

Espiral de **JUSTICIA Y SANACIÓN**

Tejer pasados, presentes y futuros anticoloniales y feministas para sostener y cuidar en las transiciones de liderazgo del Sur Global



¿QUÉ ES LA TRANSICIÓN?

**SINO EL SUSURRO DEL CAMBIO,
TEJIENDO NUEVOS CAMINOS,
PASO A PASO,
GENERACIÓN TRAS GENERACIÓN,
DE TERRITORIO A TERRITORIO,
COMO RAÍCES QUE NO PIDEN PERMISO,
SINO QUE BROTRAN CON MEMORIA VIVA Y PRESENTE.**

¿QUÉ ES LA TRANSICIÓN CUANDO SE ENRAÍZA EN EL SUR GLOBAL?

*Una deuda histórica.
Una demanda urgente.
Una espiral que retoma el poder,
la historia interrumpida.
El retorno.*

¿Y QUÉ ES LA TRANSICIÓN EN EL CUERPO, EN LA TIERRA, EN LA COMUNIDAD?

*Es sentir cada pliegue del colonialismo
que aún nos atraviesa,
cada estructura que se resiste a transformar,
reparar injusticias y dar paso al cambio.
Es el cansancio heredado,
el temblor de lo nuevo,
y aún así,
la fuerza sigue.*

*Desde el Sur,
hemos vivido la transición como algo natural,
como el río que cambia de cauce
pero nunca de origen.*

*Nuestros liderazgos no esperan invitación:
son guía colectiva,
representan a nuestras comunidades,
un compromiso inquebrantable—
porque aquí, eso es lo que importa.*



¿QUÉ ES LA TRANSICIÓN?

**ES LA TIERRA, LA COMUNIDAD, EL PODER, LA MEMORIA.
UNA DEUDA HISTÓRICA.
EL RETORNO.
UNA ESPIRAL QUE RETOMA LA JUSTICIA Y LA SANACIÓN
CENTRADAS Y ARRAIGADAS EN EL SUR GLOBAL.**

ÍNDICE

5

Resumen y aprendizajes clave

14

Transiciones feministas en rutas anticoloniales

20

Metamorfosis y mariposas: los liderazgos feministas del Sur Global

22
24
25
28

- Líderes feministas del Sur Global
 - El donante
 - Equipo de acompañamiento, Sukuamis
 - Co-construcción de una metodología feminista anticolonial
-

31

**El viaje de las ballenas:
dejar huella para el presente, futuro y pasado de las transiciones**

33
40
42

- Cuidar, integrar, analizar las transiciones
 - Narrativas de la transición de liderazgo: compartiendo nuestra experiencia
 - El poder de los vínculos: sororidad, creatividad y narrativa de la transición
-

45

Espiral de transiciones, la cohorte Latinoamericana: aprendizajes y recomendaciones

49
52

- Movilizando recursos que respalden y aporten a feminismos anticoloniales
 - Los futuros, presentes y pasados de la transición: dejar señales en el camino
-

55

Rituales para sanar la transición para líderes feministas del Sur Global

57

Tejiendo pasados, presentes y futuros anticoloniales y feministas para sostener y cuidar las transiciones de liderazgo del Sur Global

65

Referencias y recursos

“Espiral de JUSTICIA Y SANACIÓN:

TEJER PASADOS, PRESENTES Y FUTUROS ANTICOLONIALES Y
FEMINISTAS PARA SOSTENER Y CUIDAR EN LAS TRANSICIONES
DE LIDERAZGO DEL SUR GLOBAL”

Es un informe que recoge aprendizajes y recomendaciones surgidas de un proceso de acompañamiento íntimo y profundo de más de tres años junto a lideresas feministas latinoamericanas que hoy ocupan cargos de dirección ejecutiva en organizaciones con sede en el Norte Global. Este informe de documentación y aprendizaje revela la urgencia del cuidado y el sostenimiento que se necesita en el momento actual entendidos a través de la sanación como estrategia política para reimaginar el poder y transformar las estructuras de opresión. Estas reflexiones surgen de un diálogo y de un intercambio de saberes colectivos, orientados a confrontar y dismantelar las injusticias racistas, capacitistas, clasistas y adultocéntricas que persisten en el mundo, en las organizaciones y, muchas veces, también dentro de los propios movimientos sociales. Este informe aporta perspectivas fundamentales para la transformación y el cambio sistémico necesarios para construir mundos que reafirmen la vida. Esa labor requiere más que una reforma. Nos exige sanar las fracturas creadas por los sistemas de dominación y tejer diferentes pasados, presentes y futuros que puedan sustentar las transiciones del liderazgo feminista. Centrar la sabiduría, el poder y el liderazgo del Sur Global no se trata simplemente de reconocer una deuda histórica: es un compromiso político y la organización de una agenda para el cambio sistémico necesario para avanzar hacia la justicia y la sanación colectiva.

*Co-escrito por Tania Avalos, Laura Vergara, Eve Alcalá G.,
Nantzi Nájera y Perla Vázquez.*

Estrategia creativa e ilustraciones: Tania María Carrillo.

Diseño editorial: Joan Martínez.

Traducción de Tlatolli Ollin.

Publicado por Sukuamis, abril de 2026.



Este trabajo está bajo una licencia Creative Commons 4.0 BY-SA. Esta licencia permite que otras personas adapten y construyan a partir de este reporte siempre que otorguen el crédito correspondiente y que las nuevas creaciones se licencien bajo los mismos términos.

El contenido, la información y los aprendizajes aquí compartidos están profundamente arraigados en el conocimiento colectivo e intergeneracional del Sur Global, y este reconocimiento debe permanecer en cualquier documentación que utilice este reporte.



Resumen y APRENDIZAJES CLAVE

Espiral de justicia y sanación, documenta el proceso de acompañamiento y las experiencias de las lideresas feministas del Sur Global¹ a medida que afrontaban transiciones de liderazgo en organizaciones con sede en el Norte Global, donde cada una de ellas se convirtió en la primera lideresa feminista del Sur Global en asumir el cargo de directora ejecutiva. El informe ofrece reflexiones y análisis colectivos de ellas, y de aliadas de diversos movimientos feministas que han liderado un cambio profundo, promoviendo la sanación frente a las injusticias estructurales agravadas que durante mucho tiempo han impedido que las líderes del Sur Global recuperen el poder, los recursos y la visibilidad en el espacio global.

Estas injusticias sistémicas —arraigadas en el colonialismo, el capitalismo racial y las desigualdades de poder— fracturan nuestros movimientos, ponen a prueba a nuestras comunidades y determinan quién tiene acceso a los recursos y quién se ve obligado a hacer más con menos. Las líderes feministas del Sur Global soportan estas presiones en todos los niveles de su trabajo. Su liderazgo surge en contextos donde las organizaciones siguen padeciendo una falta constante de fondos y de apoyo estructural, lo que deja poco margen para preparar o sostener las transiciones de liderazgo que son esenciales para la continuidad, la renovación, la justicia y la fuerza colectiva.

¹ Sur Global: También conocido como la Mayoría Global, designa a los pueblos y comunidades que han sido moldeados e impactados históricamente por el colonialismo, el capitalismo racial y la marginación sistémica. El término rechaza las narrativas de ausencia o carencia y, en su lugar, pone de relieve el conocimiento, el poder, la creatividad y la imaginación política cultivados a través de la lucha. Afirma la dignidad, la resiliencia y la autoridad intelectual de comunidades que durante mucho tiempo han sido consideradas periféricas, al tiempo que reconoce las prácticas colectivas de solidaridad, cuidado, alegría y resistencia que sostienen los movimientos de liberación.

Arraigado en el pensamiento feminista descolonial, el Sur Global no es una designación geográfica, sino un concepto político. Afirma que el Sur es un lugar de conocimiento, liderazgo y poder transformador. El término reconoce que las comunidades que constituyen la mayoría de la población mundial poseen conocimientos y prácticas fundamentales necesarios para promover la justicia, la sanación y la transformación sistémica.

Entendido de esta manera, el Sur Global se refiere a las comunidades históricamente atacadas por los sistemas de dominación, en particular aquellos producidos y expandidos a través del colonialismo europeo y el poder imperial estadounidense. Centra las experiencias y el liderazgo de los pueblos que han sido marginados dentro de los sistemas políticos y económicos globales, incluyendo las comunidades diaspóricas y desplazadas que viven en el Norte Global, así como los pueblos indígenas que continúan resistiéndose a la dominación colonial en sus propios territorios.

Con frecuencia, se espera que las líderes y organizaciones feministas del Sur Global afronten los cambios de liderazgo sin el acompañamiento, el apoyo político ni los recursos materiales necesarios para hacerlo con cuidado. Las transiciones son tratadas como meros trámites administrativos, en lugar de lo que realmente son: procesos profundamente humanos y políticos que sacan a la luz el miedo, el dolor, el agotamiento, la esperanza y las posibilidades, todo al mismo tiempo. Sin un apoyo intencionado, el trabajo emocional y relacional que se requiere para superar estos momentos queda invisibilizado.

Las transiciones contienen un potencial transformador. Son momentos en los que los movimientos se detienen, reflexionan y deciden qué hay que mantener y qué hay que transformar. Cuando se abordan con cuidado, pueden generar nuevas formas de liderazgo, solidaridad e imaginación política.

Este informe recoge esos momentos. Más aún, es una prueba de que las transiciones de liderazgo feminista centradas en la sabiduría y el poder de las lideresas feministas del Sur Global no solo son necesarias, sino que también son transformadoras. Incluso dentro de sistemas diseñados para limitarlas, ellas demuestran que el cambio sistémico es posible y cómo llevarlo a la práctica.



Espiral de justicia y sanación, analiza las transiciones en el **liderazgo feminista del Sur Global**² y destaca el cuidado político como componente fundamental para garantizar procesos sostenibles, justos y restaurativos. Propone estrategias concretas para enfrentar las complejidades de tales transiciones, reconociendo las múltiples opresiones sistémicas —como el racismo, el capacitismo, el clasismo y el adultocentrismo— y la necesidad de una profunda transformación organizativa, particularmente dentro de las organizaciones cuyas estructuras de gobernanza, procesos y prácticas de toma de decisiones continúan centradas en las normas y el poder del Norte Global. Esta transformación no se entiende meramente como un mecanismo para la sostenibilidad interna de un grupo, sino como un eje crítico que reconoce a las organizaciones como entidades vivas, con un impacto directo en el ecosistema más amplio del cambio social y los movimientos feministas y de justicia social.

² Liderazgo feminista del Sur Global: un liderazgo profundamente político y estratégico, arraigado en las agendas feministas descoloniales y en el crecimiento del liderazgo intergeneracional y emergente, que sitúa el conocimiento y el poder del Sur Global no como una identidad o una geografía estática, sino como una agenda política dinámica y a largo plazo. Dicho liderazgo reconoce la complejidad de las experiencias vividas, incluyendo el desplazamiento, la marginación y la intersección de raza, género, discapacidad, clase, casta y geografía, así como los desafíos estructurales dentro de las organizaciones, las juntas directivas y los sistemas de financiamiento. Se enfoca en transformar estructuras, cuestionar jerarquías y abrir espacios para quienes se encuentran cerca de las injusticias, más allá de las identidades individuales. Además, reconoce la transición como una dimensión esencial del liderazgo, entendida como un verbo de acción activa y no meramente como un rol. Esto implica enfrentar las tensiones de heredar sistemas, valores y desafíos previos, y reconocer la importancia de la preparación estratégica, la rendición de cuentas inclusiva y el acompañamiento de los financiadores y los equipos internos como aliados políticos y estratégicos. En sí mismo, el liderazgo feminista del Sur Global es una estrategia política que apuesta por el cambio sistémico.

PRINCIPALES APRENDIZAJES

• El cuidado anticolonial³ como estrategia política:

Las transiciones requieren enfoques situados que reconozcan, sin borrar ni deslegitimar, lo doloroso y lo caótico, transformando la sanación en una herramienta activa para impulsar cambios sistémicos. El cuidado no es un acto individual: es una práctica política que redistribuye poder, fortalece la justicia feminista y sostiene liderazgos capaces de transformar estructuras de opresión. En su dimensión anticolonial, reconoce al cuerpo como territorio de resistencia y praxis de rehumanización, donde cada gesto de cuidado y cada espacio de descarga emocional se conecta con saberes ancestrales que han sobrevivido a siglos de violencia. Así, el cuidado integra cuerpo, mente, memoria y comunidad, afirmando la fuerza colectiva y la memoria histórica, constituyéndose como una estrategia política integral que desmantela opresiones y sostiene movimientos transformadores desde su raíz.



• El poder y la sabiduría de las líderes feministas del Sur Global son transformadores:

Ellas aportan formas de sabiduría política forjadas en el trabajo cotidiano de la supervivencia, la resistencia, los sueños, la creatividad, la solidaridad, la disciplina y el cuidado colectivo. Su liderazgo suele surgir en contextos donde las instituciones y los espacios no fueron diseñados para incluirlas, y donde deben enfrentar el racismo, el casticismo, el capacitismo, el clasismo, el adultocentrismo y múltiples formas de injusticias mientras se desenvuelven en organizaciones históricamente moldeadas por el poder, la gobernanza y las normas del Norte Global. Asumir estos roles exige reconstruir la confianza dentro de equipos fracturados, abordar las tensiones y los daños organizacionales heredados, desafiar jerarquías arraigadas, construir infraestructuras que centren el bienestar y mantener una visión política colectiva, incluso cuando se enfrentan a un escrutinio desigual, a limitaciones de recursos y al peso emocional de la transformación. Y, sin embargo, gracias a su extraordinario ingenio, creatividad y valentía, las líderes feministas del Sur Global recurren a su experiencia vivida, al conocimiento de los movimientos, a la rendición de cuentas comunitaria y a la sabiduría ancestral para transformar estos desafíos en caminos hacia el cambio y la justicia. Al hacerlo, amplían el significado y la práctica del liderazgo en sí mismo —alejándolo de la jerarquía y el control para orientarlo hacia el poder relacional, la responsabilidad colectiva y el cuidado político— y demuestran que un liderazgo arraigado en el conocimiento y el poder del Sur Global es esencial para construir instituciones capaces de promover la justicia, la sanación y la transformación a largo plazo.

³ Anticolonial: un marco y una agenda política comunitaria enraizada en la historia y las luchas de los pueblos del Sur Global, especialmente en América Latina. Coloca en el centro a los pueblos originarios y afrodescendientes como sujetos históricos de lucha, con proyectos orientados a su liberación ideológica, política y territorial. En cada territorio han emergido distintos análisis, lo que refleja una diversidad crítica e importante dentro del término. En inglés y en otros contextos se utiliza con frecuencia el término “decolonial”; sin embargo, desde nuestra trayectoria, optamos por anticolonial por su origen y su énfasis en la lucha y la liberación, reconociendo a la vez la riqueza y diversidad de perspectivas que existen.

• Impacto en la justicia racial, de género y anticapacitista:

Los liderazgos feministas del Sur Global desafían al poder establecido al ocupar puestos de gestión y liderazgo y, al mismo tiempo, resistir la opresión institucional. Construyen modelos de liderazgo inclusivos, equitativos y sostenibles que reconfiguran el poder dentro de sus organizaciones y en los movimientos sociales más amplios. Sus estrategias representan cambios sistémicos, cuestionando las normas, jerarquías y estructuras históricamente diseñadas para excluir, marginar y controlar. Al centrar la justicia racial, de género y anticapacitista, estos liderazgos muestran que el verdadero poder reside en la reparación, la solidaridad y la creación colectiva de nuevas formas de gobernanza y cuidado, que sostienen movimientos sociales resilientes y transformadores.

• Transiciones como procesos de reparación y oportunidades estratégicas:

Asumir liderazgos feministas del Sur Global en organizaciones del Norte Global —especialmente aquellas históricamente dirigidas por personas del Norte— conlleva un costo emocional, mental y físico profundo. Las lideresas enfrentan racismo, capacitismo, clasismo, castismo, adultocentrismo y múltiples formas de violencia estructural, mientras asumen la responsabilidad de desafiar y transformar sistemas que históricamente las han excluido. Las transiciones son intrínsecamente traumáticas en estos sistemas y condiciones, pues implica dismantelar jerarquías, cuestionar normas establecidas y resistir presiones internas y externas, todo mientras se sostiene una visión colectiva. Navegar este camino requiere mantener el bienestar propio, procesar el dolor heredado y las tensiones del presente, y resistir el agotamiento que acompaña a quienes buscan cambiar estructuras de poder profundamente arraigadas. Sin embargo, estas transiciones también representan oportunidades estratégicas. Son momentos para renovar y fortalecer las organizaciones, para introducir enfoques inclusivos y anticoloniales, y para visibilizar y cuestionar dinámicas de poder históricamente invisibilizadas. Cada transición puede convertirse en un catalizador de cambio: reconfigura relaciones de poder, promueve liderazgos colectivos, genera espacios para prácticas de cuidado integral y abre caminos para la sostenibilidad política y organizacional. El costo es elevado, pero la fuerza y la innovación resultantes dan lugar a un liderazgo capaz de reinventar y reconstruir sistemas que sitúan la equidad y la sostenibilidad en el centro.



• Necesidad de acompañamiento integral:

El acompañamiento integral es crucial para que las lideresas no enfrenten solas los desafíos de la transición. Se requieren equipos multidisciplinares —que incluyan cercanía, confianza, sanación espiritual, análisis político y apoyo estratégico— para sostenerlas frente al desgaste emocional, mental y físico. Este acompañamiento no solo ayuda a resistir la presión del sistema que busca agotarlas, también apoya a que las transiciones se vivan de manera colectiva y holística, promoviendo prácticas que redistribuyen poder, fortalecen la justicia y crean espacios seguros donde el cuidado y la sanación son parte del proceso de transformación organizacional.

• Sostenibilidad colectiva para los liderazgos feministas:

Las transiciones no pueden ser procesos solitarios; deben vivirse como experiencias compartidas que fortalecen la colectividad y tejen redes de apoyo entre líderes, equipos y comunidades. El acompañamiento mutuo permite sostener el peso emocional, político y organizacional que conlleva desafiar estructuras de poder profundas, evitando que el costo recaiga exclusivamente sobre una sola persona. Pero además contribuye a la creación de estrategias colectivas para la transformación estructural, creando redes de soporte, apoyo y proyectos políticos del sur global.

• Documentación de las transiciones como herramienta narrativa de transformación:

Igualmente crucial es la documentación y recuperación de la historia y los relatos: registrar aprendizajes, decisiones, desafíos y resistencias permite reconstruir memorias muchas veces invisibilizadas por sistemas coloniales y patriarcales. Contar la experiencia de estas transiciones —lo doloroso, complejo, amplio, diverso y lo transformador— representa un acto de justicia política y de recuperación histórica. Preserva el conocimiento, reconoce los errores y permite que las generaciones futuras aprendan de las experiencias colectivas de las líderes feministas del Sur Global. Las narrativas históricas de las transiciones de liderazgo reafirman la memoria, la idea de que el liderazgo es colectivo, holístico y transformador. Renarrar el proceso de transición nos permite reconocer, recuperar y compartir nuestro conocimiento y nuestras experiencias vividas con responsabilidad y con un espacio para crecer.



- **Análisis crítico de contextos culturales e históricos, poder y riesgo:**

Cada organización se mueve dentro de dinámicas moldeadas por su contexto social, cultural e histórico, incluidos legados de colonialismo, racismo y opresiones estructurales. Comprender estos contextos permite abordar riesgos con más precisión, en lugar de confundirlos con miedo o verlos como barreras absolutas. El riesgo debe evaluarse junto con las oportunidades, de manera colectiva y no individualizada, para distribuir responsabilidades, fortalecer la resiliencia y guiar estrategias sostenibles a largo plazo. La verdadera amenaza no es el riesgo en sí, sino la falta de apoyo a líderes y movimientos emergentes para transformar sistemas de manera intergeneracional. La oportunidad radica en cultivar liderazgos diversos, consolidar memoria histórica, fortalecer ecosistemas de solidaridad y avanzar agendas feministas anticoloniales, con un enfoque central en los liderazgos del Sur Global. Esto establece como prioridad un análisis crítico de contextos, poder y riesgo, que permita diseñar medidas y estrategias pertinentes, efectivas y transformadoras.

- **Apoyo integral, intergeneracional y holístico para las líderes feministas actuales y futuras, las antiguas líderes y las entidades financiadoras:**

Líderes entrantes y actuales, liderazgos en transición y donantes desempeñan un papel crucial en sostener las transiciones al actuar como aliados estratégicos. Su apoyo implica validar las experiencias de las nuevas líderes, facilitar conversaciones con juntas directivas y crear espacios seguros donde las tensiones y desafíos puedan abordarse de manera constructiva. En muchos contextos, especialmente cuando ingresan liderazgos del Sur Global, ocurre lo contrario: se les exige más con menos apoyo, sin comprender completamente el contexto, las dinámicas de poder y las necesidades específicas de quienes lideran la transición. Esto genera presión adicional, aumenta el riesgo de agotamiento y pasa por alto las realidades de las injusticias sistémicas y los legados heredados de liderazgos anteriores. Al construir relaciones de pares (en todas las organizaciones), entre lideresas entrantes, antiguas lideresas y donantes fortalece la legitimidad, se incrementa la confianza y la eficacia de los procesos de cambio sistémico. Este enfoque integral e intergeneracional reconoce que las transiciones exitosas no dependen únicamente de las nuevas líderes, sino de la colaboración estratégica, la historia compartida y la corresponsabilidad colectiva, constituyendo así una estrategia de largo plazo que fortalece movimientos y organizaciones de manera profunda y sostenible. Al mismo tiempo, es fundamental reconocer que no todos las líderes anteriores o salientes deben incluirse automáticamente en los procesos de transición. En contextos en los que el liderazgo anterior haya causado daño, haya creado o reforzado estructuras organizativas injustas, haya dejado conflictos sin resolver o haya contribuido al deterioro de la organización, invitar a esos liderazgos a participar en la transición sin exigirles rendición de cuentas puede reproducir el daño y socavar el proceso. Por lo tanto, una evaluación cuidadosa, límites claros y mecanismos de rendición de cuentas significativos son esenciales para garantizar que las transiciones prioricen el bienestar del personal, la integridad de la organización y la posibilidad de una transformación genuina.

RECOMENDACIONES CLAVE

PARA ORGANIZACIONES Y MOVIMIENTOS

✓ **Organizar, mantener y centrar los diálogos y las prácticas intergeneracionales como una forma de cuidado colectivo a largo plazo:**

Reconocer que los tránsitos permiten oxigenar y dinamizar a las organizaciones y los grupos, al tiempo que se van adaptando a las necesidades cambiantes de los movimientos. Integrar que los tránsitos generacionales son un ejercicio político de cuidado de largo plazo de los movimientos sociales. Permite que distintas generaciones ocupen espacios de poder, lo moviliza y descentraliza, además permite que los liderazgos fundadores no lleguen al burnout y crear oportunidades para la reflexión y la elaboración de documentaciones que recojan lecciones profundas.

✓ **Visibilizar sistemas de opresión:**

Identificar y confrontar prácticas racistas, capacitistas, clasistas, castistas, y adultocéntricas que obstaculizan las transiciones y reproducen desigualdades históricas.

✓ **Transformar culturas organizacionales:**

Implementar mecanismos de cuidado, rendición de cuentas feministas y liderazgos rotativos que fortalezcan la sostenibilidad y la justicia interna.

✓ **Documentar memorias colectivas:**

Preservar el conocimiento colectivo y evitar la centralización en figuras individuales, asegurando continuidad y resiliencia.

✓ **Promover transiciones de liderazgo colectivas:**

Reducir la dependencia de figuras únicas y construir estructuras distribuidas, inclusivas y colaborativas para acompañarse en las transiciones.

PARA LA FILANTROPÍA Y DONANTES

✓ **Financiar experiencias del Sur Global:**

La mayoría de los consultores de acompañamiento contratados en el sector filantrópico y por las entidades financiadoras son personas del Norte Global. Confiar y respaldar las experiencias, los conocimientos y las perspectivas de las consultoras de acompañamiento del Sur Global es también un acto de confianza política.

✓ **Financiar transiciones con perspectiva anticolonial:**

Invertir en acompañamientos flexibles de 2 a 3 años, diseñados y elegidos por las propias lideresas del Sur Global.

✓ **Apoyar procesos holísticos:**

Cubrir necesidades emocionales, espirituales y políticas, más allá de lo logístico, reconociendo que el cuidado integral es estratégico. Propiciar apoyos e intercambios intergeneracionales que incluyan fundadoras, antecesoras y líderes en transición.

✓ **Priorizar liderazgos del Sur Global:**

Destinar recursos a redes de apoyo entre pares, garantizando salidas dignas con beneficios extendidos, seguridad económica y sostenibilidad de los proyectos.

✓ **Construir e impulsar espacios seguros de cuidado:**

Promover y garantizar espacios en donde de forma colectiva y organizativa se involucre a otros liderazgos que están en transición para que se creen redes de soporte con acompañamientos situados. Además de abrir espacios con equipos y consejos directivos para trabajar las transiciones.



PARA LÍDERES EN TRANSICIÓN

✓ Cuidado personal-colectivo y reconexión:

Reconocer que se necesita apoyo externo para poder recuperar la creatividad, el cuerpo y la espiritualidad como herramientas de resistencia y resiliencia política.

✓ Confía y mantén el equilibrio de tu poder y sabiduría:

Afirma los conocimientos, la experiencia y la visión política que aportas como líder feminista del Sur Global. Confiar en tu perspectiva —y basar tus decisiones en tus valores, la responsabilidad ante tu comunidad y la historia de los movimientos— es esencial para cuestionar las normas dominantes y redefinir el liderazgo de manera que se alinee con la justicia y el bienestar colectivo.

✓ Tejer redes feministas:

Buscar acompañamiento situado, intergeneracional y con justicia lingüística, para no enfrentar solas los desafíos de la transición.

✓ Desafiar paradigmas de liderazgo:

Redefinir el “éxito” lejos de estándares coloniales, capitalistas y jerárquicos, construyendo modelos de poder inclusivos y transformadores.

✓ Re-autoría, cuenta tu propia historia:

Crear condiciones para contar la historia propia de los tránsitos, además de compartir múltiples formas para compartir estas historias. Alejarse de la revictimización y acercarse a la dignidad a través de la práctica narrativa, contar su historia en sus propios tiempos y centrado en el cuidado de quién transita.



Transiciones de liderazgo justas, al igual que todas las transiciones de poder, exigen un cambio de paradigma en todos los ecosistemas, movimientos y sectores. Esto implica pasar de modelos de financiamiento extractivos y coloniales a prácticas anticoloniales y anticapacitistas que respeten los ritmos, los cuerpos y las realidades políticas de quienes lideran el cambio. Significa transformar las culturas organizativas mediante prácticas antirracistas, anticastistas y anticlasistas que confronten y dismantelen las barreras sistémicas arraigadas en la gobernanza, la toma de decisiones y la distribución de recursos.

Igualmente es fundamental el papel de un acompañamiento que se base en la cultura, que esté alineado políticamente y se arraigue en las realidades vividas por las líderes feministas del Sur Global. Con demasiada frecuencia, la experiencia movilizada para apoyar las transiciones sigue concentrándose en el Norte Global, reproduciendo los mismos desequilibrios de poder que estas transiciones buscan transformar. Por lo tanto, un acompañamiento significativo debe priorizar las alianzas con profesionales, facilitadoras y portadoras de conocimiento del Sur Global cuyas experiencias, idiomas y marcos políticos resuenen con los contextos y las comunidades involucradas.

En el centro de esta transformación se encuentran la colectivización del cuidado, la documentación intencionada de los aprendizajes y la redistribución del poder y los recursos. No se trata de prácticas secundarias, sino de la infraestructura de movimientos capaces de sostener y hacer realidad la justicia a lo largo del tiempo. Cuando se politiza el cuidado, cuando se comparte el conocimiento y cuando se confía en los liderazgos del Sur Global y se les dota de recursos —incluso mediante un acompañamiento culturalmente relevante— las transiciones se convierten en algo más que momentos de cambio; se convierten en espacios donde se ponen en práctica nuevas posibilidades políticas.



Solo a través de este compromiso colectivo pueden los movimientos feministas fomentar organizaciones más equitativas, más responsables y más arraigadas en las comunidades a las que se dedican a servir. Al hacerlo, no se limitan a gestionar transiciones, sino que transforman las condiciones mismas en las que se conciben el liderazgo y el poder, situando la justicia colectiva y la sanación en el centro de todo.



Transiciones feministas EN RUTAS ANTICOLONIALES

¿Qué es un movimiento social?, sino la idea de la transformación y el cambio, la idea de avanzar y recorrer largos caminos para conseguir justicia.

En su amplia pluralidad, el feminismo como movimiento social ha buscado construir alternativas de cambio para las mujeres, las jóvenes feministas, las niñas y las comunidades diversas, reflejando la riqueza de nuestros sueños y la multiplicidad de nuestras agendas políticas. Y el cambio, la transformación y la transición son fundamentales para lograr avances en la justicia de género, la justicia racial y todas las formas de justicia social frente a las múltiples y agravantes formas de opresión que afectan a las mujeres, las niñas, las personas LGBTQI+, las comunidades con discapacidades y más allá. El feminismo busca cambios fundamentales y profundos en el poder, la distribución de recursos y la justicia reparadora, impulsando transiciones hacia un liderazgo anticolonial y anticapacitista en el que las comunidades históricamente marginadas den un paso al frente para reclamar el lugar que les corresponde con su sabiduría, conocimiento y poder. **Pero, ¿qué sucede cuando estas transiciones buscan eliminar las estructuras de poder dominantes que durante tanto tiempo se han centrado en cuerpos, geografías y narrativas dominantes?**

Durante décadas, el liderazgo en las organizaciones feministas —especialmente en aquellas con mayor visibilidad y acceso a la “mayor parte de los fondos”— ha estado desproporcionadamente en manos de mujeres blancas, cisgénero y sin discapacidades del Norte Global. Este fenómeno no es casual; es el resultado directo de los sistemas coloniales y capitalistas que han posicionado el conocimiento, las prioridades y las experiencias del Norte como “universales”, mientras marginan y subordinan las voces del Sur Global y de las comunidades racializadas. En muchos sentidos, no se ha considerado que los cuerpos, las narrativas y el liderazgo del Sur Global puedan dirigir y orientar los procesos y organizaciones internacionales, incluso cuando pertenecen a las comunidades a las que sirven y, de alguna manera, representan su voz.

Tal como se documenta en *From Margins to Center* (AWID, 2021), las organizaciones procedentes del Norte Global y con sede en él siguen acaparando la mayor parte de los fondos destinados al activismo feminista, incluso cuando operan fuera de sus contextos y a pesar de que las iniciativas feministas más eficaces y de mayor alcance han sido implementadas y lideradas por movimientos y líderes feministas del Sur Global. Esta concentración de poder ha generado una reproducción de dinámicas jerárquicas internas en organizaciones, grupos y redes, en las que las decisiones clave —sobre estrategia, narrativa, financiamiento y representación— se toman lejos de las comunidades que impulsan el cambio sistémico más profundo y que enfrentan directamente las intersecciones de injusticia creadas por esos mismos sistemas.

Este informe documenta la creación conjunta de una estrategia de acompañamiento diseñada para apoyar y sostener las transiciones de liderazgo feminista centradas en el poder y el conocimiento de las líderes feministas del Sur Global. Forma parte de un cambio histórico más amplio que ha ido cobrando impulso en todo el ecosistema feminista durante la última década —especialmente en las organizaciones internacionales— donde el liderazgo surge cada vez más de comunidades que durante mucho tiempo han estado excluidas de los puestos de poder. Hoy en día, estamos presenciando transiciones cada vez más frecuentes hacia líderes del Sur Global, personas con discapacidades, comunidades afrodescendientes, juventudes, comunidades LGBTQI+ y muchas otras identidades históricamente marginadas que se han abierto camino a través de sus movimientos para reclamar espacios globales de toma de decisiones y remodelar la forma en que las instituciones se involucran en las luchas feministas y de justicia social. Estas transiciones señalan no sólo un cambio en el liderazgo, sino una transformación más profunda en quién tiene el poder, qué conocimiento es reconocido, y cómo se conciben y ponen en práctica las estrategias para la justicia.



Por un lado, estos cambios fueron impulsados por el ciclo natural de renovación del liderazgo, ya que muchas líderes con una larga trayectoria llegaron al final de sus mandatos o dejaron sus puestos tras largos períodos en el cargo, a menudo acelerados por las presiones y reflexiones provocadas por la pandemia. Por otro lado, estuvieron acompañados de una transformación más profunda dentro del sector que históricamente había ocupado la mayoría de los puestos de liderazgo en las organizaciones feministas. Esto abrió un espacio para líderes de comunidades que durante mucho tiempo habían sido excluidas de los puestos ejecutivos —como las mujeres negras, indígenas, morenas y latinas, así como las personas con discapacidades—, muchas de las cuales reflejan y representan directamente a las comunidades a las que estas organizaciones buscan servir.

Estás transiciones si bien iniciaron en el marco de procesos sistémicos contundentes, resultado de las crisis o el cansancio y burnout post pandemia, además de las revueltas y manifestaciones por la justicia racial entre el 2020-2021. Obedecen también a un cambio generacional y por lo mismo a una transformación del poder en sectores que aunque son el centro del trabajo del ecosistema feminista, las comunidades a las que sirve el sector, aún no tenían representación en espacios de liderazgo y de toma de decisión, está transición no venía sola, sino que representó y representa un reto fundamental para la filantropía y las organizaciones feministas:

Our sense is that we are only at the beginning of this wave of transitions. We are on the cusp of a generational shift in our sector as long-time leaders step down, and a new generation of activists, including many Black, Indigenous and people of color leaders, are stepping into executive director positions. Given what is on the horizon, we now have an important opportunity to question our default habits in the sector and shift our stance around leadership transitions.

(Holly Bartling).



Ahora es mucho más claro que las transiciones se han convertido en una dinámica fundamental para la vida de las organizaciones, que están ocurriendo con una capacidad de cuestionar y replantear las estructuras sociales y a la vez las estructuras internas del sector. Esto por supuesto no garantiza que el cambio ocurra sin obstáculos o dificultades, tampoco que las organizaciones, aunque intencionalmente busquen nuevos liderazgos de sectores BIPOC⁴ y otras identidades históricamente marginadas, estén preparadas para recibirles y sostenerles.

Las transiciones de liderazgo siguen considerándose en gran medida momentos de alto riesgo, a menudo porque los marcos dominantes —moldeados en gran parte por las normas organizativas del Norte Global— equiparan el cambio con la inestabilidad en lugar de la renovación. En este contexto, es posible que una nueva directora ejecutiva no se avista como una fuente de fortaleza para la organización, sino como un posible riesgo. En algunos casos, la financiación puede incluso suspenderse hasta que la transición se considere exitosa — una evaluación subjetiva— mientras la organización y su nueva líder atraviesan las etapas más desafiantes de consolidar su posición, su visión, su perspectiva y su conocimiento.

³ BIPOC: Se refiere a las personas que se identifican como negras, indígenas y de color, un término colectivo utilizado y popularizado principalmente en los Estados Unidos para describir a los grupos que han sido históricamente racializados y marginados bajo estructuras de supremacía blanca. El término surgió, en parte, para poner de relieve los impactos distintivos y fundamentales del racismo contra los negros y el asentamiento del colonialismo —en particular sobre los pueblos negros e indígenas— al tiempo que apunta hacia solidaridades más amplias entre las comunidades de color. Sin embargo, como categoría paraguas amplia, BIPOC tiene importantes limitaciones conceptuales y políticas. Al agrupar muchas comunidades diferentes bajo una sola etiqueta, puede ocultar las condiciones históricas, culturales, económicas y políticas específicas que dan forma a las experiencias de los diferentes grupos y corre el riesgo de nivelar diferencias importantes entre ellos. Los análisis críticos y descoloniales de la opresión enfatizan que los sistemas de dominación operan a través de historias y estructuras interconectadas pero distintas, lo que significa que las comunidades racializadas no experimentan la marginación de la misma manera. Tanto dentro de los grupos clasificados como BIPOC como entre ellos, las experiencias están determinadas por el contexto, la geografía, la posición de clase, la casta, el género, la situación migratoria y la identidad diaspórica, así como por las diferentes relaciones con el colonialismo, la tierra, el trabajo y el Estado. Si no se presta atención a estas diferencias, el término puede reproducir involuntariamente un marco homogeneizador que borra las jerarquías internas y las luchas políticas específicas, incluidos los movimientos por la soberanía indígena y las dinámicas globales de los sistemas de opresión y explotación. En este informe, el término BIPOC se utiliza con un claro reconocimiento de sus límites y a través de un marco que se centra en la teoría y el análisis político del Sur Global.

El análisis filantrópico reconoce cada vez más que las transiciones pueden ser, en efecto, períodos de turbulencia. La salida de líderes de largo aliento o fundadoras —o de equipos de liderazgo que han encarnado jerarquías arraigadas— representa un cambio organizativo profundo y revela la necesidad de contar con sistemas intencionados de apoyo que respalden tanto a las personas involucradas como a las instituciones que dirigen.

Al mismo tiempo, la llegada de líderes de nuevas generaciones, con diferentes perspectivas políticas y experiencias de vida, a menudo revela tensiones arraigadas en las culturas organizativas establecidas. Las líderes de comunidades históricamente marginadas se enfrentan con frecuencia a barreras adicionales al cuestionar las normas heredadas e intentar transformar estructuras que no fueron diseñadas pensando en ellas.

While the general sentiment is that funders want BIPOC leaders to succeed, especially leaders who come from the communities they serve, stories continue to emerge about how these leaders have been set up to fail. Incoming BIPOC leaders often face impatience from staff to quickly get up and running, sometimes while cleaning up an organization's inherited financial or programmatic woes. Often an organization's first leader of color, they are frequently expected to reverse a long history of entrenched racism while serving a majority-white board. Leaders try to accomplish these Herculean tasks with little time to settle into their roles and often with meager support, especially from anxious funders.

(Chaty Dang & Liz Sak).

En este sentido las preguntas que guiaron esta experiencia estaban primero dirigidas a las personas y su vivencia, aunque desde un principio se descentra la idea de que la transición involucra solo a una persona, es necesario mirar a quiénes la viven y la representan para identificar qué se tiene que atender y a qué se debe acompañar para fortalecer a los liderazgos feministas del Sur Global. Humanizar la transición y verla a través de la historia, la memoria y el impacto en los cuerpos, en la multiplicidad de emociones y sensaciones que atraviesan una transformación y una sacudida en las relaciones de poder, es fundamental para acompañar a quienes atraviesan las transiciones.



Después comenzamos a estructurar preguntas para lo colectivo y lo organizacional pensando cómo se pueden acompañar y vivir estas transiciones al reconocer las estructuras de opresión y poder que se reproducen en las dinámicas internas, laborales, relacionales y qué expectativas pero también qué cargas se asignan a los liderazgos emergentes que están llegando desde las comunidades que sirven a construir la transformación social iniciando por “limpiar desde dentro”, remover, reacomodar y volver a preguntar el sentido, la misión y espíritu de las organizaciones feministas.



- A. ¿Cómo podemos apoyar o sanar los procesos de transición que son hostiles, racistas, adultocentristas o capacitistas?
- B. ¿Cómo se manifiesta el liderazgo feminista en las nuevas generaciones, cómo lo ejercen las líderes BIPOC, latinx y del Sur Global?
- C. ¿Cómo se reconoce el cansancio y el burnout, y los múltiples impactos en los cuerpos de las líderes feministas en transición?
- D. ¿Cuánto del descrédito y la falta de confianza hacia nuevos liderazgos están arraigados al racismo estructural por parte de todos los sectores y actores que participan de las transiciones de liderazgo?
- E. ¿Cómo se sostiene, cómo se expanden o se fortalecen las organizaciones feministas?
- F. ¿Qué tensiones se presentan entre los principios y las prácticas, en los valores y las dinámicas internas de las organizaciones?
- G. ¿Cómo sabemos si las organizaciones feministas del Norte Global y los espacios internacionales están realmente preparadas para los cambios en sus relaciones internas y estructuras de poder?
- H. ¿Qué cambios y ciclos de liderazgo deben atravesar las organizaciones cuando están dirigidas por líderes BIPOC y del Sur Global?





LAS TRANSICIONES SON UN PROCESO EN ESPIRAL Y NO LINEAL,

PORQUE REPRESENTAN EL PROPIO MOVIMIENTO HACIA LA JUSTICIA Y EL CAMBIO EN EL PODER, POR ESO DEBEN CONSTRUIRSE CON PACIENCIA, CREATIVIDAD, IMAGINACIÓN Y TRABAJO PROFUNDO PARA SANAR HERIDAS PROLONGADAS, COMPLEJAS, Y PONER UN ÉNFASIS PARTICULAR EN REGRESAR AL CUERPO, RECONOCER EL IMPACTO Y SOSTENER COLECTIVAMENTE.

Esta perspectiva surge al reconocer que las transiciones de liderazgo son procesos naturales y necesarios en la vida de las organizaciones y los movimientos. Al mismo tiempo, estas transiciones son intrínsecamente complejas, incómodas y, a menudo, dolorosas, lo que supone un alto costo para los cuerpos, las historias y la memoria de las líderes del Sur Global y de las comunidades BIPOC que las atraviesan, al tiempo que repercute en las organizaciones y en el movimiento en su amplitud.

Es decir el hecho de que los liderazgos BIPOC no puedan lograr su cometido, tiene que ver en muchos sentidos con las estructuras de poder, discriminación y racismo que se reproducen en modelos internos, desde las dinámicas laborales, hasta las relaciones de poder en la toma de decisiones y en la resistencia al cambio. Pero también en las ideas preconcebidas y estereotipadas que el propio ecosistema, en particular los donantes, tienen de los liderazgos BIPOC y sus formas de acompañar o de mirar sus transiciones. Sobre todo de las expectativas y los modelos que nos permiten medir el éxito de una transformación estructural, pues asistimos a un proceso histórico de cambio de poder y esto nos obliga a revisar nuestros estándares impuestos en los liderazgos.

Al reconocer la ausencia de estrategias o modelos para acompañar a estas lideresas desde un enfoque integral y político desde el Sur Global. Pudimos reconocer y abrazar las dificultades de este tipo de transiciones para acompañarlas, el reporte narra como principal hallazgo el poder transformador del cuidado y de las prácticas de sanación para las líderes feministas en transición, como una herramienta política de sostenibilidad y de justicia. Subrayando la potencia transformadora que se impulsa cuando un liderazgo del Sur Global ocupa espacios estratégicos, en el cambio sistémico hacia la justicia anticolonial, por eso resulta tan relevante el narrar cómo podemos sostener y acompañar estas transiciones.



Metamorfosis y mariposas:

LOS LIDERAZGOS FEMINISTAS DEL SUR GLOBAL

Documentar estas experiencias nos permite recorrer el camino de la cocreación a través de una metodología que parte de la raíz y el origen, desde la propia cosmovisión, con un enfoque anticolonial y situado para comprender las transiciones de liderazgos feministas en el ecosistema global. Este enfoque considera los cambios y los desplazamientos de poder como herramientas para la transformación y la justicia, al tiempo que reconoce que las transiciones se encarnan en historias, recuerdos y experiencias tanto personales como colectivas. En este contexto, las narrativas de las líderes del Sur Global, latinas, jóvenes, afrodescendientes y feministas con discapacidades cobran un papel central: a través de sus ritmos, conocimientos y experiencias vividas, han forjado sus propios caminos hacia el liderazgo feminista, alcanzando posiciones estratégicas y logrando avances significativos hacia la justicia para sus comunidades.

Aunque en muchos sentidos el camino que narra este proceso es uno agitado y muchas veces complejo, que se enfrenta a diversas formas de reproducción de sistemas de opresión que extienden su influencia hasta los pequeños espacios y que generan una profunda resistencia al cambio. En muchos sentidos el principio de nuestro acompañamiento surge de un liderazgo arriesgado que demanda sus necesidades y sus derechos, además de un donante legítimamente interesado en los procesos de transición y en sus posibilidades de sostenibilidad. Así se fue abarcando múltiples escalas, niveles y actores fundamentales que apoyan en que estas transiciones fluyan para construir un cambio real a largo y mediano plazo en las organizaciones y a su vez ejercer una influencia decisiva en los movimientos más amplios en favor de la justicia social.

En primer lugar, queremos reconocer a las personas —mujeres y líderes— que viven en primera persona y dan forma a estos procesos de transición. En nuestro caso, se trata de un grupo de líderes feministas del Sur Global que, a principios de 2020, alcanzaron cargos de dirección ejecutiva y/o dirección en organizaciones internacionales con sede en el Norte Global, instituciones cuyas estructuras y prácticas se habían centrado durante mucho tiempo en las normas y los modelos de liderazgo dominantes del Norte Global.



Estas transiciones de poder no son procesos institucionales abstractos; se encarnan en las historias, los relatos y las memorias de las líderes, y están profundamente arraigadas en sus vínculos con las comunidades a las que estas organizaciones buscan servir. Cada una de ellas asumió cargos que anteriormente habían ocupado fundadoras o líderes con una larga trayectoria —en su mayoría mujeres cisgénero blancas del Norte Global—, lo que marcó un cambio significativo no solo en el liderazgo, sino también en cuanto a qué conocimientos, perspectivas y experiencias de vida determinan el rumbo de estas instituciones.

Nuestro acompañamiento inició al reconocer la transición de liderazgo como un proceso multidimensional de metamorfosis, un cambio profundo sistémico personal colectivo, en el que se juegan muchas posibilidades de justicia. Que enfrenta una resistencia dentro del propio movimiento feminista, una paradoja y una ruptura, una confrontación y una oportunidad de reacomodos estructurales para fortalecer el ecosistema. En esta complejidad del proceso es que la metáfora de la metamorfosis nos ayuda a entender los ritmos y las formas en que los liderazgos del Sur Global y de otras identidades históricamente discriminadas emergen y reclaman espacios para la toma de decisiones y traspasan los límites impuestos, saliendo de la crisálida para ocupar y recuperar espacios y poder.

Es importante reconocer que las primeras etapas de estas transiciones, a principios de 2020, generaron importantes rupturas para todas las partes involucradas, funcionando como una prueba de estrés.

Las altas expectativas y exigencias impuestas a las líderes feministas del Sur Global y a sus organizaciones generaron una presión significativa, lo que puso de relieve la necesidad de un acompañamiento feminista y anticolonial profundo y sostenible. En consecuencia, este informe retoma las reflexiones que guiaron el proceso —por parte de las líderes feministas del Sur Global, las financiadoras y el equipo de acompañamiento que apoyó este viaje— así como los marcos metodológicos y políticos que dieron forma a este esfuerzo colectivo.

LÍDERES FEMINISTAS DEL SUR GLOBAL

El liderazgo feminista del Sur Global es amplio, plural y está profundamente arraigado en sistemas de conocimiento ancestrales, territoriales y multigeneracionales que sustentan visiones de libertad, mutualidad y cuidado colectivo. Aunque ha sido moldeado por historias de colonialismo y desigualdad estructural, el Sur Global no se define únicamente por estas fuerzas. Más bien, es un espacio de profunda imaginación política e innovación social, donde las comunidades han cultivado desde hace mucho tiempo prácticas de solidaridad, resistencia y supervivencia colectiva que ofrecen alternativas poderosas a los modelos dominantes de liderazgo y poder.

Dentro de este panorama, el liderazgo feminista latinoamericano es tan plural y diverso como la región en la que se desarrolla, donde promueve numerosas agendas centradas en las injusticias y los sueños específicos que han prevalecido a lo largo de la historia. El liderazgo latinoamericano también se caracteriza por su pasión y su compromiso inquebrantable con sus causas, ya que las mujeres, las jóvenes feministas y las niñas líderes encarnan estas historias de injusticia, discriminación y violencia en sus propias vivencias, lo que influye en la forma en que se posicionan y trazan sus rutas hacia la lucha y la justicia.

El grupo de líderes en transición convocado para este proceso de acompañamiento se formó intencionalmente como un grupo reducido y cuidadosamente seleccionado de líderes feministas latinoamericanas que asumían cargos de dirección ejecutiva en organizaciones internacionales con sede en el Norte Global. Históricamente, estas organizaciones habían estado dirigidas predominantemente por mujeres blancas y cisgénero del Norte Global, y sus culturas institucionales, prácticas y procesos de toma de decisiones habían reflejado y centrado en gran medida las normas y los marcos del Norte Global.

Sus trayectorias se han forjado a través de una amplia experiencia en múltiples ámbitos: la organización de base, los movimientos feministas y de justicia social, los estudios académicos, y la fundación, el fortalecimiento y el acompañamiento de organizaciones e iniciativas colectivas. Esta amplia formación ha dado lugar a líderes capaces de moverse con soltura entre la construcción de movimientos, la producción intelectual y la estrategia institucional. Como resultado, asumen el liderazgo ejecutivo no solo con experiencia técnica, sino también con claridad política, prácticas de liderazgo relacional y una profunda responsabilidad ante las comunidades y los movimientos que han moldeado sus trayectorias.



Encontrarse y reconocerse a sí mismas dentro de este proceso colectivo se convirtió, en sí mismo, en una poderosa fuente de sostenibilidad durante la transición hacia su liderazgo ejecutivo. Las identidades, las historias y los compromisos políticos de las líderes feministas de la cohorte se convirtieron en la fuerza motora del proceso de acompañamiento, que ellas mismas configuraron colectivamente a partir de sus propias experiencias y posiciones. En un momento crítico de la transición, este espacio las apoyó para que reconocieran la fuerza de sus voces y articularan con claridad la necesidad urgente de que los movimientos feministas y las organizaciones internacionales cultiven entornos basados en la diversidad, la inclusión y la equidad genuinas.

En este espacio, las líderes feministas del Sur Global también pudieron señalar —a menudo por primera vez, tras largos silencios institucionales— las prácticas, los mecanismos y las culturas de racismo y colonialidad que persisten incluso en organizaciones comprometidas con la justicia, dinámicas que son particularmente frecuentes en las organizaciones internacionales con sede en el Norte Global y moldeadas históricamente por culturas de liderazgo cisnormativas y centradas en el Norte Global.

Hacer visibles estas realidades a través de sus propias experiencias les permitió comenzar a generar estrategias de respuesta y transformación, destinadas tanto a reparar el daño como a prevenir su repetición. Al hacerlo, contribuyen a formar una generación de liderazgo dispuesta a confrontar lo que durante mucho tiempo ha permanecido oculto, a decir lo que ha sido silenciado y a amplificar las voces históricamente marginadas dentro de los espacios institucionales. Al mismo tiempo, entienden el liderazgo como parte de un continuo más amplio, reconociéndose a sí mismas como futuras predecesoras responsables de abrir caminos para las líderes que vendrán después.

Desde esta perspectiva, las líderes feministas del Sur Global que formaban parte de la cohorte internacionalmente dieron prioridad a un proceso de acompañamiento centrado en el bienestar y basado en metodologías arraigadas en enfoques situados, contextualizados y anticoloniales de la sanación y el liderazgo, enfoques que afirman el poder y el conocimiento del Sur Global. Estos marcos reconocen el dolor, las tensiones y las complejidades que a menudo acompañan a las transiciones de liderazgo para las mujeres y las jóvenes feministas de comunidades históricamente marginadas que ingresan a organizaciones y sistemas no diseñados para incluirlas, y que, por lo tanto, requieren una profunda transformación para volverse más inclusivos, equitativos y justos.



EL DONANTE

Durante los años de la pandemia y los que le siguieron, las transiciones de liderazgo en los ecosistemas de justicia social se aceleraron en medio de un proceso más amplio de reflexión sobre el racismo institucional y las barreras arraigadas que, históricamente, han concentrado el poder en manos de líderes blancos del Norte Global, al tiempo que han impedido su redistribución hacia líderes BIPOC y del Sur Global. A medida que estos cambios se desarrollaban a principios de la década de 2020, un financiador privado comprometido con la sostenibilidad de los movimientos feministas y con centrar el liderazgo de las personas BIPOC y del Sur Global reconoció la necesidad urgente de apoyar a las líderes que ingresaban a instituciones que durante mucho tiempo habían permanecido estructuralmente excluyentes. Estas transiciones representaron no solo un cambio organizacional, sino también parte de una transformación más amplia que se estaba llevando a cabo en todos los sectores de la justicia social. Al mismo tiempo, y tal como era de esperarse, estos acontecimientos se desarrollaron en un contexto político cada vez más inestable que pronto daría paso a una reacción cada vez más fuerte contra los movimientos que promueven la justicia racial, la igualdad de género y el cambio estructural.



Para actuar de manera estratégica en este momento y contexto, la entidad financiadora privada buscó aprovechar su papel no solo como donante, sino también como aliada en el fortalecimiento del liderazgo y la sostenibilidad de los movimientos. Al reconocer que estos cambios se estaban produciendo en un momento crucial para los movimientos feministas y de justicia social, la entidad financiadora entendió que apoyar a las líderes feministas del Sur Global que se incorporaban a instituciones con sede en el Norte Global —organizaciones históricamente dirigidas por mujeres blancas y cisgénero del Norte Global— era esencial no solo para la continuidad organizativa, sino también para la vitalidad a largo plazo de los propios movimientos. Las transiciones de liderazgo de esta naturaleza crean oportunidades únicas para remodelar las culturas institucionales, redistribuir el poder y alinear mejor a las organizaciones con las comunidades y los movimientos a los que buscan servir.

En respuesta a ello, la entidad financiadora fue más allá de la concesión convencional de subvenciones para apoyar un proceso de acompañamiento más integral. Intencionalmente financió un proceso diseñado para poner al centro a las propias líderes feministas del Sur Global. Las líderes dirigieron la selección del equipo de acompañamiento y mantuvieron plena autonomía sobre el diseño, las prioridades y la orientación del proceso. Al mismo tiempo, el donante abordó su papel con una conciencia clara del poder, apoyando la creación de espacios para la reflexión, el intercambio entre pares y formas de acompañamiento personalizadas para ayudar a las líderes a navegar por las complejidades políticas, organizativas y personales de la transición. Al invertir en las líderes durante este período crítico, el donante buscó fortalecer no solo la eficacia inmediata de sus organizaciones, sino también la transformación a largo plazo del liderazgo en todo el ecosistema feminista y de justicia social.

EQUIPO DE ACOMPAÑAMIENTO, SUKUAMIS

El proceso de apoyo a las transiciones de liderazgo de este grupo de líderes feministas latinoamericanas del Sur Global se configuró y guió por los principios políticos de [Sukuamis](#), una organización de acompañamiento feminista arraigada en el contexto latinoamericano. Basado en la experiencia regional, la práctica de los movimientos y las epistemologías del Sur Global, este enfoque sitúa las transiciones de liderazgo dentro de las realidades políticas más amplias que dan forma a los movimientos feministas hoy en día. Reconoce que el cambio de liderazgo nunca es puramente organizativo; está arraigado en historias de lucha, relaciones de poder desiguales y esfuerzos continuos por transformar instituciones y sistemas.

Desde esta perspectiva, el acompañamiento requiere claridad sobre los valores, los marcos de trabajo y los compromisos políticos que guían la labor de apoyo al liderazgo feminista.

✓ **Análisis del poder.**

El poder da forma a todos los espacios en los que operan los movimientos y las instituciones. Se manifiesta a través del género, la clase social, la raza, la edad, la discapacidad, la geografía y la geopolítica, y determina quién habla, quién decide y qué conocimientos se reconocen. Estas dinámicas influyen profundamente en las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales y las iniciativas políticas. Para acompañar las transiciones de liderazgo con integridad, es necesario nombrar y examinar estas relaciones de poder desde las perspectivas del Sur Global. Hacerlo permite que las intervenciones se arraiguen en las realidades vividas por las comunidades, en lugar de ser impuestas desde marcos dominantes. Para la filantropía en particular, esto requiere confrontar prácticas moldeadas por la supremacía blanca y las jerarquías coloniales, patrones que a menudo permanecen invisibles, normalizados o negados tanto dentro de las instituciones como en sus relaciones con los movimientos.

✓ **Análisis feminista, anticolonial y sostenible.**

Nuestro enfoque se basa en tradiciones de análisis feministas y anticoloniales arraigadas en el Sur Global epistémico. Se inspira en pedagogías de educación popular que conciben el conocimiento como algo colectivo, experiencial y transformador. Estos marcos nos permiten examinar las transiciones de liderazgo no como acontecimientos organizativos aislados, sino como momentos integrados en historias más amplias de lucha, resistencia y cambio social.

✓ **Acompañamiento basado en la experiencia del Sur Global.**

El proceso de acompañamiento se centra en los conocimientos, las historias y la práctica política de las organizaciones y los movimientos del Sur Global. Se nutre de una amplia experiencia de trabajo tanto con grupos de arraigo local como con organizaciones globales, lo que permite una comprensión matizada de las tensiones, las oportunidades y las contradicciones que surgen cuando líderes de comunidades históricamente marginadas acceden a los espacios institucionales internacionales.



✓ **Compromiso con la transformación de los movimientos.**

Nuestro trabajo se rige por el compromiso de fortalecer los movimientos sociales y su potencial transformador. Esto requiere enfoques holísticos y sistémicos que reconozcan la naturaleza interconectada del liderazgo, la cultura organizativa, la estrategia política y el bienestar colectivo. Las transiciones de liderazgo se entienden como momentos que pueden reproducir las estructuras de poder existentes o abrir caminos hacia una transformación más profunda.

✓ **Metodologías creativas y reflexivas.**

Empleamos metodologías creativas y dialógicas que invitan a la reflexión, a la narración de historias y al análisis colectivo. Estos enfoques crean un espacio para que las líderes examinen sus experiencias, identifiquen las estructuras que las conforman e imaginen formas alternativas de liderar y organizarse. A través del diálogo y la reflexión crítica, el acompañamiento se convierte en un proceso de aprendizaje político y de construcción colectiva de sentido.

✓ **Participación colectiva y pluralidad de perspectivas.**

El proceso valora la participación colectiva y la coexistencia de múltiples perspectivas. En lugar de buscar narrativas simplificadas o conclusiones uniformes, abraza la pluralidad de experiencias y puntos de vista que surgen dentro de los movimientos y las organizaciones. A través de la reflexión compartida y el diálogo, se crean espacios donde circula el conocimiento, se pueden examinar las tensiones y puede surgir una comprensión más profunda a partir de la diversidad de las realidades vividas.

A partir de estas perspectivas, Sukuamis desarrolló una propuesta política y metodológica para fortalecer el liderazgo feminista fomentando procesos de sanación entre líderes, organizaciones y los ecosistemas de los movimientos. Este enfoque comienza por cuestionar las concepciones androcéntricas y coloniales dominantes sobre el cuerpo, la sanación y el conocimiento. Recupera las múltiples formas de conocimiento y experiencia que el capitalismo y el patriarcado han desestimado, marginado o invisibilizado a lo largo de la historia.

Un aspecto fundamental de este enfoque es el reconocimiento de que la transformación no puede darse únicamente a nivel de las ideas o del análisis racional. Cuando la sanación y la transición se abordan exclusivamente a través de marcos intelectuales, a menudo generan más ansiedad y desconexión. Un cambio significativo requiere involucrar todo el espectro de la experiencia humana y reconocer las múltiples dimensiones a través de las cuales las personas y los colectivos procesan la transformación.



✓ El cuerpo físico

Nos ancla en el presente y en el territorio que habitamos. Es allí donde se sienten de manera más inmediata las exigencias del liderazgo, la lucha y la responsabilidad. Cuando aún no se puede poner en palabras la experiencia vivida, es a través del cansancio, la tensión o la enfermedad, que el cuerpo a menudo revela lo que las instituciones aún no pueden nombrar en momentos de cambio profundo. El cuerpo físico nos recuerda que la transformación se desarrolla en el momento presente, y que cualquier proceso de transición debe comenzar prestando atención a las condiciones en las que vivimos, trabajamos y respiramos.

✓ El cuerpo energético

Se mueve a través de las relaciones, los equipos y los espacios colectivos. Refleja los flujos, los desequilibrios y las tensiones que circulan entre las personas, las instituciones y los movimientos. Este cuerpo lleva consigo tanto las energías acumuladas de las experiencias pasadas como las fuerzas cambiantes del presente. Cuando se reconocen y se trabajan de manera consciente, estas energías pueden abrir caminos hacia la transformación; cuando se ignoran, pueden solidificarse en una resistencia que bloquea el movimiento y el cambio.

✓ El cuerpo emocional

Guarda el recuerdo de lo vivido. En él se conservan las huellas emocionales de las luchas del pasado —la alegría, el miedo, la ira, el dolor, la esperanza y la vergüenza— que acompañan a los momentos de transición. Estos sentimientos atraviesan tanto las historias personales como las colectivas, pero a menudo se silencian en culturas institucionales que privilegian la racionalidad por encima de la vulnerabilidad. Reconocer el cuerpo emocional permite a las líderes y a las comunidades procesar lo vivido y transformar esos recuerdos en fuentes de fortaleza y claridad.

✓ El cuerpo espiritual

Abre el horizonte del futuro. Conecta a las líderes con fuentes más profundas de sentido, propósito y pertenencia que trascienden el momento inmediato. A través de la memoria ancestral, las relaciones con el territorio y el mundo natural, y las conexiones con los elementos que sustentan la vida, el cuerpo espiritual alberga las semillas de lo que está por venir. Desde este punto de vista, el liderazgo se entiende no como un rol individual, sino como parte de una red de vida más amplia, guiada por la responsabilidad hacia los antepasados, la comunidad y las generaciones que heredarán los caminos que se están abriendo en el presente.





CO-CONSTRUCCIÓN DE UNA METODOLOGÍA FEMINISTA ANTICOLONIAL

La metodología de este proceso de acompañamiento surgió a partir de una práctica colectiva y reflexiva entre las líderes, el equipo de acompañamiento y el donante. En lugar de imponer un marco de trabajo predefinido, el proceso comenzó con un análisis crítico de las propias transiciones de liderazgo, a través de las realidades vividas por las líderes feministas del Sur Global que atraviesan esas transiciones y de las perspectivas del donante que apoya este proceso. Este diálogo abrió un espacio para repensar el papel de la filantropía, no como un benefactor distante, sino como un actor incorporado en las relaciones de poder que dan forma a las posibilidades de las transiciones de liderazgo feminista.

Partiendo de este punto, las transiciones se entendieron no sólo como momentos organizativos, sino como procesos profundamente políticos con repercusiones para los movimientos, las instituciones y las comunidades. Por lo tanto, apoyar estas transiciones requería algo más que mantener la continuidad operativa; exigía proteger los ecosistemas políticos y relacionales que sustentan los movimientos feministas. Esto implicaba reconocer que los momentos de cambio de liderazgo suelen ser aquellos en los que las organizaciones son más vulnerables a las perturbaciones —ya sea por la reducción de la financiación, el debilitamiento de las relaciones o la incertidumbre institucional—. En cambio, las transiciones se abordaron como oportunidades para fortalecer el liderazgo, profundizar la rendición de cuentas del movimiento y redistribuir el poder dentro de estructuras históricamente excluyentes. Dentro de este marco, el acompañamiento se diseñó con plena autonomía creativa y metodológica, arraigada en las experiencias y visiones políticas de las propias líderes feministas del Sur Global.

A. Los cimientos relacionales del proceso.

La cercanía y la confianza entre las líderes feministas del Sur Global fueron esenciales para hacer posible este proceso. A medida que navegaban los desafíos de la transición, las líderes buscaron a propósito espacios de encuentro y apoyo mutuo. Lo que comenzó como intercambios informales se fue transformando gradualmente en vínculos más profundos de

solidaridad, confianza y responsabilidad compartida. Estas relaciones se convirtieron en una práctica de sororidad y solidaridad feministas; espacios donde las líderes podían hablar con honestidad, apoyarse mutuamente en momentos de incertidumbre e imaginar colectivamente cómo abordar la transformación institucional. A través de estas relaciones, las líderes dejaron clara su necesidad de un acompañamiento sostenido. Sus experiencias y reflexiones dieron forma al diseño del proceso, asegurando que la metodología surgiera de realidades vividas en lugar de marcos abstractos.

B. Ciclos del proceso de acompañamiento.

Guiado por estos principios, el acompañamiento se desarrolló a través de etapas interrelacionadas que se adaptaron a los ritmos y las necesidades de las líderes y sus entornos:

- **Apertura del proceso, conexión con la realidad y conciencia:**

El proceso comenzó con sesiones individuales centradas en ayudar a las líderes a conectar con sus propias experiencias encarnadas de la transición. Estas sesiones invitaban a la reflexión sobre múltiples dimensiones del ser —espiritual, emocional, energética, intelectual y física— reconociendo que el cambio de liderazgo afecta no solo a las instituciones, sino también a los cuerpos, las relaciones y las identidades. Esta conexión con la realidad creó un espacio para situar las experiencias individuales dentro de los contextos colectivos más amplios en las que operan los líderes.

- **Preservación de los ecosistemas:**

A continuación, se organizaron sesiones colectivas con las líderes, sus ecosistemas más amplios y el donante. Estos espacios permitieron a las participantes intercambiar puntos de vista, poner de manifiesto los retos y abordar de manera conjunta cuestiones relacionadas con la sostenibilidad organizativa. El objetivo era mantener la continuidad de las relaciones y fortalecer las redes de apoyo en torno a las líderes en momentos de incertidumbre institucional.

- **Creación de la imaginación colectiva:**

Los espacios específicos reservados para las propias líderes fomentaron la reflexión, la creatividad, los sueños, y el análisis compartido. A través del diálogo, la narración de sus historias y la reflexión colectiva, las líderes pudieron procesar sus experiencias y canalizar su energía hacia la concepción de nuevas formas de liderazgo, cultura institucional y colaboración entre movimientos. Estas sesiones también les permitieron reconstruir y reinterpretar las historias que dieron forma a sus trayectorias.

- **Integración de verdades difíciles:**

El proceso creó espacios intencionados para nombrar y afrontar las injusticias estructurales que a menudo marcan las experiencias de liderazgo en las instituciones internacionales. Las líderes identificaron y reflexionaron colectivamente sobre prácticas de racismo, capacitismo, adultocentrismo y otras formas de exclusión estructural. Nombrar estas dinámicas era un paso necesario hacia la sanación y la transformación.

- **Análisis y aprendizaje colectivo:**

Se organizaron sesiones conjuntas en las que participaron las líderes, la entidad financiadora y el equipo de acompañamiento con el fin de sintetizar las conclusiones extraídas del proceso. En estas conversaciones se analizaron las tendencias generales del ecosistema, identificando lecciones, puntos de convergencia y oportunidades para la transformación institucional y del sector.



- **Cierre de ciclo, sanación e integración:**

La etapa final se centró en la integración y la renovación. Las sesiones individuales permitieron a las líderes procesar el agotamiento, la violencia estructural y las exigencias emocionales y energéticas que conllevan las transiciones de liderazgo. Estos espacios favorecieron la sanación espiritual y energética, a la vez que ayudaron a las líderes a aclarar su camino a seguir.

C. Fundamentos metodológicos.

El proceso de acompañamiento se basó en una metodología integral basada en el contexto, la historia y la experiencia vivida. En lugar de aplicar herramientas rígidas, el enfoque se mantuvo flexible y receptivo a las necesidades cambiantes de las líderes y las organizaciones. En su esencia se encontraba un compromiso político con el sostenimiento del liderazgo, no solo a nivel institucional, sino también espiritual, emocional y colectivo. Esta metodología se basa en formas de conocimiento que conciben a los individuos como parte inseparable de las comunidades, los territorios y los ecosistemas que los sustentan. El conocimiento no se produce únicamente a través del análisis, sino también a través de la escucha, la percepción, el recuerdo y la relación. Las prácticas que involucran el cuerpo, la narrativa y la reflexión colectiva permiten a las líderes reconectarse con fuentes más profundas de conocimiento transmitidas a través de la memoria ancestral, las relaciones comunitarias y el mundo viviente.

D. La narrativa como práctica política.

La práctica narrativa constituyó un elemento central del proceso. A través de contar su historia y la reflexión, las líderes pudieron conectar sus experiencias personales con las historias colectivas y las realidades políticas más amplias. Este enfoque reconoce a cada persona como experta en su propia vida y valora el conocimiento generado a través de su experiencia vivida. Desde esta perspectiva, el enfoque deja de considerar a las personas o a las comunidades como la fuente de los problemas. En su lugar, el análisis se centra en las injusticias y desigualdades estructurales que crean las condiciones en las que las líderes deben desenvolverse. Documentar y reflexionar sobre estas narrativas ayuda a reconectar a las líderes con su identidad, el conocimiento colectivo y la memoria histórica, mientras que al mismo tiempo se abre un espacio para imaginar y articular los futuros que buscan construir.

E. Poner en primer plano las voces de las líderes feministas del Sur Global en proceso de transición.

A lo largo de todo el proceso, las voces y experiencias de las propias líderes fueron la guía principal. Sus reflexiones, necesidades y perspectivas en constante evolución dieron forma a la dirección y la metodología del acompañamiento. Antes de proponer cualquier método o marco específico, se dio prioridad a la escucha. A través de sesiones individuales personalizadas centradas en la autorreflexión, la conciencia emocional, la práctica corporal y la exploración narrativa, las líderes determinaron cómo debía desarrollarse el acompañamiento. De esta manera, el proceso se convirtió en un espacio co-creado, diseñado para sostener, restaurar y fortalecer a las líderes mientras navegaban por las profundas transformaciones personales y políticas de la transición de liderazgo.



El viaje de las ballenas:

DEJAR HUELLA PARA EL PRESENTE,
FUTURO Y PASADO DE LAS TRANSICIONES

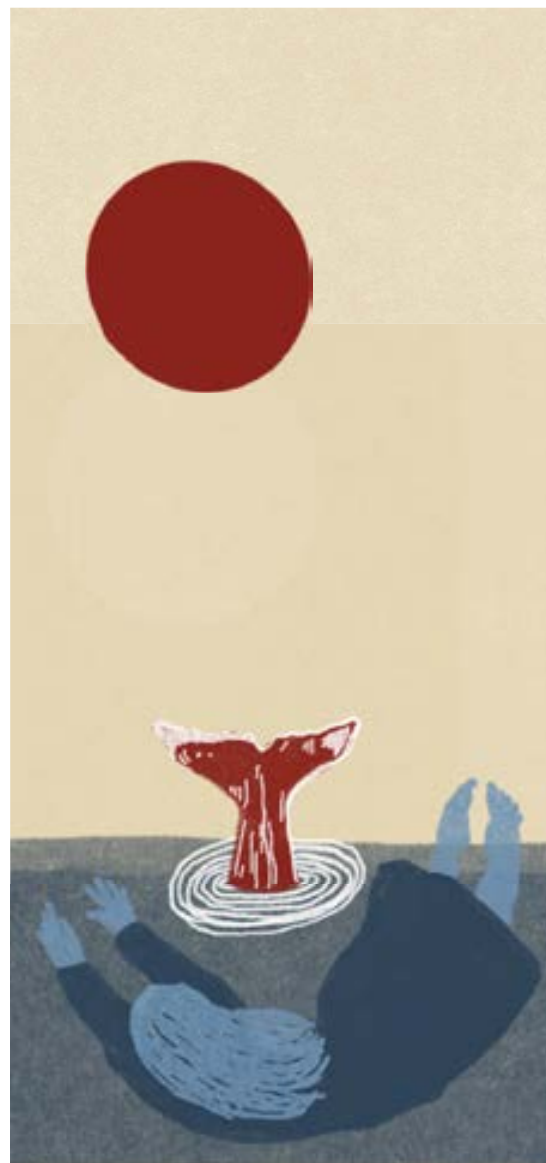
El profundo compromiso con las experiencias vividas por las líderes de esta cohorte nos permitió abordar las transiciones no solo como acontecimientos institucionales, sino como pasajes profundos que conectan la memoria, el territorio y las posibilidades futuras. A través de prácticas reflexivas y espirituales, se invitó a las líderes a reconocer sus fortalezas en las múltiples dimensiones que dan forma a la existencia: el cuerpo, la historia, la identidad, el territorio y la memoria colectiva. A partir de esta base, el acompañamiento se centró en los encuentros: encuentros con ellas mismas para reconocer las fuentes de fortaleza y sustento; encuentros entre líderes como feministas del Sur Global que reclaman voz y autoridad dentro de instituciones históricamente configuradas sin ellas; y encuentros con las compañeras de acompañamiento que caminaron a su lado, compartiendo la responsabilidad de navegar por la complejidad de la transformación.

De estos encuentros surgió una narrativa orientadora y una metáfora espiritual: el viaje de las ballenas.

Las ballenas son portadoras de un conocimiento ancestral sobre la migración, la transformación y la resistencia. Mucho antes de surcar los océanos, sus antepasados caminaban por la tierra. Sus cuerpos aún conservan esa memoria de paso, de la tierra al agua, de un mundo a otro. A través de vastas distancias, siguen rutas trazadas por generaciones anteriores, guiadas no por mapas, sino por la memoria profunda y la orientación colectiva. Sus viajes nos recuerdan que la transformación rara vez es abrupta o solitaria. Se desarrolla lentamente, a través de ciclos, de la escucha y de la coordinación silenciosa de muchas que se mueven juntas.

Esta sabiduría resonó profundamente con las experiencias de las líderes en transición y guió sus trayectorias, incluida una reunión que tuvo lugar en México. Al igual que las ballenas que cruzan entre mundos, estas líderes traspasaban las fronteras institucionales, adentrándose en espacios moldeados históricamente por el poder colonial, las normas del Norte Global y las jerarquías racializadas. Sus transiciones no fueron meros cambios profesionales, sino cruces entre diferentes formas de conocer, liderar y relacionarse con el poder.

La metáfora nos ayudó a abordar este pasaje con mayor cuidado. Nos invitó a entender la transición no como un proceso de adaptación individual, sino como un viaje colectivo; uno que lleva la memoria, la comunidad y las historias de los movimientos hacia nuevas aguas, y que poco a poco esas aguas se van renovando para que puedan volverse más respirables, más colectivas, más solidarias y más cercanas a la vida.



De esta manera, el acompañamiento pasa a formar parte de un ciclo de transformación más amplio, en lugar de ser una intervención temporal. Reconoce que el conocimiento no reside únicamente en las instituciones o en las estrategias, sino en los cuerpos, los territorios, las memorias y las relaciones. Desde esta perspectiva, las transiciones de liderazgo no son simplemente momentos de cambio que hay que gestionar, sino oportunidades para retejer las relaciones entre la memoria, el poder y los futuros que los movimientos feministas se esfuerzan por construir

El viaje de las ballenas nos ofrece otra perspectiva orientadora. A medida que recorren enormes distancias a través de los océanos, dejan rastros —vibraciones, rutas y patrones de movimiento— que otros pueden seguir. Sus migraciones transmiten la memoria de generación en generación. De manera similar, el trabajo de acompañamiento plantea una pregunta más profunda: ¿qué huellas dejamos para quienes vendrán después de nosotros? ¿Cómo nos aseguramos de que las futuras generaciones de líderes feministas del Sur Global hereden no solo instituciones, sino también sabiduría, herramientas y caminos de cuidado?.

Bajo esta mirada, el acompañamiento se convierte en un acto de construcción colectiva de la memoria. Teje recorridos que van más allá del momento presente, creando huellas de experiencia, reflexión y solidaridad que las futuras líderes podrán reconocer y de las que podrán sacar fuerzas. Estas huellas les recuerdan que no están solas, que otras han navegado por aguas similares, se han enfrentado a corrientes de poder parecidas y han abierto caminos antes que ellas.

A través de este proceso, la cohorte contribuyó a crear un archivo vivo sobre la transición del liderazgo, basado en los saberes feministas del Sur Global. Las huellas que dejó este recorrido —sus reflexiones, prácticas y relaciones— pasan a formar parte de un esfuerzo colectivo más amplio. Estas huellas abren el camino para que las futuras líderes se adentren en estas aguas con mayor apoyo, una conciencia más profunda y la certeza de que su trabajo forma parte de un viaje mucho más amplio que abarca varias generaciones.

CUIDAR, INTEGRAR, Y ANALIZAR LAS TRANSICIONES

Navegar una transición de liderazgo no es simplemente un proceso institucional. Es una experiencia que encarnan personas y que se desarrolla en múltiples dimensiones de la vida; las historias personales, las relaciones con el territorio, la memoria colectiva y los contextos políticos cambiantes en los que operan las personas, las comunidades, los grupos, las organizaciones y los movimientos. Las transiciones se viven en el cuerpo y a través del cuerpo. Afectan la forma en que las líderes se relacionan con sus propias historias, con las organizaciones que heredan y con las comunidades, las luchas y los sueños que representan y dan forma.

Algunas de estas experiencias son profundamente enriquecedoras. Refuerzan la convicción de que el movimiento genera cambio, de que el liderazgo colectivo es importante y de que las injusticias pueden enfrentarse con valentía y perseverancia. Sin embargo, las transiciones también generan tensión en el cuerpo. Sacan a la luz la incertidumbre, la vulnerabilidad y la resistencia, a menudo intensificadas por los sistemas de opresión que se entrecruzan —el racismo, los legados coloniales y las estructuras de poder de género— que siguen dando forma a los espacios institucionales, especialmente aquellos que no han emprendido el trabajo profundo y a largo plazo necesario para dismantelar de manera consistente las formas en que la opresión se arraiga y se reproduce dentro de las estructuras y culturas organizacionales.

Para las líderes feministas del Sur Global que asumen roles moldeados históricamente por las normas del Norte Global y las jerarquías racializadas, las transiciones de liderazgo pueden ser, por lo tanto, tanto transformadoras como exigentes. Requieren lidiar no solo con la complejidad organizativa, sino también con cuestiones más profundas relacionadas con la pertenencia, la autoridad y la transformación.

Uno de los primeros retos con los que nos topamos durante el proceso de acompañamiento fue identificar los ciclos o etapas de la transición de liderazgo: cuándo comienza una transición, cómo se desarrolla y cuándo puede considerarse completada. Comprender estos ciclos es esencial para determinar el tipo de apoyo que necesitan las líderes feministas. Al mismo tiempo, reconocemos que el tiempo no es lineal, sino más bien un viaje continuo y cada vez más profundo. Por esta razón, ciertos ciclos y etapas pueden repetirse a lo largo del tiempo, mientras que otros pueden surgir simultáneamente. Comprometerse con esta complejidad, flexibilidad y atención es esencial para ofrecer un apoyo realista y practicar un acompañamiento verdaderamente encarnado.



A partir de experiencias previas en el acompañamiento de líderes feministas del Sur Global, organizaciones y procesos de transición de liderazgo de personas BIPOC —así como de las lecciones aprendidas en nuestras propias trayectorias de liderazgo y reflexiones sobre el contexto político actual— hemos atestiguado que los tres primeros años de una transición de liderazgo son especialmente críticos. El primer año, en particular, suele ser el más difícil. Durante este período, las líderes suelen experimentar aislamiento y soledad mientras trabajan para mantener su visión, comprender la cultura y la dinámica interna de la organización, y establecer relaciones con las juntas directivas, el personal y las partes interesadas externas.

Nuestro acompañamiento comenzó más de un año después de que las directoras asumieran sus cargos, pero antes de que cumplieran tres años en él. Este momento creó una oportunidad importante. Permitió a las líderes reflexionar sobre lo que ya habían vivido e identificar —tanto a nivel individual como colectivo— lo que necesitaban para seguir afrontando sus transiciones con fortaleza y claridad.

A partir de ese momento, nuestro trabajo se centró en explorar cómo la sanación y el acompañamiento podían convertirse en elementos centrales de las transiciones de liderazgo. Aunque muchas organizaciones reconocen la necesidad de apoyo, el cuidado rara vez se considera una prioridad estructural. Incluso cuando las líderes solicitan apoyo, esto no siempre se traduce en un acompañamiento intencionado o en estrategias de cuidado colectivo que tengan en cuenta las emociones, los pensamientos, las estrategias de afrontamiento y el bienestar general.

Sin embargo, el cuidado y el acompañamiento no son opcionales, son una necesidad política. Cuando el cuidado y el acompañamiento están ausentes, las transiciones de liderazgo reproducen las mismas dinámicas extractivistas que los movimientos buscan dismantelar: se espera que las líderes absorban la inestabilidad institucional, naveguen por las desigualdades estructurales y carguen con las expectativas colectivas sin apenas espacio para recuperarse. El resultado suele ser el agotamiento, la fragmentación y una erosión gradual de la visión. Poner el cuidado al centro interrumpe estos patrones. Redistribuye la responsabilidad, crea condiciones para la rendición de cuentas y la reparación, y permite que las transiciones de liderazgo se conviertan en espacios de renovación colectiva en lugar de lugares de agotamiento silencioso. De esta manera, las transiciones pueden fortalecer la resiliencia tanto de las líderes como de las organizaciones, profundizando la capacidad de los movimientos para sostener luchas por la justicia a largo plazo.



A partir del análisis de los ciclos y las fases del proceso de transición de liderazgo, creamos conjuntamente una serie de espacios de acompañamiento diseñados para movilizar la energía, profundizar en la reflexión y el cuidado, y apoyar a las líderes a reapropiarse de sus experiencias y darles forma. Estos espacios no eran meramente analíticos, sino entornos emocionales, espirituales y creativos que ayudaron a romper los patrones de estancamiento y a generar nuevas posibilidades de liderazgo y sanación.

1

Cuidado/Esfuerzo:

Los primeros espacios fueron centrados en el cuidado y la construcción de confianza. Establecer una relación de confianza con el equipo de acompañamiento fue esencial para que las líderes feministas del Sur Global se sintieran lo suficientemente seguras como para hablar abiertamente sobre sus experiencias. Cada líder participó en sesiones individuales en las que pudo contar su historia, liberar tensiones acumuladas y procesar el peso emocional y energético que había cargado durante la transición. Estos espacios crearon las condiciones iniciales para el sostenimiento y la sanación. En lugar de apresurarse hacia soluciones o métricas de desempeño, estos espacios reconocieron que las transiciones de liderazgo a menudo conllevan tensiones no resueltas, expectativas y presiones institucionales que no pueden abordarse únicamente a través de la estrategia. Se invitó a las líderes a reducir el ritmo, nombrar lo que estaban experimentando e identificar posibilidades de transformación a un ritmo alineado con sus necesidades y realidades. A través de este proceso, el acompañamiento se convirtió en una práctica de responsabilidad compartida en lugar de una carga individual.



2

Sostenibilidad:

Para comprender las condiciones estructurales que dan forma a estas transiciones, fue necesario ir más allá de la experiencia individual y examinar los ecosistemas organizativos y filantrópicos en su amplitud. Se organizaron varias sesiones colectivas con el donante y la cohorte para analizar las dinámicas institucionales que influyen en las transiciones de liderazgo. Estas conversaciones revelaron las complejas fuerzas estructurales que determinan las transiciones de liderazgo: los mecanismos de gobernanza, las culturas organizativas heredadas, los desequilibrios de poder en las relaciones filantrópicas y las expectativas que se depositan en las líderes que se incorporan a las instituciones en períodos de incertidumbre. Durante este proceso, se produjo un cambio significativo dentro la cohorte cuando una de las líderes feministas del Sur Global decidió renunciar a su cargo. Esta decisión fue reconocida y apoyada como un paso necesario para su bienestar personal y profesional. En lugar de ser visto como un fracaso, se entendió como un acto de autopreservación y claridad, un importante recordatorio de que las transiciones de liderazgo a veces requieren alejarse de entornos que no pueden sostener a las líderes que hay en su interior.

Honar esta decisión reforzó el compromiso del proceso de acompañamiento de priorizar el bienestar y la agencia de las participantes por encima de las expectativas institucionales.

Una vez que estas sesiones avanzaron hacia lugares de mayor regulación, fortaleza interna y tranquilidad, reconociendo cómo el cuerpo físico y emocional estaban viviendo la transición pudimos invitar más al análisis y la integración a través de otros espacios también fundamentales para construir el acompañamiento a partir de:

3 Crear:

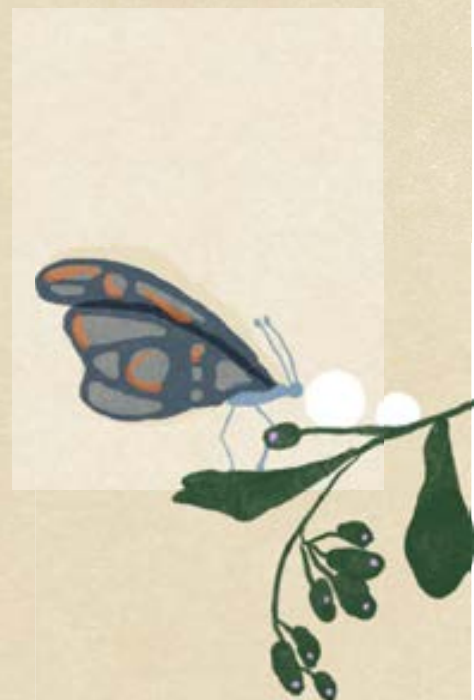
Generar un proceso que nos permitiera documentar, al mismo tiempo acompañamos, todas las ideas y emociones que surgían tras el primer año y en el momento de la transición. De este modo, pudimos debatir cuestiones fundamentales para generar recomendaciones u obtener aprendizajes de este proceso junto a la cohorte. A través de prácticas narrativas y artísticas y —como la narración de sus historias, la música, el dibujo y el diálogo reflexivo—, las líderes pudieron procesar experiencias que antes se habían sentido fragmentadas o abrumadoras. Las prácticas creativas permitieron a las participantes acceder a formas de conocimiento que a menudo se marginan en los entornos institucionales, pero que siguen siendo esenciales para el liderazgo feminista. Estas prácticas también nos permitieron documentar el recorrido del grupo de manera que se honrara la complejidad del liderazgo feminista del Sur Global. Al combinar la reflexión y la creación, comenzamos a construir un archivo colectivo de conocimientos y prácticas que pueden servir de base para futuras transiciones de liderazgo.

4 Integrar:

A medida que el acompañamiento se fue profundizando, se hizo cada vez más evidente que los encuentros presenciales y los espacios físicos eran esenciales para una integración más profunda. La presencia física permitió un tipo de participación diferente, en la que la conversación, los rituales y las prácticas corporales pudieran desarrollarse de manera colectiva. Se organizaron dos encuentros clave. Estos espacios crearon oportunidades para que las líderes se reconectaran entre sí, profundizaran en sus reflexiones y participaran en prácticas espirituales, creativas y analíticas que apoyaban la integración. Dentro de estos espacios íntimos, las participantes combinaron prácticas rituales, ejercicios de sanación y diálogo estratégico sobre las realidades de las transiciones de liderazgo. Estos encuentros se convirtieron en hitos importantes en el proceso de acompañamiento, arraigando a las líderes en el cuidado colectivo y, al mismo tiempo, abriendo un espacio para imaginar nuevos horizontes para el liderazgo feminista del Sur Global.



Paralelamente a estas prácticas encarnadas, creamos espacios para el intercambio analítico con otras organizaciones, consultoras y actores de todo el movimiento y el ecosistema filantrópico comprometidos en procesos de transición de liderazgo. Estos diálogos se basaron, ante todo, en la sabiduría, la experiencia vivida y el análisis político de las líderes del Sur Global y de las comunidades BIPOC, cuyos recorridos de liderazgo han tenido que lidiar durante mucho tiempo con estructuras institucionales moldeadas por legados coloniales, jerarquías raciales y relaciones de poder desiguales. Centrarnos en estas perspectivas nos permitió situar nuestras experiencias dentro de debates más amplios sobre liderazgo, filantropía y transformación institucional, al tiempo que cuestionábamos las narrativas dominantes que a menudo marginan o pasan por alto el conocimiento producido por quienes se ven más afectadas por estas dinámicas. El intercambio de una diversidad de enfoques ayudó a refinar nuestra comprensión colectiva tanto de las posibilidades como de las limitaciones estructurales que dan forma a las transiciones de liderazgo. Estos intercambios fortalecieron, en última instancia, la base política de nuestra metodología, reafirmando la necesidad de modelos de acompañamiento que prioricen el cuidado, la responsabilidad relacional y el bienestar colectivo, a la vez que reconocen el liderazgo del Sur Global y de las personas BIPOC como una fuente primaria de conocimiento, estrategia y transformación para el cambio sistémico.



Por último, el ejercicio de organizar lo que se mueve en los cuerpos y los territorios fue que las transiciones nos permitieron posicionar:

Mediante metodologías de sanación integral, pudimos ofrecer sesiones para trabajar con los cuerpos y las energías, lo que permitió al grupo procesar, abrir y cerrar emociones, pensamientos y sentimientos que surgieron a lo largo del proceso de acompañamiento. Estas sesiones se diseñaron de manera colaborativa y se adaptaron a sus necesidades y experiencias específicas. Se crearon espacios donde las líderes pudieron procesar el agotamiento, el duelo, la incertidumbre, la esperanza y la resiliencia, reconociendo que las transiciones de liderazgo a menudo generan emociones que permanecen invisibles en los entornos organizacionales tradicionales. Al trabajar con el cuerpo y con la energía, estas prácticas apoyaron a las participantes a abrir y cerrar procesos emocionales de maneras que les permitieron avanzar con mayor claridad y arraigo.



El proceso de acompañamiento se desarrolló en un contexto más amplio de inestabilidad política y financiera afectando a los movimientos sociales y a la filantropía. Durante este período, surgieron varias crisis dentro del ecosistema, entre ellas recortes de fondos y cambios en las políticas impulsados por instituciones del Norte Global.

Estos cambios tuvieron un impacto directo en las organizaciones y las líderes que participaban en el proceso. Como resultado, muchos elementos de nuestra metodología tuvieron que mantenerse flexibles y receptivos, adaptándose a las circunstancias cambiantes a las que se enfrentaban las participantes y sus organizaciones.

En lugar de interrumpir el proceso de acompañamiento, estos momentos revelaron cuán profundamente están conectadas las transiciones de liderazgo con condiciones sistémicas más amplias. Reforzaron la importancia de los modelos de acompañamiento que se mantienen basados en el cuidado y la capacidad de respuesta durante períodos de incertidumbre.

Una de las principales revelaciones de esta experiencia fue reconocer que las transiciones de liderazgo no se desarrollan de forma lineal. Por el contrario, avanzan en espiral.



Las líderes suelen volver a momentos de cuidado, reflexión y análisis a medida que surgen nuevos desafíos. Esta lógica espiral se convirtió en un elemento central de nuestra metodología, lo que permitió que el proceso de acompañamiento siguiera adaptándose a las realidades cambiantes de las líderes.

A través de este enfoque, creamos espacios que nos permitieron:

1. Cuidar y garantizar el bienestar integral de la persona en su totalidad.

Las transiciones se desarrollan en cuerpos moldeados por historias, dinámicas de poder y complejidad emocional. Al integrar el acompañamiento energético, espiritual, organizativo y político, superamos la separación artificial entre el apoyo racional y el emocional. Este enfoque integral creó las condiciones para una mayor estabilidad, arraigo y resiliencia.

2. Integrar emociones, sentimientos y experiencias antes del análisis.

Las reflexiones sobre las transiciones de liderazgo suelen dirigirse al plano racional, pero, mucho del proceso se dio en prácticas erráticas, no lógicas, dramáticas que movieron energías complejas. Por eso empujamos la posibilidad de una aproximación compasiva con aprendizajes y retos por medio del arte, del lenguaje simbólico, de las metáforas para que el abordaje de las heridas fuera cuidadoso, con otros ritmos y diera espacio para integrar sin daño y sin revictimización, esto permite tener más conciencia amorosa.

3. Reducir el daño y transformar la experiencia.

Las transiciones de liderazgo suelen analizarse a través de marcos racionales que pasan por alto las dimensiones emocionales y energéticas del proceso. Sin embargo, muchos aspectos de la transición se desarrollan de formas no lineales, contradictorias y profundamente sentidas. A través del arte, el simbolismo y la metáfora, creamos espacios compasivos donde los participantes pudieran procesar sus experiencias sin reabrir heridas ni reproducir el daño. Estas prácticas permitieron que las emociones, los recuerdos y las percepciones se asentaran e integraran a su propio ritmo. Una vez que se produjo esta integración, el análisis pudo surgir de una manera más significativa y profunda, basada no solo en la reflexión, sino también en la comprensión encarnada y la conciencia colectiva.

4. Sostenerse colectivamente, en espirales.

Las transiciones de liderazgo nunca son procesos individuales. Se desarrollan dentro de redes de relaciones que incluyen organizaciones, juntas directivas, personal, predecesoras y actores de movimientos más amplios. Reconocer esta dimensión colectiva permitió que el acompañamiento abordara no solo las experiencias individuales, sino también los ecosistemas que dan forma a esas experiencias.

5. Crear nuevas narrativas para las transiciones de liderazgo.

El acompañamiento también brindó a las líderes la oportunidad de visitar y renarrar sus experiencias. Al contar sus historias repetidamente a través de diferentes medios —el diálogo, el arte, la reflexión—, las participantes adquirieron una mayor conciencia corporal y emocional de sus trayectorias. Documentar estas narrativas contribuye a ampliar el cuerpo de conocimientos arraigados en el liderazgo feminista del Sur Global. Amplía las posibilidades de imaginar transiciones de liderazgo más justas, compasivas, fluidas y dignas.



LAS TRANSICIONES DE LIDERAZGO APOYADAS Y JUSTAS MANTIENEN EL IMPULSO DE LOS MOVIMIENTOS FEMINISTAS. CUANDO LAS LÍDERES SE ENFRENTAN AL RACISMO Y A OTROS SISTEMAS DE OPRESIÓN Y SANAN SUS HERIDAS, FORTALECEN NO SÓLO SU PROPIO LIDERAZGO, SINO TAMBIÉN AL CUERPO COLECTIVO DEL MOVIMIENTO, LO QUE PROFUNDIZA NUESTRA RESILIENCIA, RENUEVA NUESTRA VISIÓN Y EL AVANCE DE LA LUCHA POR LA JUSTICIA.

NARRATIVAS DE LA TRANSICIÓN DE LIDERAZGO: COMPARTIENDO NUESTRA EXPERIENCIA

Este proceso nos permitió estructurar la experiencia de la transición a nivel personal y, por extensión, en el cuerpo colectivo de las líderes que apoyamos, dando lugar a narrativas potentes que dan testimonio de su fortaleza, su experiencia y su vivencia. El análisis y las recomendaciones de este documento nacen de esas perspectivas y emociones, las cuales se convirtieron en una prueba contundente de la fortaleza que este tipo de transiciones aporta a los cambios sistémicos.

Desde la perspectiva de la espiral de sanación —esa que se centra en el cuidado, la integración y la reflexión, al tiempo que sostiene a las personas involucradas— observamos que las situaciones, las emociones, los pensamientos y las prácticas se manifiestan de múltiples formas a lo largo de una transición. Algunas experiencias nos permiten avanzar y sanar; otras nos devuelven a tensiones anteriores o conflictos no resueltos. Esto no es un retroceso, sino parte de la naturaleza de la espiral, la sanación no es lineal. Aunque la tensión o el conflicto puedan reaparecer en diferentes momentos, cada vuelta de la espiral trae consigo nuevos aprendizajes, perspectivas y herramientas que permiten a las personas y a los colectivos responder con mayor conciencia y resiliencia.

A través de nuestro acompañamiento, observamos que las emociones y energías presentes durante las transiciones de liderazgo evolucionan con el tiempo. Lo que comienza como incertidumbre, aislamiento o tensión puede transformarse a través de procesos de cuidado, reflexión y aprendizaje colectivo. Desde nuestra experiencia, estos cambios pueden resumirse a grandes rasgos en tres etapas: el primer año de transición, el proceso de acompañamiento y el período posterior al acompañamiento.

EN EL PRIMER AÑO DE LA TRANSICIÓN

- El poder y el conocimiento están presentes, pero aún no son totalmente accesibles ni se pueden utilizar de formas que sean sostenibles, en lugar de agotarlas
- Descrédito y desconfianza
- Vulnerabilidad y riesgo, por la identidad encarnada
- Experiencia de trauma
- Dificil posición para la negociación
- Enojos y molestia por los hechos vividos
- Sensación de limitación por tener otra lengua materna
- Sentimiento de estar fuera de lugar en el ambiente organizacional (choque cultural)
- Sensación de culpa o descuido personal
- Habitar la transición como un ejercicio individual, solitario o aislado
- Enfermedad, cansancio, burnout

EN EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO

- El poder y el conocimiento se vuelven más accesibles y comienzan a practicarse de maneras que brindan apoyo y sostenibilidad
- Reconocimiento de las sensaciones y emociones provocadas por el racismo y otras formas de opresión
- Visibilizar y sentir las profundas diferencias culturales que tenemos respecto al ecosistema, a las organizaciones
- Nombrar el cansancio, el trauma, el dolor, las dificultades vividas
- Validación de la experiencia vivida
- Analizar la resistencia a las culturas del Sur Global
- Narrar las experiencias complejas e incómodas
- Reajustar las expectativas propias, colectivas, del ecosistema
- Mapear todos los actores, sistemas y procesos que son parte y tienen un rol en la transición

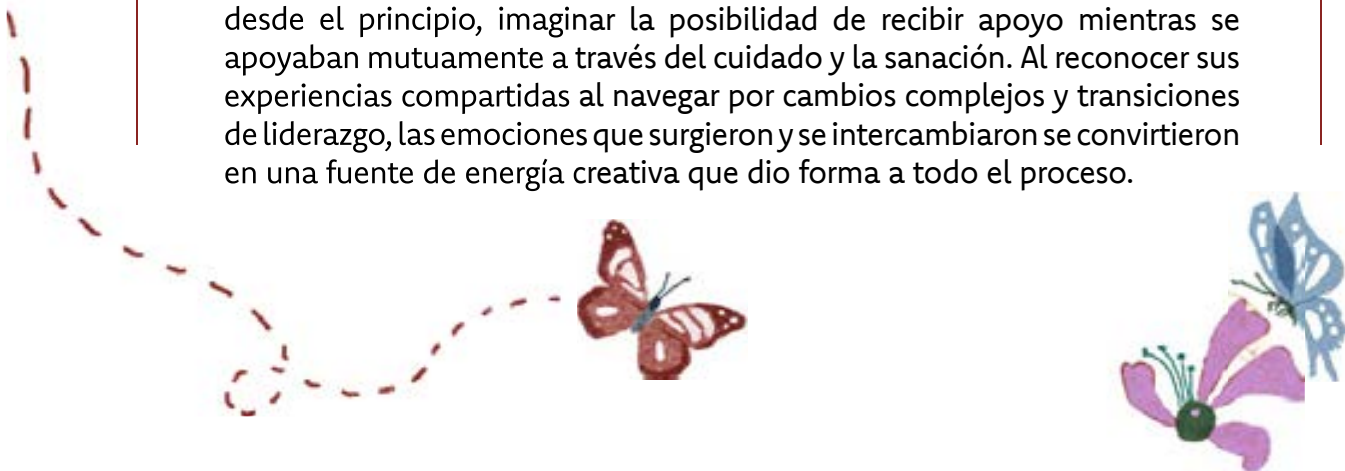
DESPUÉS DEL ACOMPAÑAMIENTO

- El poder y el conocimiento se acceden y practican con atención y continuamente mediante el cuidado y la reflexión colectiva
- Crecimiento y fortaleza en las raíces (honrar la identidad)
- Reconexión entre cuerpos, no solo pensar: sentir, vibrar, crear, inspirar, conectar y pensar.
- Aprendizajes para negociación y el ajuste de expectativas
- Ejercitar la esperanza como herramienta política
- Emergencia de la voz con mayor fuerza y convicción
- Creatividad, imaginación, sueños y futuros posibles
- Compañía y sororidad, encarnados
- Recuperar la alegría y la mirada a futuro
- Estrategias para proteger el cuerpo del dolor
- Sensación de suficiencia y validación
- Estrategias de cuidado y sanación personales/colectivas
- Posibilidad de integrar otras historias: consejo directivo, participantes del equipo, aliados

El poder de los vínculos:

SORORIDAD, CREATIVIDAD Y NARRATIVA DE LA TRANSICIÓN

Creemos que es fundamental destacar que los profundos lazos que se tejieron entre las integrantes del grupo sirvieron tanto de catalizador como de hilo conductor de la sostenibilidad a lo largo de todo el proceso. Honrar la amistad, la convergencia y la resonancia en las experiencias de cada una —incluidos los disensos— permitió a las líderes feministas del Sur Global, desde el principio, imaginar la posibilidad de recibir apoyo mientras se apoyaban mutuamente a través del cuidado y la sanación. Al reconocer sus experiencias compartidas al navegar por cambios complejos y transiciones de liderazgo, las emociones que surgieron y se intercambiaron se convirtieron en una fuente de energía creativa que dio forma a todo el proceso.



Además en tanto acompañar transiciones se vuelve un proceso de cercanía e intimidad política, la construcción de vínculos de confianza y cuidado entre quien acompaña y las que son acompañadas son fundamentales. Es decir hoy podemos entender que estos acompañamientos nacen del respeto, la dignidad, y la construcción de espacios seguros. En los que es fundamental hablar y nombrar las experiencias, dolores, eventos o percepciones con una sensación de confianza plena. Así el vínculo que se construye es parte de un resultado y un proceso metodológico, que después de tocar fibras y sucesos personales, puede regresar de nuevo a un análisis general, sin dejar de cuidar.

Parte de nuestro acompañamiento se centró en documentar las perspectivas y reflexiones de la cohorte. Con demasiada frecuencia, las voces de las líderes del Sur Global y de América Latina no se escuchan o se ven filtradas por narrativas institucionales que diluyen su experiencia. A través de metodologías intencionadas, creamos espacios para que las líderes recuperaran sus propias voces, nombrando sus trayectorias, sus luchas y la sabiduría nacida de navegar por la transición. A partir de ejercicios reflexivos y prácticas narrativas que facilitamos con el grupo, planteamos una pregunta central: **¿Qué significa vivir y avanzar a través de una transición apoyada?** La respuesta se plasma en una narrativa colectiva, políticamente resonante y poética, curada con las propias palabras de las líderes feministas del Sur Global:

No vamos a pedir más perdón, no vamos a pedir más permiso para ocupar los espacios que nos corresponden.

Después miras hacia atrás y puedes ver todo lo que has avanzado, echas mano de todos los recursos posibles. Se siente en los cuerpos, porque ahí fue donde impactó con toda fuerza. Al principio nadie te va a creer, nadie te da todo el apoyo y vas a dudar mucho de las decisiones tomadas, implica resiliencia pero también resistencia.

Estaba sobreviviendo, no paré, no dejé de avanzar. Pero ahí fue fundamental la solidaridad que experimenté de otras mujeres. Tener todos los recursos posibles de sostenibilidad, quienes ofrecen solidaridad y transforman la sensación de estar sola contra el mundo. La solidaridad feminista ayuda a sobrevivir.

El poder lo sentí conmigo en muchos momentos de solidaridad feminista, con otras directoras, anticapacitista, antirracistas, hice mi red clandestina feminista ahí ví el poder conmigo esto me ha permitido transitarlo me mantiene sonriendo, esperanzada y pensando en el futuro.

Lo que a mi me estaba pasando estaba muy conectado con mis identidades y llego a una organización con mala situación financiera, racismo institucional. La gente con identidades históricamente privilegiadas y con más poder no estaba de acuerdo con que yo llegara aunque mi selección fue por unanimidad

¿Cómo lograr que mi existencia sea acuerpada, que mi identidad sea recibida? Yo lucho para elevar mi voz y saber que mi voz importa. Juntas podemos ver nuestras luces en los momentos donde no veía posibilidades. Reparamos lo que dejaron roto o desordenado, lo limpiamos energéticamente y lo sacudimos para reorganizar la esperanza y la posibilidad de la justicia.



Reconozco que estoy cansada, que no puedo sentarme a descansar después de tres años de limpieza, hubo un reajuste emocional, saber que no hay recetas, donde te digan: cómo recuperarte, validar la experiencia de cada persona, eso es importante.

Yo quiero decir la verdad, la verdad de esta transición, la verdad es que yo he marcado camino, yo me veo como una sherpa, en una etapa muy inicial en los movimientos feministas, dejando señalizaciones de dónde no pisar para que no te pierdas. Algún día, tal vez, una persona suba esa montaña y baje corriendo, ese es mi sueño.

Reclamar mi alegría y quién soy, eso, eso recupero hoy, el sistema nos quiere desconectar de la alegría, de esa niña interior, ella, que es mi amabilidad, que mi amabilidad soy yo, habla de cómo soy, así es mi liderazgo.

Las transiciones deben ser lo normal, un proyecto político tiene que hacer espacio para ello, hacer espacio para más personas que esto se multiplique, nos documentamos todo el tiempo, la respiración está documentando todo el tiempo. La cosecha siempre tiene ciclos, colectivizar las herramientas y que quien se sume pueda crear las suyas para que las transiciones sean gozosas.

Hacer este recuento me ayudó ¿qué idea se tiene de las transiciones? ¿Cuándo comienza o termina? Siento que mi transición en realidad ahora empieza, mi tejido, una cosecha, el agua, la tierra, las personas. Esta transición es una cosecha y esta tierra sigue siendo sostenible. La esperanza es política, la esperanza es la resistencia misma, existir en placer, la esperanza es la sostenibilidad y la magia.





Espiral de transiciones, la cohorte Latinoamérica:

APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES

A partir de este proceso de acompañamiento, compartimos reflexiones y aprendizajes sobre el significado político del cuidado como eje o estrategia para la sostenibilidad. El cuidado crea las condiciones para que el liderazgo del Sur Global florezca y desarrolle su potencial transformador en los espacios estratégicos de toma de decisiones de las organizaciones y los movimientos.

Aprovechar estos aprendizajes nos permite diseñar metodologías situadas: enfoques arraigados en el contexto y sensibles a las personas y organizaciones que atraviesan transiciones. Nombrar la naturaleza compleja, caótica y a menudo dolorosa de las transiciones se convierte en un punto de partida político para impulsar el cambio sistémico en la justicia feminista global. Por esta razón, ofrecemos las siguientes recomendaciones a los actores de todo el ecosistema feminista:

1. Potenciar el impacto de las transiciones en la justicia racial.

Al ocupar espacios de liderazgo para la toma de decisiones, los liderazgos feministas del sur global, propician, generan y aportan cambios sistémicos en el poder formal y en las estructuras de la desigualdad.

2. Identificar y visibilizar las prácticas de los sistemas de opresión.

Las transiciones de liderazgos llevadas por latinex, mujeres jóvenes, mujeres negras y mujeres con discapacidad, evidencian y desafían las prácticas institucionales que se resisten al cambio y socavan la sostenibilidad.

3. Reconocer la transición, dentro de los sistemas y condiciones actuales, como un acontecimiento traumático.

Las líderes del Sur Global que se incorporan a organizaciones del Norte Global se enfrentan con frecuencia al racismo, la discriminación por discapacidad, el adultocentrismo y otras formas de discriminación basada en la identidad que afectan profundamente su experiencia de liderazgo.

4. Construir alternativas colectivas para cuidar, sostener y sanar estas transiciones de liderazgo.

Las culturas organizativas deben transformarse mediante compromisos a largo plazo, lo que incluye recursos sostenidos y esfuerzos estructurales para abordar el racismo interno y otras formas de opresión dentro de las organizaciones y los movimientos.

5. Asumir colectivamente que las transiciones son un cambio estructural y complejo.

Las transiciones requieren analizar los actores, las prácticas, las narrativas y las condiciones que dan forma al proceso, identificando quién apoya el cambio, quién se resiste a él y cómo las estrategias colectivas pueden fortalecer la transformación sistémica.



Co-construir acompañamientos a las líderes que están en transición es fundamental para que puedan afianzarse, sostenerse e impulsar proyectos políticos más duraderos, estos acompañamientos potencian sus liderazgos y también transforman y fortalecen los sueños y el espíritu de las organizaciones. Acompañar significa poner el cuidado en el centro, para que antes de cualquier otro paso o estrategia se considere el impacto en los múltiples cuerpos y se pueda mover la energía. En este proceso aprendimos juntas que:

A. Las líderes que atraviesan la transición necesitan acompañamientos profundos y cercanos.

Es fundamental que las propias líderes del Sur Global en transición elijan el enfoque y las personas que desean que les acompañen a vivir los procesos. Recomendando siempre que sean acompañamientos situados, con justicia lingüística, en confianza política.

B. Las transiciones suelen ser agotadoras y exigentes, y siempre requieren cuidado.

Todo el proceso debe guiarse por el cuidado, la sostenibilidad, la creatividad y la integración, de modo que se satisfagan las necesidades tanto de las personas como de las organizaciones, al tiempo que se abordan abiertamente los sistemas de opresión en espacios seguros y de apoyo.

C. Las transiciones deben sostenerse de forma colectiva.

Dado que la identidad de las líderes en proceso de transición suele ser cuestionada —lo que genera desconfianza o resistencia al cambio—, es fundamental que las líderes cuenten con el apoyo de redes de acompañamiento y de intercambio de experiencias. Nadie debería afrontar una transición de liderazgo en solitario.

D. El acompañamiento debe ser colectivo e interdisciplinario.

Depender de un solo consultor o coach tiene claras limitaciones. Las transiciones se benefician de equipos colaborativos capaces de responder de manera integral a las necesidades de las líderes, desde las artes expresivas, la sanación espiritual, los modelos informados en trauma, la terapia gestalt, hasta el análisis político y estructural.

E. Las vivencias de violencia estructural necesitan ser nombradas y reparadas.

De otra forma las transiciones no serán sostenibles, pues primero es necesario reconocer el daño o impacto que causan las prácticas racistas, capacitistas, adultocéntricas y sus entramados en lugares que luchan por la justicia para poder partir de esa visibilidad y hacer los cambios necesarios.

F. Reconectar con la frescura de la creatividad.

Muchas veces las activistas del sur global son muy creativas pero estas prácticas violentas les absorben su pulso creativo. Se requiere acompañar desde lugares que posibiliten la confianza, que salgan de lo convencional, que recurran al arte y a la capacidad de asombro para poder mirar desde otros lugares la justicia.

G. Reconectar con el cuerpo físico.

Las activistas del Sur Global suelen aportar una gran capacidad creativa, pero los entornos organizativos opresivos pueden reprimir ese impulso creativo. Un acompañamiento basado en la confianza, la imaginación y la práctica artística puede reabrir caminos para imaginar la justicia de otra manera.

H. Dimensionar la importancia de lo espiritual.

Las transiciones violentas o conflictivas pueden provocar un profundo agotamiento y desesperanza. Para recuperar la esperanza es necesario nutrirse de fuentes de fortaleza espiritual, esa chispa que conecta a las personas con un propósito, con la comunidad y con la lucha más amplia por la justicia.

I. Respetar y honrar los cuerpos desde su identidad.

Es fundamental repensar los liderazgos y las transiciones por un lado porque los propios cuerpos tienen memorias, historias y situaciones diferentes. Como sucede con un cuerpo que vive desde la discapacidad y tiene sus propios ritmos y formas específicas para enfrentar el mundo. Esto tiene que considerarse fundamental en los procesos de acompañamiento porque los tiempos, exigencias y expectativas deben concordar con las identidades a las que se elige para una transición.

J. Cambiar los paradigmas y estándares de un liderazgo exitoso.

Las miembras del liderazgo, por un lado, pero también las juntas directivas, los equipos, los financiadores y otros actores involucrados en las transiciones, deben reevaluar sus criterios o expectativas para considerar que las transiciones han sido exitosas, siempre en el contexto de las relaciones de poder, las estructuras de opresión y entendiendo que las transiciones de liderazgo son un proceso colectivo.





Movilizando recursos

QUE RESPALDEN Y APORTEN A FEMINISMOS ANTICOLONIALES

Para que las transiciones de liderazgo sean sostenibles, justas y reparadoras, no basta con la voluntad política: se requiere un compromiso estructural de todo el ecosistema, especialmente desde la filantropía, para generar condiciones materiales que respalden la enorme labor que enfrentan los liderazgos feministas y anticoloniales del Sur Global. Estos liderazgos no sólo enfrentan la complejidad de los tiempos actuales —marcados por múltiples y profundas crisis— sino que además la doble labor de transformar desde adentro estructuras organizativas que históricamente han reproducido opresión y sistemas de dominación.

Cambiar quién lidera no es suficiente: se trata de transformar cómo se lidera, con qué valores, a través de qué prácticas, siendo responsables ante quiénes, mediante qué mecanismos de rendición de cuentas y, sobre todo, al servicio de qué causas y de qué comunidades. A pesar de que los liderazgos de mujeres BIPOC —especialmente del Sur Global— han estado históricamente en la primera línea de la resistencia y la construcción de alternativas, una fracción mínima del financiamiento filantrópico ha sido dirigida a sus liderazgos. Esta disparidad revela una deuda histórica que la filantropía tiene la obligación ética y política de reconocer y reparar, si realmente desea contribuir a cambios sistémicos que lleven a presentes y futuros más justos y sostenibles.

A. Financiar procesos integrales de transición con perspectiva feminista y anticolonial:

Inviertan en facilitadoras, consultoras feministas y acompañantes estratégicas elegidas por los liderazgos feministas del Sur Global, que puedan apoyar las transiciones antes, durante y después. El financiamiento debe ser flexible, de al menos 2 a 3 años, y respetar la autonomía y necesidades específicas de cada organización, evitando imponer procesos rígidos o consultorías mandatorias que reproduzcan dinámicas de poder centralizadas y de performance que no aportan valor real. Este enfoque fortalece procesos auténticos, centrados en la experiencia, memoria y sabiduría interna.

B. Apoyar las transiciones antes, durante y después:

Las transiciones son procesos naturales que, cuando se acompañan adecuadamente, pueden redistribuir poder y renovar la misión organizacional. Los donantes deben crear espacios seguros y sin juicios para que los liderazgos puedan planear su salida con anticipación y en diálogo abierto con sus comunidades, normalizando la conversación sobre transición como un acto de responsabilidad política y visión de largo plazo. Este respaldo también debe incluir la movilización activa de recursos para sostener el proceso.

C. Adoptar un enfoque holístico y cíclico en las transiciones anticoloniales:

Reconocer que las transiciones implican cambios físicos, emocionales y espirituales, y que el tiempo en estos procesos es cíclico más que lineal. Esta comprensión permite valorar la transición como un proceso orgánico que requiere espacio y ritmo propios, en lugar de un modelo rígido y limitado que suele fracasar. Este enfoque integral es esencial para acompañar a las personas en su totalidad, respetando sus ciclos, procesos de sanación y bienestar, y es una práctica central en la transformación anticolonial y feminista.

D. Invertir en el desarrollo de liderazgos colectivos y distribuidos:

Promuevan el apoyo a liderazgo que no se concentre exclusivamente en una sola figura. Este modelo fortalece el poder colectivo, la sostenibilidad y la resiliencia interna, claves para organizaciones que buscan transformar desde sus raíces.

E. Priorizar la documentación interna del conocimiento institucional:

Respalda la documentación, memoria y transferencia de saberes es fundamental para garantizar la continuidad política y organizativa, especialmente durante transiciones desde liderazgos fundadores o históricos. La memoria institucional debe ser reconocida y protegida como un bien común, compartido colectivamente, evitando que recaiga únicamente en la memoria aislada de individuos. Este proceso debe ser liderado por los propios liderazgos y equipos, de manera honesta y transparente, que permita contar la historia con rigor, aprender de las lecciones, asumir responsabilidades y evitar la repetición de errores. Solo así se podrá sostener una transformación profunda y genuina dentro de la organización.

F. Respalda espacios colectivos de transición de liderazgos centrados en el Sur Global:

Es fundamental apoyar y financiar espacios de conexión e intercambio entre liderazgos del Sur Global que asumen roles de dirección en organizaciones. Estas redes deben facilitar el compartir recursos, conocimientos y apoyo mutuo, reconociendo que las transiciones no deben ser procesos aislados ni experiencias de solidaridad fragmentada. Por ello, apostar por la construcción de colectividades sólidas es una estrategia clave para sostener y potenciar estas transiciones complejas.

G. Proveer beneficios y apoyos dignos para la transición de liderazgos:

Ofrezcan beneficios extendidos, apoyo emocional y profesional, así como paquetes de salida sólidos. Esto permite que las personas que dejan sus cargos puedan cerrar ciclos con dignidad, enfocarse en las necesidades organizativas y no verse agobiadas por la inseguridad económica o el desgaste emocional que conlleva el proceso. Este apoyo es aún más crucial para liderazgos del Sur Global, cuya labor es doble: no solo dirigir la organización, sino también limpiar, reorganizar y transformar dinámicas de poder en las que se han replicado prácticas y sistemas de opresión provenientes del Norte Global.



Los futuros, presentes y pasados de la transición:

DEJAR SEÑALES EN EL CAMINO

Durante este proceso se pudieron documentar también muchas de las estrategias que con creatividad han ido construyendo las líderes feministas acompañadas para hacer cambios importantes en las organizaciones en las que ocupan un espacio de dirección ejecutiva. En general muchas de las prácticas recuperadas se discuten como nuevas y frescas oportunidades para aportar a organizaciones con una gobernanza, prácticas, conciencia feminista plena, con capacidad siempre de volver una y otra vez a revisar las prácticas opresoras o discriminatorias que puedan seguirse estancando para mover la energía hacia organizaciones capaces de reconocer y reparar la injusticia.

De esta forma observamos y analizamos la creación de canales horizontales y críticos de las relaciones de poder para la toma de decisiones, por ejemplo desde la construcción de mecanismos de seguimiento, de transparencia, de rendición de cuentas, con enfoques feministas para revisar las prácticas fundamentales de la organización, y las relaciones que se establecen en las muchas etapas de una transición entre la antecesora, el board, el staff, y las directoras ejecutivas.

Estas recomendaciones de las líderes en transición permiten contar con muchas más capacidades y herramientas para reconocer y dignificar el lugar que dan las organizaciones a las comunidades a las que sirven al elegir puestos directivos que emergen de las mismas. Además este ejercicio de prácticas, estrategias y realizado por las directoras ejecutivas ayuda a ver la transición como un movimiento necesario en la vida organizativa y a tener plena conciencia de que en algún momento dejarán sus lugares para una nueva líder y su camino consiste en dejar las pistas para el futuro de transiciones más justas, para las siguientes generaciones.

ANTECESORA	BOARD	STAFF
Preparar con anticipación la salida y reunir toda la información que necesita la siguiente directora.	Asegurar que el board está compuesto o tiene representación diversa en equidad e inclusión.	Preparación del equipo, conversaciones necesarias, cambios y ajustes para la transición.
Revisar el nivel de participación e involucramiento en la transición, siempre que ayude a la organización y su proceso.	Construir mecanismos de evaluación para los procesos y el trabajo de las directoras ejecutivas. Contar con una línea base.	Construir equipos de liderazgos dinámicos o en constante cambio.
Movimientos estratégicos en el staff y el board para garantizar la transición.	Contar con presupuestos para la transición, para diversos procesos que puedan fortalecer a las nuevas líderes y a la organización.	Puestos no fijos sino rotativos.
	Construir mecanismos de cuidado en la transición.	Revisión de prácticas de comunicación y transparencia.
	La nueva directora puede contribuir directamente a la contratación de presidentas o miembros de la junta directiva.	Construye procesos de capacitación constantes con los equipos.
	Revisión de perfiles para miembros del board.	Replantear los mecanismos para revisión de prácticas racistas o capacitistas.
	Mecanismos de gobernanza y involucramiento.	Cambios en el staff construir tu equipo propio.
		Movimientos en el staff, cambio de roles y roles no permanentes.

Para lograr que las transiciones de líderes BIPOC y del Sur Global sean sostenibles en el movimiento feministas y transiten hacia procesos más justos y dignos es posible:

- ✓ Tejer redes de acompañamiento feminista desde y para el Sur Global
- ✓ Abrir espacios para debates profundos sobre el cuidado como elemento político de sostenibilidad
- ✓ Construir y generar discusiones sobre los paradigmas del liderazgo y las expectativas del mismo en organizaciones globales
- ✓ Generar procesos para que liderazgos feministas puedan recuperar, documentar y co-crear memoria política de experiencias del Sur Global frente a crisis o momentos de caos
- ✓ Considerar debates epistemológicos dentro del sector para preguntarse por otras formas de acceder, conocer y resolver en el mundo, sobre todo aquellas basadas en saberes espirituales y en formas de generar conexión e interconexión profundas
- ✓ Identificar los caminos para que la cultura del sur global se potencie y reconozca como una herramienta política de resistencia y lucha para el movimiento, la alegría, la pasión, la convicción de transformación que se reflejen en el alma y espíritu de las organizaciones





Rituales para sanar la transición

PARA LÍDERES FEMINISTAS DEL SUR GLOBAL

Las transiciones de liderazgo no son sólo acontecimientos organizativos; son procesos que atraviesan cuerpos, comunidades e historias. Para las líderes feministas del Sur Global, estos pasajes a menudo cargan con el peso de múltiples luchas: la presión de transformar instituciones moldeadas por el poder colonial, el trabajo emocional de lidiar con el racismo y la exclusión, y la responsabilidad de llevar adelante los sueños colectivos de justicia. Los rituales y las prácticas intencionadas se vuelven esenciales en estos momentos porque interrumpen la lógica colonial que aborda la transición como un proceso puramente técnico o administrativo. Los rituales nos hacen reducir el ritmo. Nos permiten nombrar el dolor, celebrar el coraje, liberar el daño y reconectarnos con nuestro propósito.

En la sabiduría y las tradiciones del Sur Global, los rituales marcan los umbrales para que nadie los cruce en soledad. En las transiciones de liderazgo, los rituales hacen visible la red de relaciones que sustenta el liderazgo: los antepasados, las comunidades, los movimientos y la tierra misma. Nos recuerdan que el liderazgo no es un logro individual, sino una responsabilidad colectiva, y que la transformación requiere prestar atención a las dimensiones emocionales, espirituales y relacionales del cambio. En este sentido, el ritual no es simbólico: es una práctica anticolonial. Restaura formas de saber y de cuidar que los sistemas coloniales han intentado borrar, fundamentando el liderazgo en la memoria, la rendición de cuentas y la interdependencia.

Los rituales constituían un elemento central del proceso de acompañamiento y estaban profundamente arraigados en prácticas ancestrales que se nutrían de la sabiduría y el conocimiento de los cuatro elementos fundamentales del planeta: el agua, el viento/aire, el fuego y la tierra.



EL AGUA NOS PERMITE:

- ✓ Llorar y sentir, llorar y dejar fluir, ir contra la corriente cansa, llorar limpia el alma. Poner siempre el cuidado en el centro, no dejarlo, no perderlo. Saber juntas que la tormenta pasa.
- ✓ Nunca negar nuestros sentimientos y emociones, escuchar y hablar desde el corazón.



EL VIENTO NOS ENSEÑA LA IMPORTANCIA DE:

- ✓ Reunirse, no dejarse solas, encontrarse para buscar juntas el ritmo en lo caótico, la belleza de la oscuridad y sus posibilidades creativas.
- ✓ Crear espacios para el descanso, la descarga, la desconexión.
- ✓ Tener la posibilidad de escucha y pensamiento colectivo, intergeneracional, intercultural, con varias lenguas, varias culturas.



EL FUEGO NOS MUESTRA CÓMO:

- ✓ Honrar nuestro poder, nuestra historia y nuestra identidad. Narrarnos, contarnos, recordarnos, hacer memoria de las que fuimos y las que seremos.
- ✓ Limpiar la energía, los lugares, los procesos, limpiar junto a las otras.



LA TIERRA NOS SOSTIENE PARA:

- ✓ Recordar que florecer lleva su tiempo, tener calma, aprender a ir despacio, florecer siempre que sea posible en nuestras decisiones y enfrentarnos para regular a las expectativas que otrxs se generan de nosotras.
- ✓ Hacer todo lo posible juntas para ver aquello que no es sencillo de ver, para nombrar lo que se queda en el silencio y para reconocerse en este trance y hacerse fuertes.
- ✓ Saber siempre que la esperanza es política y que se vuelve horizonte en la búsqueda de la alegría y el gozo.



Tejiendo pasados, presentes y futuros anticoloniales

Y FEMINISTAS PARA SOSTENER Y CUIDAR LAS
TRANSICIONES DE LIDERAZGO DEL SUR GLOBAL

Las transiciones en el liderazgo feminista son mucho más que simples cambios individuales, sobre todo cuando se dan en el Sur Global y están arraigadas en compromisos feministas y anticoloniales. Son procesos vitales de memoria histórica, redistribución del poder y construcción colectiva de futuros feministas y anticoloniales.





Las injusticias sistémicas —que fracturan los movimientos, debilitan las comunidades y limitan el acceso a los recursos— colocan a las líderes feministas del Sur Global en condiciones profundamente desiguales. Muchas atraviesan las transiciones con fondos limitados, un acompañamiento mínimo y expectativas desproporcionadas, mientras se enfrentan a un escrutinio intensificado marcado por el racismo, el clasismo, el capacitismo y otras opresiones estructurales que amenazan la continuidad de las agendas feministas y anticoloniales.

En este contexto, las transiciones de liderazgo no son meras formalidades organizativas. Son actos de retorno, reparación y reconexión con el alma colectiva, que sacan a la luz emociones profundas, aspiraciones políticas y memorias compartidas. Documentar estas transiciones —y apoyarlas mediante enfoques basados en el cuidado holístico— transforma las experiencias dolorosas en aprendizajes estratégicos que fortalecen los movimientos. Esta práctica va más allá de nombrar la injusticia, se convierte en una acción feminista anticolonial viva, que integra el análisis y la praxis mientras pensamos, soñamos, sentimos, conspiramos y sanamos juntas.

Entre los principales aprendizajes que se desprenden de estas experiencias se encuentran: reconocer el cuidado anticolonial como una estrategia política que redistribuye el poder y sustenta el liderazgo colectivo; situar la justicia racial, de género y de las personas con discapacidad como ejes fundamentales de la transformación; y comprender que toda transición, por muy difícil que sea, ofrece una oportunidad estratégica para reparar, innovar y fortalecer las organizaciones. El liderazgo nunca es una tarea individual, depende del acompañamiento colectivo e intergeneracional para mantener la resiliencia y la dignidad en medio de la opresión estructural.

Las recomendaciones que aquí se ofrecen invitan a la reflexión tanto colectiva como individual, y orientan acciones concretas para apoyar y sostener las transiciones de liderazgo. Este trabajo forma parte de nuestra responsabilidad compartida de entretejer pasados, presentes y futuros anticoloniales y feministas, garantizando que las transiciones de liderazgo en el Sur Global se fomenten, se fortalezcan y se integren en la lucha más amplia por la justicia y la sanación.



PRINCIPALES APRENDIZAJES

- El cuidado anticolonial como estrategia política:

Las transiciones requieren enfoques situados que reconozcan, sin borrar ni deslegitimar, lo doloroso y lo caótico, transformando la sanación en una herramienta activa para impulsar cambios sistémicos. El cuidado no es un acto individual: es una práctica política que redistribuye poder, fortalece la justicia feminista y sostiene liderazgos capaces de transformar estructuras de opresión. En su dimensión anticolonial, reconoce al cuerpo como territorio de resistencia y praxis de rehumanización, donde cada gesto de cuidado y cada espacio de descarga emocional se conecta con saberes ancestrales que han sobrevivido a siglos de violencia. Así, el cuidado integra cuerpo, mente, memoria y comunidad, afirmando la fuerza colectiva y la memoria histórica, constituyéndose como una estrategia política integral que dismantela opresiones y sostiene movimientos transformadores desde su raíz.

- El poder y la sabiduría de las líderes feministas del Sur Global son transformadores:

Estas líderes aportan formas de sabiduría política forjadas en el trabajo cotidiano de la supervivencia, la resistencia, los sueños, la creatividad, la solidaridad, la disciplina y el cuidado colectivo. Su liderazgo suele surgir en contextos donde las instituciones y los espacios no fueron diseñados para incluirlas, y donde deben enfrentar el racismo, el casticismo, el capacitismo, el clasismo, el adultocentrismo y múltiples formas de injusticias mientras se desenvuelven en organizaciones históricamente moldeadas por el poder, la gobernanza y las normas del Norte Global. Asumir estos roles exige reconstruir la confianza dentro de equipos fracturados, abordar las tensiones y los daños organizacionales heredados, desafiar jerarquías arraigadas, construir infraestructuras que centren el bienestar y mantener una visión política colectiva, incluso cuando se enfrentan a un escrutinio desigual, a limitaciones de recursos y al peso emocional de la transformación. Y, sin embargo, gracias a su extraordinario ingenio, creatividad y valentía, las líderes feministas del Sur Global se basan en su experiencia vivida, el conocimiento de los movimientos, la responsabilidad comunitaria y la sabiduría ancestral para transformar estos desafíos en vías hacia el cambio y la justicia. Al hacerlo, amplían el significado y la práctica del liderazgo en sí mismo —alejándolo de la jerarquía y el control hacia el poder relacional, la responsabilidad colectiva y el cuidado político— y demuestran que el liderazgo arraigado en el conocimiento y el poder del Sur Global es esencial para construir instituciones capaces de promover la justicia, la sanación y la transformación a largo plazo.

- **Impacto en la justicia racial, de género y anticapacitista:**

El liderazgo feminista del Sur Global desafía el poder arraigado al ocupar espacios de gestión y liderazgo y, al mismo tiempo, resistir la opresión institucional. Las líderes cultivan modelos inclusivos, equitativos y sostenibles que reconfiguran el poder dentro de las organizaciones y los movimientos sociales en general. Al centrarse en la justicia racial, de género y de las personas con discapacidad, estas estrategias impulsan un cambio sistémico, cuestionando las jerarquías diseñadas históricamente para excluir y marginar. El poder real surge a través de la reparación, la solidaridad y la gobernanza colectiva, creando un liderazgo que sustenta movimientos sociales resilientes y transformadores.

- **Transiciones como procesos de reparación y oportunidades estratégicas:**

Asumir liderazgos feministas del Sur Global en organizaciones del Norte Global —especialmente aquellas históricamente dirigidas por personas del Norte— conlleva un costo emocional, mental y físico profundo. Las lideresas enfrentan racismo, capacitismo, clasismo, casticismo, adultocentrismo y múltiples formas de violencia estructural, mientras asumen la responsabilidad de desafiar y transformar sistemas que históricamente las han excluido. Las transiciones son intrínsecamente traumáticas en estos sistemas y condiciones, pues implica dismantelar jerarquías, cuestionar normas establecidas y resistir presiones internas y externas, todo mientras se sostiene una visión colectiva. Navegar este camino requiere mantener el bienestar propio, procesar el dolor heredado y las tensiones del presente, y resistir el agotamiento que acompaña a quienes buscan cambiar estructuras de poder profundamente arraigadas. Sin embargo, estas transiciones también representan oportunidades estratégicas. Son momentos para renovar y fortalecer las organizaciones, para introducir enfoques inclusivos y anticoloniales, y para visibilizar y cuestionar dinámicas de poder históricamente invisibilizadas. Cada transición puede convertirse en un catalizador de cambio: reconfigura relaciones de poder, promueve liderazgos colectivos, genera espacios para prácticas de cuidado integral y abre caminos para la sostenibilidad política y organizacional. El costo es elevado, pero la fuerza y la innovación resultantes dan lugar a un liderazgo capaz de reinventar y reconstruir sistemas que sitúan la equidad y la sostenibilidad en el centro.



• Necesidad de acompañamiento integral:

El acompañamiento integral es crucial para que las lideresas no enfrenten solas los desafíos de la transición. Se requieren equipos multidisciplinarios —que incluyan cercanía, confianza, sanación espiritual, análisis político y apoyo estratégico— para sostenerlas frente al desgaste emocional, mental y físico. Este acompañamiento no solo ayuda a resistir la presión del sistema que busca agotarlas, también apoya a que las transiciones se vivan de manera colectiva y holística, promoviendo prácticas que redistribuyen poder, fortalecen la justicia y crean espacios seguros donde el cuidado y la sanación son parte del proceso de transformación organizacional.

• Sostenibilidad colectiva para los liderazgos feministas:

Las transiciones no pueden ser procesos solitarios; deben vivirse como experiencias compartidas que fortalecen la colectividad y tejen redes de apoyo entre líderes, equipos y comunidades. El acompañamiento mutuo permite sostener el peso emocional, político y organizacional que conlleva desafiar estructuras de poder profundas, evitando que el costo recaiga exclusivamente sobre una sola persona. Pero además contribuye a la creación de estrategias colectivas para la transformación estructural, creando redes de soporte, apoyo y proyectos políticos del sur global.

• Documentación de las transiciones como herramienta narrativa de transformación:

Igualmente crucial es la documentación y recuperación de la historia y los relatos: registrar aprendizajes, decisiones, desafíos y resistencias permite reconstruir memorias muchas veces invisibilizadas por sistemas coloniales y patriarcales. Contar la experiencia de estas transiciones —lo doloroso, complejo, amplio, diverso y lo transformador— es un acto de justicia política y de remembranza, reivindicación, y re-autoría histórica. Documentar el proceso asegura que el conocimiento se comparta, que los errores se reconozcan y que las futuras generaciones puedan aprender y sostener el legado de quienes abrieron caminos, reforzando la idea de que el liderazgo feminista del Sur Global no es individual, sino colectivo, holístico y profundamente transformador. Renarrar el proceso de transición nos permite reconocer, recuperar y compartir nuestro conocimiento y nuestras experiencias vividas con responsabilidad y con un espacio para crecer.

• Análisis crítico de contextos culturales e históricos, poder y riesgo:

Cada organización se mueve dentro de dinámicas moldeadas por su contexto social, cultural e histórico, incluidos legados de colonialismo, racismo y opresiones estructurales. Comprender estos contextos permite abordar riesgos con más precisión, en lugar de confundirlos con miedo o verlos como barreras absolutas. El riesgo debe evaluarse junto con las oportunidades, de manera colectiva y no individualizada, para distribuir responsabilidades, fortalecer la resiliencia y guiar estrategias sostenibles a largo plazo. La verdadera amenaza no es el riesgo en sí, sino la falta de apoyo a líderes y movimientos emergentes para transformar sistemas de manera intergeneracional. La oportunidad radica en cultivar liderazgos diversos, consolidar memoria histórica, fortalecer ecosistemas de solidaridad y avanzar agendas feministas anticoloniales, con un enfoque central en los liderazgos del Sur Global. Esto establece como prioridad un análisis crítico de contextos, poder y riesgo, que permita diseñar medidas y estrategias pertinentes, efectivas y transformadoras.

- **Apoyo integral, intergeneracional y holístico de fundadores, liderazgos pasados y donantes:**

Líderes entrantes y actuales, liderazgos en transición y donantes desempeñan un papel crucial en sostener las transiciones al actuar como aliados estratégicos. Su apoyo implica validar las experiencias de las nuevas líderes, facilitar conversaciones con juntas directivas y crear espacios seguros donde las tensiones y desafíos puedan abordarse de manera constructiva. En muchos contextos, especialmente cuando ingresan liderazgos del Sur Global, ocurre lo contrario: se les exige más con menos apoyo, sin comprender completamente el contexto, las dinámicas de poder y las necesidades específicas de quienes lideran la transición. Esto genera presión adicional, aumenta el riesgo de agotamiento y pasa por alto las realidades de las injusticias sistémicas y los legados heredados de liderazgos anteriores. Al construir relaciones de pares (en todas las organizaciones), entre lideresas entrantes, antiguas lideresas y donantes fortalece la legitimidad, se incrementa la confianza y la eficacia de los procesos de cambio sistémico. Este enfoque integral e intergeneracional reconoce que las transiciones exitosas no dependen únicamente de las nuevas líderes, sino de la colaboración estratégica, la historia compartida y la corresponsabilidad colectiva, constituyendo así una estrategia de largo plazo que fortalece movimientos y organizaciones de manera profunda y sostenible. Al mismo tiempo, es fundamental reconocer que no todas las líderes anteriores o salientes deben incluirse automáticamente en los procesos de transición. En contextos en los que el liderazgo anterior haya causado daño, haya creado o reforzado estructuras organizativas injustas, haya dejado conflictos sin resolver o haya contribuido al deterioro de la organización, invitar a esos liderazgos a participar en la transición sin exigirles rendición de cuentas puede reproducir el daño y socavar el proceso. Por lo tanto, una evaluación cuidadosa, límites claros y mecanismos de rendición de cuentas significativos son esenciales para garantizar que las transiciones prioricen el bienestar del personal, la integridad de la organización y la posibilidad de una transformación genuina.



RECOMENDACIONES CLAVE

PARA ORGANIZACIONES Y MOVIMIENTOS

✓ Organizar, mantener y centrar los diálogos y las prácticas intergeneracionales como una forma de cuidado colectivo a largo plazo:

Reconocer que los tránsitos permiten oxigenar y dinamizar a las organizaciones y los grupos, al tiempo que se van adaptando a las necesidades cambiantes de los movimientos. Integrar que los tránsitos generacionales son un ejercicio político de cuidado de largo plazo de los movimientos sociales. Permite que distintas generaciones ocupen espacios de poder, lo moviliza y descentraliza, además permite que los liderazgos fundadores no lleguen al burnout y crear oportunidades para la reflexión y la elaboración de documentaciones que recojan lecciones profundas.

✓ Visibilizar sistemas de opresión:

Identificar y confrontar prácticas racistas, capacitistas, clasistas, castistas y adultocéntricas que obstaculizan las transiciones y reproducen desigualdades históricas.

✓ Transformar culturas organizacionales:

Implementar mecanismos de cuidado, rendición de cuentas feministas y liderazgos rotativos que fortalezcan la sostenibilidad y la justicia interna.

✓ Documentar memorias colectivas:

Preservar el conocimiento colectivo y evitar la centralización en figuras individuales, asegurando continuidad y resiliencia.

✓ Promover transiciones de liderazgo colectivas:

Reducir la dependencia de figuras únicas y construir estructuras distribuidas, inclusivas y colaborativas para acompañarse en las transiciones.

PARA LA FILANTROPÍA Y DONANTES

✓ Financiar experiencias del Sur Global:

La mayoría de los consultores de acompañamiento contratados en el sector filantrópico y por las entidades financiadoras son personas del Norte Global. Confiar y respaldar las experiencias, los conocimientos y las perspectivas de las consultoras de acompañamiento del Sur Global es también un acto de confianza política.

✓ Financiar transiciones con perspectiva anticolonial colonial

Invertir en acompañamientos flexibles de 2 a 3 años, diseñados y elegidos por las propias lideresas del Sur Global.

✓ Construir e impulsar espacios seguros de cuidado:

Promover y garantizar espacios en donde de forma colectiva y organizativa se involucre a otros liderazgos que están en transición para que se creen redes de soporte con acompañamientos situados. Además de abrir espacios con equipos y consejos directivos para trabajar las transiciones.

✓ Apoyar procesos holísticos:

Cubrir necesidades emocionales, espirituales y políticas, más allá de lo logístico, reconociendo que el cuidado integral es estratégico. Propiciar apoyos e intercambios intergeneracionales que incluyan fundadoras, antecesoras y líderes en transición.

✓ Priorizar liderazgos del Sur Global:

Destinar recursos a redes de apoyo entre pares, garantizando salidas dignas con beneficios extendidos, seguridad económica y sostenibilidad de los proyectos.

PARA LÍDERES EN TRANSICIÓN

✓ Cuidado personal-colectivo y reconexión:

Reconocer que se necesita apoyo externo para poder recuperar la creatividad, el cuerpo y la espiritualidad como herramientas de resistencia y resiliencia política.

✓ Confía y mantén el equilibrio de tu poder y sabiduría:

Afirma los conocimientos, la experiencia y la visión política que aportas como líder feminista del Sur Global. Confiar en tu perspectiva —y basar tus decisiones en tus valores, la responsabilidad ante tu comunidad y la historia de los movimientos— es esencial para cuestionar las normas dominantes y redefinir el liderazgo de manera que se alinee con la justicia y el bienestar colectivo.

✓ Tejer redes feministas:

Buscar acompañamiento situado, intergeneracional y con justicia lingüística, para no enfrentar solas los desafíos de la transición.

✓ Desafiar paradigmas de liderazgo:

Redefinir el “éxito” lejos de estándares coloniales, capitalistas y jerárquicos, construyendo modelos de poder inclusivos y transformadores.

✓ Re-autoría, cuenta tu propia historia:

Crear condiciones para contar la historia propia de los tránsitos, además de compartir múltiples formas para compartir estas historias. Alejarse de la revictimización y acercarse a la dignidad a través de la práctica narrativa, contar su historia en sus propios tiempos y centrado en el cuidado de quién transita.



Referencias y recursos

Esta lista reúne referencias y recursos sobre liderazgo, liderazgo feminista y anticolonial, así como modelos y aprendizajes sobre transiciones organizacionales, financiamiento, impacto de donantes e injusticias sistémicas. También incluye aportes sobre liderazgos feministas comunitarios y otros enfoques transformadores. Algunos de estos materiales fueron utilizados como referencia en este proceso, mientras que otros se incluyen aquí para complementar y enriquecer las recomendaciones y análisis presentados.

Es importante subrayar que la mayoría de estos recursos están en inglés y provienen de personas que viven y/o trabajan en Estados Unidos, en gran parte desde comunidades BIPOC. Sin embargo, esto no significa que el conocimiento esté concentrado en ese contexto. Las transiciones de liderazgo y la sabiduría que las acompañan son también parte fundamental del Sur Global, donde se lideran en materia de sostenibilidad, sanación, reparación y más. Lo que varía es la manera en que estas experiencias se documentan, circulan y cuentan con apoyo financiero para poder compartirse de manera más amplia y accesible.

EQUIDAD/JUSTICIA RACIAL, FILANTROPÍA Y FINANCIAMIENTO

- [Equidad Racial Y Filantropía: Desigualdades En El Financiamiento Para Líderes De Color Dejar Impacto Sobre La Mesa\(Racial Equity And Philanthropy: Disparities In Funding For Leaders Of Color Leave Impact On The Table\) Por Cheryl Dorsey, Jeff Bradach, Y Peter Kim \(2020\)](#)
- [“El Liderazgo En Las Organizaciones Sin Fines De Lucro Sigue Siendo Desproporcionadamente Blanco, Según Un Informe” \(Nonprofit Leadership Remains Disproportionately White, Report Finds\) Por Candid \(2023\)](#)
- [Las Organizaciones Sin Fines De Lucro Dirigidas Por Personas De Color Reciben Menos Dinero En Subvenciones Y Con Más Restricciones – Estudio \(Nonprofits Led By People Of Color Win Less Grant Money With More Strings – Study\)– Por Jim Rendon \(2020\)](#)

FEMINISMOS DESCOLONIALES Y COMUNITARIOS

- [Descolonizar El Feminismo Para Cambiarlo Todo Por Afrofeminas \(2024\)](#)
- [Feminismo Comunitario Con Adriana Guzmán | Entrevistas \(2022\)](#)
- [Los Feminismos De\(S\)Coloniales Como Política Disruptiva De La Modernidad-Colonialidad: Aportes Situados A La Producción De Conocimiento Y Al Cambio Social Por Diana Gómez Correal \(2023\)](#)

LIDERAZGO DE PERSONAS BIPOC Y MUJERES DE COLOR

- [“Carrera Hacia El Liderazgo: Mujeres De Color En El Sector Social” \(Race To Lead: Women Of Color In The Nonprofit Sector\) Por Ofronama Biu \(2019\)](#)

- [“Del Techo De Cristal Al Precipicio De Cristal: Un Informe De Race To Lead Sobre Ejecutivos De Color En Organizaciones Sin Fines De Lucro” \(Trading Glass Ceilings For Glass Cliffs: A Race To Lead Report On Nonprofit Executives Of Color\) Por Sean Thomas-Breitfeld Y Frances Kunreuther \(2022\)](#)
- [“El Llamado Del Liderazgo Hoy: Líderes Bipoc En Una Era Sindémica” \(The Call Of Leadership Now: Bipoc Leaders In A Syndemic Era\) Por Neha Mahajan Y Felicia Griffin \(2023\)](#)
- [“El Nuevo Precipicio De Cristal: Cómo Seguimos Fallando A Las Mujeres Negras Y A Las Mujeres De Color Líderes En El Sector Del Desarrollo Global” \(The New Glass Cliff: How We Continue To Fail Black Women And Women Of Colour Leaders In The Global Development Sector\) Por Racial Equity Index Y Better Org \(2023\)](#)
- [“La Necesidad De Narrativas De Liderazgo Más Inclusivas” \(The Need For More Inclusive Leadership Narratives\) Por Deborah Bae Y Kiernan Doherty \(2023\)](#)
- [“Mujeres De Color Liderando: Transformando Las Dinámicas De Poder Entre La Junta Directiva Y La Dirección Ejecutiva” \(Women Of Color Leaders: Shifting Power Dynamics Within The Board–Executive Relationship\) Por Tiloma Jayasinghe \(2024\)](#)

LIDERAZGO Y TRANSICIONES EN ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL/NGOs/SOCIALES

- [Estrategias Para Construir Una Organización Con Alma \(Strategies For Building An Organisation With A Soul\) Por Hope Chigudu Y Rudo Chigudu \(2015\)](#)
- [“Crear \(O Tomar\) Espacio: Patrones Iniciales Sobre Las Transiciones En Organizaciones Sin Fines De Lucro De Líderes Blancos A Líderes Bipoc “\(Making \(Or Taking\) Space: Initial Themes On Nonprofit Transitions From White To Bipoc Leaders\) Por Building Movement Project \(2021\)](#)
- [“Es Hora De Que La Filantropía Reimagine Las Transiciones De Liderazgo De Personas Bipoc” \(It’s Time For Philanthropy To Reimagine Bipoc Leadership Transitions\) Por Cathy Dang Y Liz Sak \(2022\)](#)
- [“La Confianza En La Práctica: Cambiando Nuestra Postura Sobre Las Transiciones De Liderazgo” \(Trust In Practice: Shifting Our Stance On Leadership Transitions\) Por Holly Bartling \(2021\)](#)
- [“Los Donantes Deben Apoyar Las Transiciones De Liderazgo En Organizaciones Sociales — Ahora” \(Funders Should Support Nonprofit Leadership Transitions — Now\) Por Nick Grono \(2025\)](#)
- [“Transiciones De Liderazgo En Organizaciones Sin Fines De Lucro: Cuatro Formas En Que Los Financiadores Pueden Apoyar A Líderes De Color” \(Nonprofit Leadership Transitions: Four Ways Funders Can Support Leaders Of Color\) Por Nate Wong, Carmita Semaan, Dorothy Jones Y Grace Nguyen \(2024\)](#)
- [“Liderazgo Liberador: Un Modelo Transformador Para Un Mundo En Cambio” \(Liberatory Leadership: A Transformative Model For A Changing World\) Por Iman Mills Gordon Y Ericka Stalling \(2025\)](#)