en el EE ha influenciado nuestras previsiones iniciales, pero hemos sabido adaptarnos a un contexto en cambio continuo, en el que las necesidades de las organizaciones y movimientos de mujeres también han ido cambiando.

### **3. Análisis de contexto**

En la actualidad vivimos un contexto de serio riesgo para los derechos sexuales y para los derechos reproductivos en todo el mundo. El auge de los fundamentalismos está teniendo un papel crucial tanto en América Latina y el Caribe como en Europa a la hora de limitar la autonomía de las mujeres sobre sus vidas y sobre sus cuerpos, con una oposición activa de grupos anti-elección contras las organizaciones que trabajan en este ámbito.

Seis de los ocho países del mundo en los que el aborto está criminalizado sin restricciones están en América Latina y el Caribe (El Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana, Haití y Surinam), tres de ellos están en Centroamérica. En Honduras incluso está prohibida la píldora del día después. En Guatemala, el aborto está permitido solo si hay riesgo para la vida de la embarazada. Debido a esta falta de autonomía de las mujeres sobre sus cuerpos y sus vidas, la región cuenta con unas altas tasas de mortalidad materna. Según datos de la CEPAL correspondientes a 2013, esta tasa fue de 140 muertes maternas por cada 100.000

nacimientos en Guatemala, de 120 en Honduras, de 100 en Nicaragua y de 69 en El Salvador. Esta situación es aún peor en el caso de las mujeres adolescentes, ya que, de acuerdo con la Organización Mundial para la Salud, su riesgo de mortalidad materna se multiplica por cuatro. Y esto en una región con altas tasas de embarazos en niñas y adolescentes, muchos producto de violaciones. De hecho, en El Salvador, el suicidio es la segunda causa de muerte materna en las mujeres adolescentes. Precisamente en El Salvador hay mujeres encarceladas que enfrentan penas de entre 30 y 40 años de prisión por delitos relacionados con el aborto. Estos países con marcos legales restrictivos, comparten además otras características como altos índices de violencia sexual, poco acceso a atención médica de calidad y métodos anticonceptivos modernos, y un marginal acceso a la justicia. En estos países, la agenda de DSDR es todavía una agenda marginal, casi siempre sólo impulsada por el movimiento feminista, y que no es considerada ni por los Estados ni por otros movimientos sociales como una agenda crítica para el desarrollo y la democracia. Adicionalmente, el contexto para el activismo no es favorable. Las organizaciones y activistas feministas que trabajan para exigir el respeto, apoyo y garantía del ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos ven amenazada su seguridad.

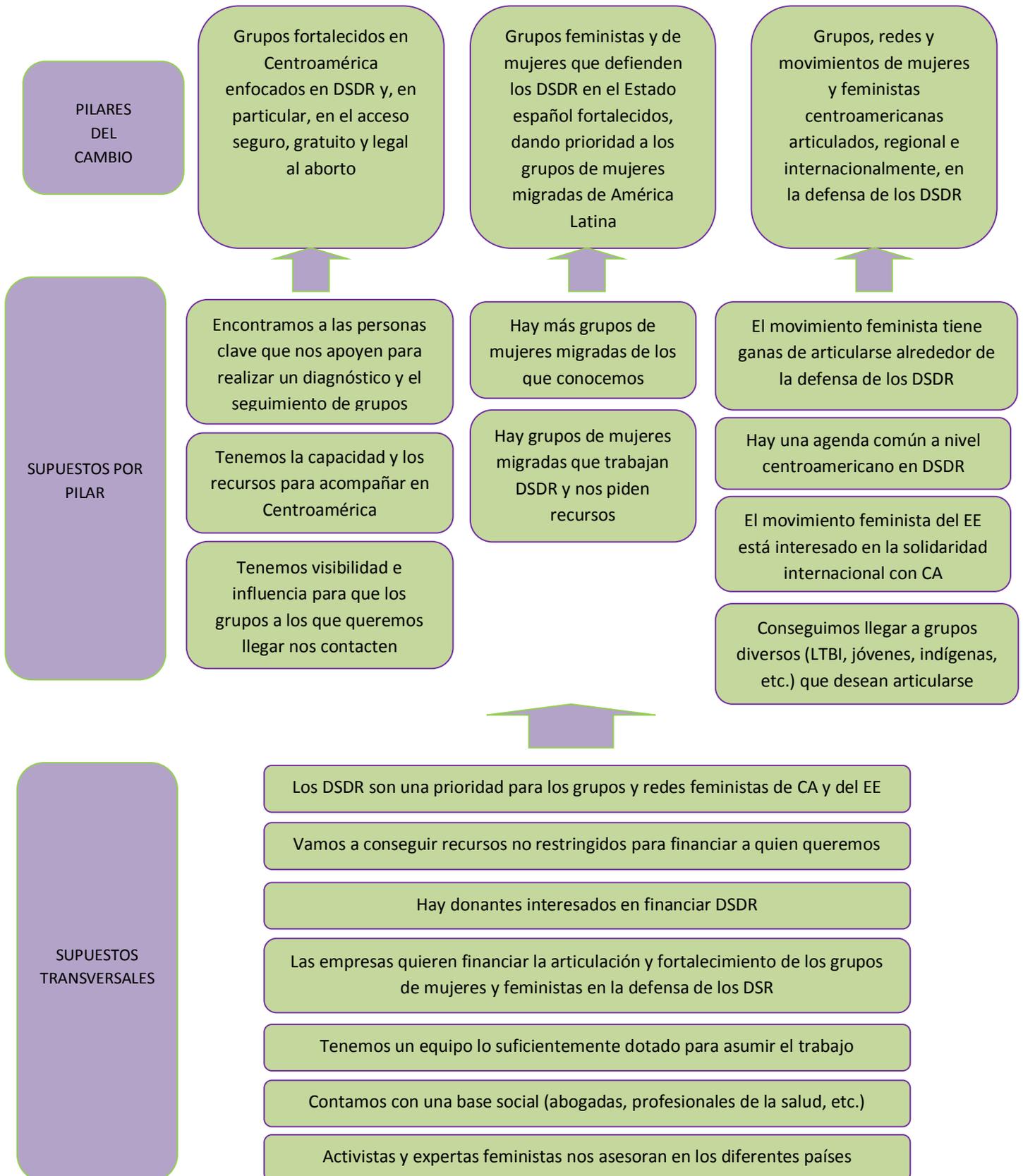
En el caso del Estado español, en el año 2013 el Gobierno presentó un Anteproyecto de ley para reformar la actual ley del aborto. Este Anteproyecto suponía un paso atrás, y hubiera llevado a una situación incluso anterior a la de la ley del aborto aprobada en 1985, dado que pretendía, entre otras cuestiones, eliminar la malformación fetal como uno de los supuestos en los que el aborto estaba permitido. Gracias a la movilización ciudadana, en la que tuvo un papel protagonista el movimiento feminista, esta ley se pudo parar. Pero el Gobierno finalmente aprobó en abril de 2015 una reforma que limita el derecho de las mujeres de 16 y 17 años a abortar. Asimismo, existen otras cuestiones preocupantes en relación con los derechos sexuales y reproductivos, como son los altos índices de violencia de género, las restricciones a las mujeres solas y lesbianas para acceder a la reproducción asistida, la falta de reconocimiento de los derechos de las trabajadoras sexuales o los altos índices de acoso sexual en el caso de las trabajadoras domésticas. Estos problemas afectan de manera diferenciada a las mujeres migradas, que tienen mayores obstáculos para disfrutar de sus derechos sexuales y de sus derechos reproductivos, sobre todo en el caso de aquellas que están en situación administrativa irregular.

A pesar de todas estas dificultades, las mujeres cada vez están más organizadas para defender sus derechos. De acuerdo con un estudio de 2012 publicado en la *American Political Science Review*<sup>i</sup>, los movimientos feministas han sido los actores más determinantes a la hora de conseguir avances en materia de violencia contra las mujeres en el mundo. Sin embargo las organizaciones de mujeres y feministas tienen serias dificultades para acceder a recursos; una investigación de AWID en 2010 reveló que el presupuesto medio para 740 organizaciones de mujeres de todo el mundo era de sólo 20.000 dólares. A modo ilustrativo, ese mismo año, el ingreso de una conocida ONG internacional dedicada a la infancia fue de 1.442 millones de dólares.



## 5. Supuestos de partida

Hemos identificado una serie de supuestos de partida en relación con cada uno de los pilares, así como una serie de pilares transversales a los tres pilares. Estos supuestos deben cumplirse para que los pilares del cambio se hagan realidad.



La consulta realizada con distintas entidades y personas clave (ver Anexo 1) nos ha ayudado a la verificación de estos supuestos de partida y a completar nuestro análisis. Por ejemplo, nos hemos dado cuenta de que hay una cierta crítica al concepto de DSDR, por ser muy institucional, prefiriendo hablar en algunos sectores de otros conceptos, como “sexualidades desde el feminismo”. Hemos aprendido que actualmente las mujeres migrantes tienen un papel de liderazgo dentro del movimiento de trabajadoras sexuales y que éste quiere articularse más y mejor con el movimiento feminista. También hemos sabido que los DSDR son un tema incorporado en la agenda de los derechos de las mujeres migrantes en el Estado español, si bien se necesitan más espacios de debate y formación para alcanzar acuerdos al respecto.

Hemos visto que algunas de las agendas que han existido en torno a los DSDR en Centroamérica han estado marcadas por la cooperación internacional y/o organizaciones de mujeres que trabajan desde la institucionalidad. Sin embargo, también hay una agenda tácita y sorora que ha posicionado problemáticas como la prohibición de la contracepción de emergencia en Honduras o las mujeres encarceladas por aborto en El Salvador. Asimismo, hemos constatado que existe una solidaridad internacional desde el Estado español por los DSDR en Centroamérica, si bien han sido las ONG de cooperación feminista que reciben fondos las que más han realizado este trabajo. Sin embargo, en estos últimos años, se ha reactivado un vínculo y una solidaridad más fuerte desde el feminismo autónomo.

## 6. La ruta del Cambio

Las áreas estratégicas sobre las que vamos a concentrar nuestra acción coinciden con los tres pilares estratégicos. Para cada uno de ellos hemos identificado una serie de condiciones necesarias para lograr el cambio deseado.



CONDICIONES  
NECESARIAS

**ENTREGAMOS DONACIONES Y  
ACOMPAÑAMOS A GRUPOS**

- Los grupos conocen los recursos disponibles y acceden a ellos.
- Contamos con herramientas propias o ajenas para fortalecer grupos (autocuidado, gestión de conflictos, seguridad digital, protección para defensoras, etc.)
- Desarrollamos una política de acompañamiento

**SELECCIONAMOS GRUPOS**

- Definimos criterios y un proceso de selección
- Nos damos a conocer entre los grupos
- Identificamos grupos feministas y de mujeres que defiendan los DSDR en CA y en EE
- Identificamos grupos fundamentalistas que obstaculizan el trabajo de las organizaciones de mujeres

**MOVILIZAMOS RECURSOS**

- Movilizamos recursos para donaciones y para fortalecimiento de capacidades de grupos en CA y en EE
- Elaboramos propuestas de proyectos orientados a distintos tipos de donantes
- Identificamos potenciales donantes para promover los DSDR en CA y en EE

**FACILITAMOS QUE GRUPOS  
DIVERSOS PARTICIPEN EN  
ESPACIOS DE ARTICULACIÓN**

- Los grupos tienen recursos para asistir a estos espacios y están capacitados para ocuparlos
- Financiamos a los grupos para que asistan a encuentros y para que se empoderen para participar en igualdad
- Existen espacios de encuentro y de articulación en DSDR
- Existen grupos y redes diversas (jóvenes, indígenas, rurales, LBT, etc.) que colocan los DSDR en sus agendas y los identificamos

**PROMOVEMOS LA SOLIDARIDAD  
INTERNACIONAL EN TORNO A  
LOS DSDR**

- Movilizamos la solidaridad y recursos ante casos urgentes y emergentes
- Nos articulamos con otros agentes de cooperación y entidades diversas
- Facilitamos la comunicación entre grupos a nivel internacional
- Tenemos capacidad para difundir la información que nos llega de los grupos.
- Identificamos los grupos expertos en la temática y difundimos sus convocatorias y agendas

## 7. OBJETIVOS, RESULTADOS, INDICADORES Y ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2019

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	LINEA DE BASE	INDICADORES	ACTIVIDADES	RECURSOS	TEMPORALIZACIÓN	
<b>Fortalecer económicamente, a través de la entrega de donaciones, a grupos y movimientos feministas en Centroamérica y el Estado español que trabajan para la defensa de los derechos sexuales y de los derechos reproductivos (DSDR) y la despenalización del aborto.</b>	<b>R1. Gestionadas con eficacia y eficiencia las donaciones entregadas para la defensa de los derechos sexuales y derechos reproductivos y la despenalización del aborto</b>	Entregados 200.000 euros en 6 años, a una media de 33.000 euros al año.	Entregados 800.000 euros en donaciones a grupos y movimientos feministas al finalizar el período del plan estratégico, a una media de 200.000 euros por año.	A1.1. Realizar un diagnóstico sobre los grupos y redes de mujeres y feministas diversos que trabajan DSDR en Centroamérica (CA) y en el Estado español (EE).	Directora Ejecutiva	A1.1. 1er semestre 2017	
		El 70% de los recursos entregados se han destinado a ALyC, el 24% a organizaciones de mujeres migrantes en el EE y el 6% a organizaciones feministas del EE.	Entre el 60 y el 70% de los fondos entregados al finalizar el Plan Estratégico se ha destinado a fortalecer grupos, movimientos y redes en Centroamérica, entre el 20% y el 30% a organizaciones de mujeres migrantes en el EE y entre el 0 y el 10% a organizaciones feministas del EE.	A1.2. Definir criterios y un proceso de selección, seguimiento y salida para los grupos de CA y del EE.	Directora de Programas	Especialista en la región CA para diagnóstico	A1.2. 1er semestre 2016
		El 24% de los fondos entregados han sido específicamente para DSDR.	El 80% de los fondos entregados al finalizar el plan estratégico se ha destinado a fortalecer grupos, movimientos y redes que defienden los derechos sexuales y	A1.3. Selección de los grupos a financiar, firma de convenios y entrega de las donaciones.	Especialista en DSR para diagnóstico en EE	Equipo de donaciones del Patronato	
		El porcentaje medio del presupuesto		A1.4. Seguimiento y gestión de las donaciones	Fondos para las donaciones	Viajes	A1.3. Continuada.  A1.4. Continuada.



			<p>y/o cantidad y entre sus integrantes los valores y las prácticas de cuidado, auto-cuidado y seguridad.</p> <p>Al menos el 80% de los grupos y movimientos a los que apoyamos consideran que con nuestro apoyo han aumentado su visibilidad al conseguir mayores impactos en medios de comunicación.</p> <p>Al menos un 10% del presupuesto anual de la fundación al acabar el período del Plan Estratégico se destina a financiar proyectos de fortalecimiento de capacidades y articulación de los grupos, movimientos y redes que defienden los DSDR.</p> <p>En 2019 hemos entregado al menos 5 becas de viaje a organizaciones de mujeres y/o feministas centroamericanas para participar en espacios de articulación regional e internacional relevantes</p>	<p>grupos y movimientos feministas a los que apoyamos a través de nuestras herramientas de comunicación y el contacto con medios de comunicación del EE.</p> <p>A2.4. Identificar espacios de articulación regional e internacional relevantes para los DSDR (a través del diagnóstico A1.1.).</p> <p>A2.5. Definir criterios y un proceso de selección y seguimiento de una bolsa para financiar la participación de grupos, redes y movimientos de mujeres y feministas centroamericanas en espacios de</p>		<p>A2.4. 1er semestre 2017</p> <p>A2.5. 1er semestre 2017</p>
--	--	--	---	---	--	---

			para los DSDR.	articulación regional e internacional.  A2.6. Selección y firma de convenios para la entrega de becas de viajes para participar es espacios de articulación.  A2.7. Seguimiento y gestión de las becas entregadas.  A2.8. Tareas administrativas relacionadas con la gestión de proyectos y actividades de fortalecimiento.		A2.6. 1er semestre 2017  A2.7. Continuada a partir de 2017  A2.8. Continuada
<b>Movilizar recursos que permitan la entrega de donaciones, el fortalecimiento de capacidades y la articulación de los grupos y movimientos feministas en Centroamérica y el Estado español que trabajan por los derechos sexuales y los</b>	<b>R3. Implementada con éxito una Estrategia de Movilización de Recursos que garantiza un presupuesto anual estable y diversificado para contar con fondos</b>	El presupuesto medio del período entre 2009 y 2015 es de 130.000 euros anuales.  El presupuesto anual de Calala siempre ha cubierto los	El presupuesto anual de Calala aumenta progresivamente a lo largo de los cuatro años del Plan Estratégico, con la siguiente progresión: 300.000 euros en 2016, 350.000 en 2017, 400.000 en 2018 y 450.000 en 2019.	A3.1. Diseñar e implementar una Estrategia de Movilización de recursos focalizada en 4 tipos de donantes: donantes individuales, institucionales públicos y privados,	Directora Ejecutiva  Directora de Programas  Apoyo externa especializado en fundraising  Reponsable de	A3.1. 1er semestre 2016

<p><b>derechos reproductivos (DSDR) y la despenalización del aborto.</b></p>	<p><b>de libre disposición y estar preparadas para la salida de Mama Cash en 2019</b></p> <p><b>R4. Implantado un nuevo enfoque para la comunicación institucional destinado a la captación con donantes individuales y corporativos.</b></p>	<p>gastos anuales con los ingresos anuales, excepto en 2011 y 2014.</p> <p>El 64% de los ingresos anuales de Calala entre 2009 y 2015 presentan un comportamiento estable (financiadores institucionales, individuales y actividades de captación).</p> <p>El 50% de los ingresos anuales de Calala entre 2009 y 2015 fueron no condicionados.</p> <p>El índice de diversificación de Calala es del 50%. 3 de 6 fuentes de financiación (donantes institucionales públicos y privados y</p>	<p>El presupuesto anual de Calala permite cubrir el 100% de los gastos anuales derivados de la acción de la fundación en todas sus áreas, sin necesidad de recurrir a créditos o reservas.</p> <p>El 60% de los ingresos anuales de Calala presenta un comportamiento estable a lo largo de los 4 años de ejecución del Plan Estratégico.</p> <p>Al menos el 20% de los ingresos anuales de Calala son no condicionados y permiten libertad de aplicación a lo largo de los 4 años de ejecución del Plan Estratégico.</p> <p>El índice de diversificación de las fuentes de financiación de Calala es del 50% (3 fuentes superan el 5% del presupuesto anual) al finalizar el periodo de ejecución del Plan Estratégico.</p>	<p>y donantes corporativos</p> <p>A3.2. Diseñar e implantar un sistema de comunicación con donantes individuales, que cubra todo el ciclo de la relación (bienvenida, fidelización y baja), a través de Salesforce.</p> <p>A3.3. Realizar campañas anuales de captación de fondos online y a través de telemarketing.</p> <p>A3.4. Organizar actividades de sensibilización y face to face para captar donantes individuales.</p> <p>A3.5. Crear código ético de relación con donantes corporativos</p>	<p>fundraising</p> <p>Personal de apoyo para actividades de movilización de recursos y de comunicación (remunerado o voluntario)</p> <p>Equipo de fundraising del Patronato</p> <p>Base de datos (Salesforce)</p> <p>Página web, redes sociales y boletín</p> <p>Materiales de comunicación</p>	<p>A3.2. 1er semestre 2016</p> <p>A3.3. Anual</p> <p>A3.4. Anual a partir de 2017</p> <p>A3.5. 2º semestre 2016</p>
--	---	---	--	---	---	---

		<p>donantes individuales) representan más del 5% del presupuesto anual.</p> <p>Índice de cobertura de los primeros 6 años de 1,5.</p> <p>El 44% de los ingresos de Calala en los primeros 6 años provienen de fuentes locales.</p> <p>La aportación media de los primeros 6 años al presupuesto de Calala proveniente de donantes individuales es del 8%.</p> <p>Dos donantes institucionales han superado el 30% del presupuesto anual durante los</p>	<p>El índice de cobertura de los gastos estructurales con fondos estables se aumenta a 1,65 al finalizar el periodo de ejecución del Plan Estratégico.</p> <p>Al menos el 10% de los ingresos de Calala provienen de fuentes locales</p> <p>Al menos el 5% de los ingresos anuales provienen de donantes individuales</p> <p>Ningún donante aportará más del 30% del presupuesto anual</p>	<p>A3.6. Participar en foros y actividades de empresa y RSC y empresas de la economía social y solidaria</p> <p>A3.7. Realizar presentaciones con encargadas/os de programas de RSC.</p> <p>A3.8. Dar seguimiento e involucrar a aquellas empresas con las que se ha establecido contacto.</p> <p>A3.9. Identificar potenciales donantes institucionales para promover los DSDR en CA y en EE.</p> <p>A3.10. Elaborar y presentar propuestas de proyectos orientados a distintos tipos de donantes.</p>		<p>A3.6. Continuada</p> <p>A3.7. Continuada, con especial dedicación a partir de 2017</p> <p>A3.8. Continuada</p> <p>A3.9. Continuada</p> <p>A3.10. Continuada</p>
--	--	---	--	---	--	--

		<p>primeros 6 años</p>		<p>A3.11. Influenciar a donantes institucionales para que dediquen más fondos a organizaciones de mujeres y feministas y que permitan el regranting.</p> <p>A3.12. Elaborar producto – regalo de merchandasing de Calala</p>		<p>A3.11. Continuada</p> <p>A3.12. A partir de 2017</p>
		<p>8.989 usuarios/as visitaron la web en 2015, con una media de 24 usuarios diarios, y con picos de entre 50 y 140 usuarios en 35 días diferentes del año.</p> <p>Los usuarios y usuarias de la web visitaron un total de 45.370 páginas en 2015, con una media de 4</p>	<p>En 2017 contamos con una media de 50 visitas diarias a la web, con un porcentaje de rebote del 10%</p> <p>4.500 seguidores en Twitter, 8.000 en FB y 1.200 suscriptores al boletín (con tasa de apertura de más del 30%).</p> <p>En 2019 estas cifras son de 40 visitas diarias web, 6.000 Tw, 10.000 FB y 1.500 boletín.</p>	<p>A4.1. Evaluar el II Plan de Comunicación, con especial atención al trabajo de captación de fondos.</p> <p>A4.2. Elaborar el nuevo Plan de Comunicación y fundraising 2016-2019.</p> <p>A4.3. Diseñar nueva imagen de marca de Calala de</p>		<p>A4.1. 1er semestre de 2016</p> <p>A4.2. 1er semestre 2016</p> <p>A4.3. 2do semestre de 2016</p>

		<p>páginas por sesión.</p> <p>El porcentaje de rebote, visitas que abandonan la web sin interactuar con ella, es del 12% en 2015.</p> <p>El porcentaje de nuevas visitas a la web en 2015 es del 79%.</p> <p>3.651 seguidores en twitter y 6.201 en facebook, 815 suscriptores al boletín y 27% tasa de apertura (2015).</p>		<p>manera participativa</p> <p>A4.4. Elaborar campañas de comunicación, materiales, mensajes, ideas fuerza, historias de cambio que apoyen la movilización de recursos para los DSDR, enmarcadas en la nueva imagen de Calala.</p> <p>A4.5. Lanzar la nueva web y mejorar su alcance.</p> <p>A4.6. Elaborar e implementar plan de redes sociales.</p> <p>A4.7. Mejorar el diseño, contenido y alcance del boletín mensual.</p>		<p>A4.4. Continuada</p> <p>A4.5. Continuada</p> <p>A4.6. Continuada</p> <p>A4.7. Continuada</p>
<p><b>Convertir a Calala Fondo de Mujeres en un referente de la filantropía feminista y los Fondos de Mujeres (principalmente en el</b></p>	<p><b>R5. Construida una relación de colaboración con medios de comunicación</b></p>	<p>Logramos entre 0 y 1 aparición anual en medios mainstream en la que se visibiliza el</p>	<p>Logramos al menos 2 apariciones anuales en medios mainstream en las que se visibiliza el papel de Calala como fondo de</p>	<p>A5.1. Actualizar base de contactos con medios e introducirla en Salesforce.</p>	<p>Directora Ejecutiva</p> <p>Directora de Programas</p>	<p>A5.1. 1er semestre 2016</p>

<p>Estado español) y dar a conocer el nuevo enfoque del Plan Estratégico centrado en Derechos Sexuales y Reproductivos (a nivel global).</p>	<p><b>mainstream para crear un entorno favorable en la opinión pública y promover cambios en favor de los derechos sexuales y reproductivos y la despenalización del aborto en Centroamérica</b></p> <p><b>R6. Fortalecidas las relaciones institucionales con actores clave, nacionales e internacionales, para promover iniciativas en favor de los derechos sexuales y reproductivos y la despenalización del aborto en Centroamérica.</b></p>	<p>papel de Calala como fondo de mujeres.</p> <p>Participamos en 1 Encuentro Europeo de Fondos de Mujeres y, en la medida de las posibilidades, 1 Encuentro Latinoamericano de Fondos de Mujeres anualmente, y en un encuentro bianual de la INWF.</p> <p>Participamos en 0 o 1 foro internacional de fundaciones al año.</p>	<p>mujeres.</p> <p>En 2016-2019 participamos en todos los encuentros de fondos de mujeres de la INWF y en al menos 1 foro de fundaciones anualmente de forma activa.</p>	<p>A5.2. Elaborar procedimiento de comunicación con medios.</p> <p>A5.3. Consolidar la relación con periodistas clave y obtener espacios de publicidad gratuitos.</p> <p>A5.4. Elaborar contenidos</p> <p>A6.1. Participar activamente de eventos sociales y culturales, relacionados con la filantropía y/o los derechos de las mujeres, de alto impacto comunicativo.</p> <p>A6.2. Participar activamente en al menos 2 redes filantrópicas internacionales, entre ellas la INWF.</p>	<p>Viajes</p> <p>Membresías</p> <p>Personal de apoyo para actividades de comunicación (remunerado o voluntario)</p>	<p>A5.2. 1er semestre 2017</p> <p>A5.3. Continuada a partir de 2017</p> <p>A5.4. Continuada</p> <p>A6.1. Continuada</p> <p>A6.2. Continuada</p>
--	---	---	--	---	---	---

<p><b>Dotar a Calala de los recursos humanos y las herramientas de comunicación interna y de administración necesarias para su gobierno y para la implementación de este Plan Estratégico</b></p>	<p><b>R.7. Fortalecidos la estructura técnica, el Patronato y el sistema de gestión administrativa de Calala.</b></p>	<p>Los estatutos de Calala no se han adaptado a los cambios producidos en el Patronato desde su fundación.</p> <p>Noy hay mecanismos de información y rendición de cuentas al Patronato sistematizados.</p> <p>Los espacios y herramientas de información y toma de decisiones son 2 reuniones presenciales anuales, 2 informes económicos anuales (presupuesto y cuentas) e informes mensuales sobre la ejecución de los planes anuales por parte del</p>	<p>Los estatutos de Calala recogen los órganos de gobierno y asesores de la entidad de manera adaptada a los cambios en el Patronato.</p> <p>Se aprueban políticas y procedimientos internos que apoyen y faciliten el trabajo de gobierno, gestión y evaluación de la fundación.</p> <p>Se elaboran plantillas y modelos de informes para la rendición de cuentas y la toma de decisiones del Patronato de carácter económico y de resultados de las actividades</p> <p>Se establece un sistema de archivo, custodia y acceso a los documentos oficiales de carácter jurídico mercantil de la fundación</p> <p>Se establece un calendario para la elaboración, aprobación y auditoría de las Cuentas Anuales de la fundación que permita la toma de decisiones</p>	<p>A7.1. Definir los perfiles de los cargos del Patronato.</p> <p>A7.2. Definir y crear el puesto de asesora externa del patronato, del Círculo de Asesoras de Calala.</p> <p>A7.3. Crear procedimiento de entrada al Patronato.</p> <p>A7.4. Constituir y formalizar grupos de trabajo y decisión dentro del Patronato y las herramientas de comunicación interna para su buen funcionamiento.</p> <p>A7.5. Crear un sistema de rendición de cuentas entre equipo técnico y Patronato que</p>	<p>Directora Ejecutiva</p> <p>Administrativa</p> <p>Patronato</p> <p>Círculo de Asesoras</p> <p>Equipo técnico</p> <p>Voluntariado</p> <p>Gestoría contable y laboral</p> <p>Entidad auditora externa</p> <p>Notaría</p> <p>Asesoría legal probono</p>	<p>A7.1. 1er semestre 2016</p> <p>A7.2. 1er semestre 2016</p> <p>A7.3. 2º semestre 2016</p> <p>A7.4. 2º semestre 2016</p> <p>A7.5. 2º semestre 2016</p>
---	---	--	---	--	--	---

		<p>equipo técnico.</p> <p>La documentación oficial y de carácter jurídico mercantil de Calala no está custodiada fuera de las oficinas.</p> <p>El sistema de archivo de la documentación oficial y de carácter jurídico mercantil puede ser mejorado.</p> <p>La distribución anual de los resultados del ejercicio económico no es propuesta por el Patronato.</p> <p>Una media de 3 voluntarias colabora con la organización anualmente de forma espontánea.</p>	<p>informada por parte del Patronato</p> <p>Al acabar el Plan Estratégico, se ha dado al equipo técnico de las personas y cargos necesarios para desarrollar el trabajo de la fundación (Directora Ejecutiva, Directora de Programas, Responsable de Fundraising y Administrativa).</p> <p>Contamos con 6 personas voluntarias anualmente, cada una con un plan de voluntariado definido</p> <p>Se implanta un plan de formación continuada y acompañamiento para el personal técnico y voluntario de Calala</p> <p>Se implanta una política de evaluación de desempeño del personal técnico de Calala</p> <p>Las evaluaciones de desempeño del personal dan resultados positivos.</p>	<p>facilite la toma de decisiones informada y eficiente.</p> <p>A7.6. Crear e implantar nuevas herramientas de control presupuestario.</p> <p>A7.7. Ejecutar el seguimiento contable</p> <p>A7.8. Realizar auditorías externas anuales.</p> <p>A7.9. Elaborar políticas y procedimientos de control interno (compras, perfil del contratante...)</p> <p>A7.10. Implantar política y sistema de protección de datos y transparencia</p> <p>A7.11. Seleccionar y contratar los</p>		<p>A7.6. 2º semestre 2016</p> <p>A7.7. Continuada</p> <p>A7.8. 1er semestre de cada año</p> <p>A7.9. 1er semestre 2017</p> <p>A7.10. 2º semestre de 2016</p> <p>A7.11. A partir de 2017</p>
--	--	---	--	--	--	---

		<p>No contamos con un plan de acompañamiento y de desarrollo de capacidades para el equipo.</p> <p>En los primeros 6 años de Calala se han evaluado a tres miembros del equipo técnico, pero sin seguir una política de evaluación de desempeño establecida.</p>		<p>nuevos puestos necesarios (Responsable de fundraising y administrativa).</p> <p>A7.12. Definir los perfiles y roles de los diferentes puestos del organigrama.</p> <p>A7.13. Elaborar un plan de acompañamiento personal y de desarrollo de capacidades y competencias orientadas al desempeño para el equipo técnico.</p> <p>A7.14. Elaborar una planificación y necesidades de voluntariado y un método de acogida.</p> <p>A7.15. Elaborar un sistema de valoración del desempeño del personal voluntario</p>		<p>A7.12. 1er semestre 2017.</p> <p>A7.13. 2º semestre 2016</p> <p>A7.14. 1er semestre 2016</p> <p>A7.15. 1er semestre 2017</p>
--	--	--	--	--	--	---

				y remunerado.		
<b>Implantar un sistema de planificación, monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (PMEAL) en Calala.</b>	<b>R8. Implantado un sistema de aprendizaje, evaluación y monitoreo interno que dé cuenta de los resultados y aprendizajes de Calala.</b>	1 evaluación institucional externa del periodo 2009-2014.  No contamos con sistema PMEAL.  Contamos con planes anuales.	Contamos con 1 matriz PMEAL.  Desarrollamos 1 evaluación intermedia y 1 evaluación final.  Contamos con 1 plan operativo y de seguimiento anual.	A8.1. Elaborar e implantar matriz PMEAL del presente Plan Estratégico.  A8.2. Realizar una evaluación intermedia y una evaluación final.  A8.3. Elaborar planes anuales que operativicen el PE.	Directora Ejecutiva  Directora de Programas  Evaluadora externa  Patronato  Experta externa en Planificación, Evaluación Monitoreo y Aprendizaje	A8.1. 1er semestre 2016  A8.2. 1er semestre de 2018 y 1er semestre de 2020  A8.3. Enero de cada año

## ANEXO 1: LISTADO PERSONAS CONSULTADAS

La consulta para verificar los supuestos recogidos en este Plan se realizó vía correo electrónico. Cada persona/entidad consultada recibió el documento del Plan Estratégico, así como una serie de preguntas concretas personalizadas según su relación con Calala y su expertise. A continuación se recoge el listado de personas a las que se envió el Plan, las preguntas que se le realizaron y si contestaron o no.

A QUIEN	PREGUNTAS	QUÉ	¿RESPONDE?
<b>Emilienne León</b> Directora Ejecutiva, International Network of Women's Funds	<p>¿Tienes aportaciones o comentarios generales al Plan?</p> <p>¿Crees que la estrategia de movilización de recursos está bien definida?</p> <p>¿Crees que las iniciativas conjuntas de Calala con fondos de mujeres europeos son factibles? ¿Y con los latinoamericanos?</p> <p>¿Crees que existen donantes a nivel internacional interesados en financiar los DSR en Centroamérica y en el EE?</p> <p>¿Crees que existen donantes interesados en financiar el fortalecimiento y la articulación de organizaciones de mujeres y feministas en AlyC y en el EE?</p>	Envío de PE completo	Sí
<b>Anne Criquillion</b> Fundadora de Calala e impulsora de Catapult.org	<p>¿Tienes aportaciones o comentarios generales al Plan?</p> <p>¿Crees que la estrategia de movilización de recursos está bien definida?</p> <p>¿Crees que las iniciativas conjuntas de Calala con fondos de mujeres latinoamericanos son factibles?</p> <p>¿Crees que existen donantes a nivel internacional interesados en financiar los DSR en Centroamérica y en el EE?</p> <p>¿Crees que existen donantes interesados en financiar el fortalecimiento y la articulación de organizaciones de mujeres y feministas en AlyC y en el EE?</p>	Envío de PE completo	No
<b>Annie Hillar</b> Responsable del Programa de Fondos de Mujeres, Mama Cash	<p>¿Tienes aportaciones o comentarios generales al Plan?</p> <p>¿Crees que las iniciativas conjuntas de Calala con fondos de mujeres europeos son factibles? ¿Y con los latinoamericanos?</p> <p>¿Crees que existen donantes a nivel internacional interesados en financiar los DSR en Centroamérica y en el EE?</p> <p>¿Crees que existen donantes interesados en financiar el fortalecimiento y la articulación de organizaciones de mujeres y feministas en AlyC y en el EE?</p> <p>¿Crees que el sistema de M&amp;E del Plan está bien definido?</p> <p>¿Crees que los indicadores establecidos son relevantes y fácilmente medibles?</p>	Envío de PE completo	No

<b>Herta Toth</b> Responsable de Programas de la Iniciativa de DDHH, OSF	¿Crees que existen donantes a nivel internacional interesados en financiar los DSR en Centroamérica y en el EE? ¿Crees que existen donantes interesados en financiar el fortalecimiento y la articulación de organizaciones de mujeres y feministas en AlyC y en el EE?	Traducir versión resumida plan	Pendiente contacto
<b>Radha Wickremasinghe</b> Responsable del Programa de Derechos de las Mujeres, Sigrid Rausing Trust	¿Crees que existen donantes a nivel internacional interesados en financiar los DSR en Centroamérica y en el EE? ¿Crees que existen donantes interesados en financiar el fortalecimiento y la articulación de organizaciones de mujeres y feministas en AlyC y en el EE?	Traducir versión resumida plan	Pendiente contacto
<b>Marta Casamort</b> Técnica Responsable, Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo	¿Crees que los donantes institucionales locales, catalanes, españoles, europeos e internacionales están interesados en financiar los DSR en Centroamérica y en el EE? ¿Crees que existen donantes interesados en financiar el fortalecimiento y la articulación de organizaciones de mujeres y feministas en AlyC y en el EE?	Envío de PE completo	No
<b>María Viadero</b> Donante y Responsable de Género en Mugarik Gabe	¿Crees que los DDSRR son una prioridad para los colectivos de mujeres y feministas centroamericanos? ¿Y para los del Estado español? ¿Crees que el movimiento feminista español está interesado en compartir estrategias y solidarizarse con el movimiento feminista de Centroamérica? ¿Y en especial por los DDSRR? ¿Crees que los donantes institucionales locales, catalanes, españoles, europeos e internacionales están interesados en financiar los DSR en Centroamérica y en el EE? ¿Crees que existen donantes interesados en financiar el fortalecimiento y la articulación de organizaciones de mujeres y feministas en AlyC y en el EE? ¿Crees que Calala puede aumentar su base de donantes individuales en el País vasco?	Envío de PE completo	No
<b>Justa Montero/Deli Álvarez</b> Asamblea Feminista de Madrid	¿Crees que los DDSRR son una prioridad para los colectivos de mujeres y feministas del Estado español? ¿Crees que el movimiento feminista español está interesado en compartir estrategias y solidarizarse con el movimiento feminista de Centroamérica? ¿Y en especial por los DDSRR? ¿Crees que Calala puede aumentar su base de donantes individuales en Madrid?	Envío de PE completo	Sí

<b>Montse Cervera</b> Ca la Dona	¿Crees que los DDSSRR son una prioridad para los colectivos de mujeres y feministas del Estado español? ¿Crees que el movimiento feminista español está interesado en compartir estrategias y solidarizarse con el movimiento feminista de Centroamérica? ¿Y en especial por los DDSSRR? ¿Crees que Calala puede aumentar su base de donantes individuales en Catalunya?	Envío de PE completo	Sí
<b>Carolina Sierra</b> Foro de Mujeres por la Vida, Honduras	¿Crees que los DDSSRR son una prioridad para los colectivos de mujeres centroamericanas? ¿Y en particular para los grupos y redes diversas de jóvenes, indígenas, rurales, LBT, etc.? ¿Crees que en el movimiento feminista centroamericano hay interés en trabajar juntas en torno a los DSR? ¿Crees que existe una agenda común a nivel regional en este ámbito? ¿Crees que hay espacios de articulación y/o de incidencia interesantes para la defensa de los DSR? ¿Crees que los que colectivos de base y diversos (indígenas, jóvenes, etc.) tienen dificultades para participar en estos espacios?	Envío de PE completo	Sí
<b>Cristina Chiquín</b> Mujeres Ixchel, Guatemala	¿Crees que los DDSSRR son una prioridad para los colectivos de mujeres centroamericanas? ¿Y en particular para los grupos y redes diversas de jóvenes, indígenas, rurales, LBT, etc.? ¿Crees que en el movimiento feminista centroamericano hay interés en trabajar juntas en torno a los DSR? ¿Crees que existe una agenda común a nivel regional en este ámbito? ¿Crees que hay espacios de articulación y/o de incidencia interesantes para la defensa de los DSR? ¿Crees que los que colectivos de base y diversos (indígenas, jóvenes, etc.) tienen dificultades para participar en estos espacios?	Envío de PE completo	Sí
<b>Alejandra Burgos/Morena Herrera</b> Colectiva Feminista por el Desarrollo Local, El Salvador	¿Crees que los DDSSRR son una prioridad para los colectivos de mujeres centroamericanas? ¿Y en particular para los grupos y redes diversas de jóvenes, indígenas, rurales, LBT, etc.? ¿Crees que en el movimiento feminista centroamericano hay interés en trabajar juntas en torno a los DSR? ¿Crees que existe una agenda común a nivel regional en este ámbito? ¿Crees que hay espacios de articulación y/o de incidencia interesantes para la defensa de los DSR? ¿Crees que los que colectivos de base y diversos (indígenas, jóvenes, etc.) tienen dificultades para participar en estos espacios?	Envío de PE completo	No

<p><b>Marusia Lopez</b> I.Mesoamericana de Defensoras de DDHH y patrona entrante en Calala</p>	<p>¿Tienes aportaciones o comentarios generales al Plan? ¿Crees que es necesario fortalecer a las organizaciones que defienden los DSR en términos de sostenibilidad, de seguridad y de autocuidado?</p>	<p>Envío de PE completo</p>	<p>Sí</p>
<p><b>Clarisa (Genera)</b></p>	<p>¿Crees que las mujeres migrantes tienen un papel de liderazgo dentro del movimiento de trabajadoras sexuales? ¿Crees es que este movimiento tiene interés en acceder a recursos y organizar actividades en defensa de sus derechos? ¿Crees que las trabajadoras sexuales interés en articularse con el movimiento feminista en torno a los derechos sexuales y reproductivos ? ¿Crees que este movimiento tiene interés en compartir estrategias y solidarizase con el movimiento feminista y de trabajadoras sexuales de Centroamérica?</p>	<p>Envío de PE completo</p>	<p>Sí</p>
<p><b>Mercedes Rodríguez</b> Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe residiendo en España, Madrid</p>	<p>¿Crees que los DDSSRR son una prioridad para las mujeres migrantes en el EE? ¿Crees que hay colectivos de mujeres migrantes en el EE interesados en acceder a recursos y organizar actividades en defensa de sus DDSSRR? ¿Crees que los colectivos de mujeres migrantes están interesados en construir alianzas y solidaridad con los movimientos feministas de ALyC y, especialmente, de CA, en torno a esta cuestión?</p>	<p>Envío de PE completo</p>	<p>Sí</p>
<p><b>Luciana Davies</b> Mujeres con Voz, País Vasco</p>	<p>¿Crees que los DDSSRR son una prioridad para las mujeres migrantes en el EE? ¿Crees que hay colectivos de mujeres migrantes en el EE interesados en acceder a recursos y organizar actividades en defensa de sus DDSSRR? ¿Crees que los colectivos de mujeres migrantes están interesados en construir alianzas y solidaridad con los movimientos feministas de ALyC y, especialmente, de CA, en torno a esta cuestión?</p>	<p>Envío de PE completo</p>	<p>Sí</p>
<p><b>Clara Romero</b> Mujeres Pa'lante, Cataluña</p>	<p>¿Crees que los DDSSRR son una prioridad para las mujeres migrantes en el EE? ¿Crees que hay colectivos de mujeres migrantes en el EE interesados en acceder a recursos y organizar actividades en defensa de sus DDSSRR? ¿Crees que los colectivos de mujeres migrantes están interesados en construir alianzas y solidaridad con los movimientos feministas de ALyC y, especialmente, de CA, en torno a esta cuestión?</p>	<p>Envío de PE completo</p>	<p>Sí</p>
<p><b>JD Calala y círculo de asesoras</b></p>	<p>- ¿Tienes aportaciones o comentarios generales al Plan? - ¿Crees que los objetivos de cada área contribuyen claramente a la Teoría del Cambio</p>	<p>Envío de PE completo con incorporación de</p>	<p>Sí</p>

que Calala quiere conseguir?

- ¿Crees que los objetivos por áreas y los indicadores de resultados están bien planteados y son asequibles en el plazo marcado por el plan?

- ¿Crees que la estrategia de movilización de recursos está bien definida?

- ¿Crees que el plan marca las bases para la elaboración de planes operativos anuales y planes por área?

- ¿Crees que la evaluación está bien planteada?

aportaciones  
del resto de  
consultadas

---

<sup>i</sup> Mala Htun and S. Laurel Weldon, "The Civic Origins of Progressive Policy Change: Combating Violence against Women in Global Perspective, 1975-2005", *American Political Science Review* / Volume 106 / Issue 03 / August 2012, pp. 548-569.