APRENDIZAJES

Fondo de Respuesta Rápida y Fondo para Organizaciones de Empoderamiento Cívico

Preparado por
Carla Bonina, Erick Monterrosas
y Gloria Mayne Davó para Pulsante
Dirección del Proyecto:
Dra. Carla Bonina

POLLMAN & LOOSLI

PULSANTE

Contenidos

Agradecimientos

Resumen ejecutivo

1. Introducción: Sobre Pulsante y los objetivos de este estudio

1.1. Sobre la metodología y los proyectos analizados

1.2. Cómo se estructura este reporte

2. Temas prioritarios, apuestas y áreas de impacto

2.1. El foco: los temas y acciones apoyadas (FRR y FO)

2.2. Nuevos Mandatos democráticos: el eje temático más significativo del FRR y el FO

2.3. Áreas de impacto del FO y FRR

3. Logros de la visión y acompañamiento holístico de Pulsante

3.1. Sobre la visión y prioridades de Pulsante

3.2. Acompañamiento holístico, activo y flexible - en pandemia

3.3. Pulsante como aliada de las organizaciones apoyadas y la valoración de la confianza

3.4. Las aliadas resaltan la apertura, respeto y comunicación abierta con el equipo programático de Pulsante (Avina)

3.5. Acceso a redes y el valor del encuentro presencial de Pulsante en Guatemala

3.6. Desafíos y áreas de oportunidad: destacado por las aliadas sobre el esquema de acompañamiento

3.7. Recomendaciones específicas: acompañamiento holístico

4. Principales logros del apoyo financiero de Pulsante

4.1. Movilización efectiva de recursos para aliadas con distintos niveles de financiamiento

4.2. Apoyo financiero: crucial para alcanzar logros tangibles e incidencia de las aliadas

4.3. La importancia y el valor crucial para las aliadas de recibir fondos flexibles

4.4. El apoyo financiero como fuente de legitimidad a nivel local

4.5. Desafíos y áreas de oportunidad: destacado por las aliadas para el apoyo financiero

5. Las consultorías y otros logros del apoyo no financiero

5.1. Valor de las consultorías en comunicación estratégica

○

5.2. El valor de las consultorías y el fortalecimiento organizacional

5.3. Áreas de oportunidad: destacado por las aliadas para el apoyo no financiero/consultorías

6. Conclusiones y futuro: tres sugerencias para Pulsante

Sobre las autoras

Agradecimientos

Este reporte general fue escrito por Carla Bonina, Erick Monterrosas y Gloria Mayne Davó, investigadores del proyecto, bajo la dirección de Carla Bonina. El estudio contó con el valioso apoyo de Ricardo Lara Bedoya para la transcripción y armado de notas durante las entrevistas con aliadas.

Queremos agradecer el tiempo, generosidad y los invaluables aportes de las aliadas a quienes entrevistamos, y dieron parte de su invaluable tiempo para poder concretar este estudio. Agradecemos también la confianza, oportunidad y el invaluable apoyo del equipo de Pulsante y sus socios donantes, y especialmente, a Lucía Abelenda, Gloria Guerrero, Tarick Gracida, Sara Fratti y Ximena Torres para derivar los aprendizajes que plasmamos en este estudio.

Resumen ejecutivo

1. **Pulsante** es una alianza entre la Fundación Avina, Luminate y Open Society Foundations (OSF), con la misión de **acompañar, expandir y consolidar** grupos, organizaciones y movimientos sociales, que desarrollan **prácticas innovadoras de acción colectiva** online y offline para el fortalecimiento de la democracia en América Latina.

2. A lo largo de tres años, Pulsante apoyó **12 proyectos** en dos líneas de financiamiento: **5** aliadas en su Fondo de Respuesta Rápida (**FRR**) y **7** en el Fondo para Organizaciones (FO); cubrió **6 países** (Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, México y Perú), y en su mayoría, llegó a **organizaciones emergentes** y nuevas en el ecosistema.

Sobre los temas prioritarios y la apuesta de Pulsante

3. **Pulsante se enfocó en tres** ejes temáticos prioritarios para Pulsante (FRR y FO):

   - El eje de **Nuevos mandatos democráticos** (proyectos para la inclusión de participación política y representación de grupos marginados y minoritarios y su seguridad)**,** ha sido el de mayor prominencia, con **8 proyectos** apoyados en 6 países (4 en FRR, y 4 en FO);

   - El segundo eje, **Diversidades** (proyectos para la inclusión participativa LGBTIQ+ y no discriminación, y la lucha contra la violencia de género y por justicia reproductiva) concentró **3 proyectos** en dos países (1 en FRR en México, y 2 en FO en Guatemala)

   - El eje de **Afrodescendientes** en el espacio cívico (inclusión, liderazgo y participación de la comunidad afrodescendiente en procesos democráticos), apoyó **1 proyecto** (FO en Perú).

4. Los **logros de las aliadas** se agrupan en **tres áreas de impacto**,: i) distribución del poder y nueva participaciones, ii) cambio de discursos y narrativas para el cambio cultural, iii) leyes, normas e incidencia en instituciones.

5. Estos **logros** verifican la **visión de éxito alternativa de Pulsante** en el apoyo a proyectos como **procesos de cambio**, que trasciende indicadores tradicionales como el cambio en normas o leyes e instituciones

Logros y hallazgos de la visión y apoyo logístico de Pulsante

6. **Pulsante** es más que apoyo financiero; una hallazgo compartido por las aliadas y de mayor preponderancia destaca **la visión distintiva** de Pulsante para la generación de **propuestas**, procesos de **reflexión**, **experimentación**, e implementación de **acciones** para responder a los desafíos del espacio cívico en contextos difíciles.

7. Las **aliadas** destacan que Pulsate logró abordar **múltiples ejes temáticos** de forma interseccional a nivel local/regional; logró contribuir a la **inclusión de grupos diversos**, y la **creación de capacidades** y liderazgos alternativos en la sociedad civil, incluso más allá de las aliadas que reciben directamente los fondos de Pulsante.

8. Destaca la apuesta por la provisión de **fondos ágiles y flexibles**, con un acompañamiento **holístico, activo y flexible**, en un contexto marcado por crisis políticas y contingencias por la **pandemia** del Covid-19.

9. La **mayoría de las aliadas** destaca el **valor de Pulsante** en proveer de relacionamiento **regional** y reflexión**; expertise** técnico en **comunicación** e incidencia; **apoyo estratégico** y **operativo** para la toma de decisiones en el diseño y ejecución de los proyectos.

10. **Pulsante tuvo una visión innovadora** para **incidir de** manera **oportuna** en contextos críticos**;** el **FRR** es un ejemplo claro de esta visión valorada por las aliadas.

11. Las aliadas **destacan** la construcción de confianza, el apoyo horizontal, el **respeto, entendimiento, apertura y transparencia** como un valor añadido característico y distintivo de Pulsante.

12. El encuentro **presencial** de **Pulsante**, realizado en **Antigua**, **Guatemala** en Agosto de 2022 es un hito fundamental y altamente valorado por las aliadas; facilitó el intercambio regional de experiencias e ideas innovadoras entre organizaciones y amplió las redes de las aliadas entre pares y con otros donantes.

13. Encontramos **que no existe un consenso** de parte de las aliadas en torno a la cercanía ideal del acompañamiento (muy cercano vs menos cercano).

14. De nuestro **análisis**, surgen dos **recomendaciones explícitas** a considerar en el apoyo logístico:

    - Delinear de **forma explícita el esquema de acompañamiento** y los **puntos focales por país** o eje temático, y las expectativas de reuniones;
    - Considerar la generación de un **mini-cluster para acompañamiento** diferenciado en **Brasil**

Logros del apoyo financiero de Pulsante

15. El **apoyo financiero** de Pulsante es considerado por las aliadas como un mecanismo efectivo para lograr **resultados viables en sus contextos;** Pulsante es visto por la gran mayoría de las aliadas como una alternativa respecto a otros fondos principalmente por su **flexibilidad y la adaptabilidad** en contextos locales cambiantes, especialmente durante la **pandemia** del Covid-19.

16. **Tamaño del apoyo financiero**: en su mayoría, las aliadas reportan que el tamaño del apoyo financiero fue **adecuado** para sus organizaciones (7 de los 10 proyectos entrevistados).

17. Dos **terceras** partes de las aliadas entrevistadas destacaron el valor de la alianza con Pulsante para promover su **legitimidad** y el **fortalecimiento de sus redes y colaboraciones** a nivel local

Logros de las consultorías y el apoyo no financiero

18. Las **aliadas** que recibieron consultorías destacaron de manera generalizada la **relevancia de las consultorías** y su rol fundamental en el alcance de las actividades y objetivos de los proyectos.

19. Pulsante **apostó** de manera exitosa a fortalecer las capacidades en comunicación estratégica de las organizaciones; **7 de las 10 aliadas** entrevistadas destacan las capacidades instaladas que deja Pulsante en el **fortalecimiento de su estrategia de comunicación** como eje prioritario para alcanzar a nuevas **audiencias** y lograr objetivos de activismo e incidencia.

20. Otras capacidades que deja Pulsante incluyen (en orden de importancia): la **capacidad** para **la gestión** de fondos; el desarrollo de **metodologías propias**; capacidades para elaborar **propuestas de proyectos** y obtener nuevos fondos ulteriores; y la capacitación para el relevo **intergeneracional** de algunas aliadas.

21. Las **aliadas** también destacan el apoyo de Pulsante **en la búsqueda y selección de consultores, el perfil adecuado** para acompañar a sus proyectos y la profesionalidad de las consultoras. La oferta de consultoras que ha formado Pulsante ha sido un éxito valorado por las aliadas de manera mayoritaria.

Futuro

22. En **base** a nuestro análisis, sugerimos **tres recomendaciones** para un futuro de la Alianza o programas similares:

- **Preservar** una de las mejores características de Pulsante: **apoyo flexible, holístico, experto y de confianza, inclusivo y de respeto** con las aliadas.

- Experimentar con **modelos participativos de financiamiento** *(participatory grantmaking).* Consideramos que Pulsante cuenta con las condiciones habilitantes para experimentar en modelos participativos en distintas etapas del apoyo (pre, durante y post financiamiento).

- Impulsar estrategias de **procesos continuos de aprendizaje.** Nuestro análisis destaca el **apetito de las organizaciones** por aprender de sus pares, de la propia Alianza Pulsante, y en temáticas específicas que hacen al ecosistema. Destacamos: expandir los **encuentros presenciales** para fomentar el intercambio de aprendizajes, **redes por área temática** para intercambio de experiencias en procesos, y generación de capacidades en **sostenibilidad financiera**, **seguridad y autocuidado**, **gestión del impacto**.

1. Introducción: Sobre Pulsante y los objetivos de este estudio

Pulsante es una alianza entre la Fundación Avina, Luminate y Open Society Foundations (OSF), con la misión de **acompañar, expandir y consolidar** grupos, organizaciones y movimientos sociales, que desarrollan **prácticas innovadoras de acción colectiva** online y offline para el fortalecimiento de la democracia en América Latina.

Pulsante tiene como objetivo contribuir a la expansión y fortalecimiento del espacio cívico en América Latina a través del **apoyo a la ciudadanía activa** que permite influir en las estructuras de poder, incorporar voces tradicionalmente excluidas y expandir espacios de incidencia en la región.

Para alcanzar este objetivo, **Pulsante invirtió cerca de tres millones de dólares** en la región a lo largo de **tres años** (2020-2023) para promover la participación colectiva e inclusiva, escalar y experimentar con prácticas democráticas innovadoras tanto en línea como presenciales y fortalecer la capacidad de grupos, organizaciones y movimientos.

Dado el contexto regional, Pulsante apoyó tres líneas de trabajo distintas:

- El **Fondo de Respuesta Rápida** (FRR): apoyo financiero a campañas de respuesta rápida centradas en obtener logros específicos y urgentes para proteger el espacio cívico y los derechos humanos;
- El **Fondo para Organizaciones de Empoderamiento Cívico** (FO): financiamiento a organizaciones que experimentan con prácticas democráticas innovadoras que aumentan el poder ciudadano, mejoran la calidad de la democracia y garantizan una mayor justicia social; y
- **Apoyo a Movimientos Sociales** (AMS): que tratan de impulsar reformas para que las democracias sean más transparentes, participativas y representativas.

Este estudio se enfoca en las **primeras dos** líneas de trabajo: **el FRR y el FO**.

El **objetivo general** de este **reporte** es contribuir a la **sistematización de aprendizajes** y principal **impacto del programa en estas dos líneas de acción (FO y FRR)** a lo largo de los años de su ejecución. El reporte tiene los siguientes objetivos **específicos**:

1. Estudiar **a profundidad** y **sistematizar los principales resultados, logros, desafíos y sugerencias de mejora** de los proyectos apoyados en por el FRR y el FO;

2. Derivar **aprendizajes y recomendaciones** para ***Pulsante***, su alianza de donantes, las organizaciones apoyadas y el ecosistema.

1.1. Sobre la metodología y los proyectos analizados

Para analizar, sistematizar y evaluar los aprendizajes de Pulsante, estudiamos los **12 proyectos apoyados** por el **FO** y el **FRR**. Para ello, combinamos varias fuentes de información, y diseñamos herramientas para el análisis que presentamos. El siguiente recuadro expande sobre nuestra metodología y fuentes de información.

Sobre la metodología del estudio

- Estudiamos a profundidad **12 proyectos** (5 del FRR y 7 del FO)
- Entrevistamos a **10 organizaciones** que lideraron **11 proyectos**[1]
- Participamos del **encuentro presencial** de las aliadas y red de donantes de **Pulsante** en **Antigua**, Guatemala, en **agosto de 2022**, y conversamos con las organizaciones y movimientos aliadas
- Revisamos y sistematizamos **20 entrevistas con actores clave** (aliadas, donantes y equipo Pulsante), realizadas durante el encuentro presencial de Pulsante en Antigua, Guatemala, en Agosto de 2022
- Estudiamos a profundidad la **documentación disponible** de los 12 proyectos en análisis (postulaciones, presentaciones, reportes medios y finales)
- **Revisamos, sistematizamos y analizamos documentos** estratégicos, postulaciones, presentaciones, páginas web y blogs de **Pulsante** desde su inicio hasta finales de diciembre de 2022
- Realizamos **un taller presencial** en la **Ciudad de México** para la presentación y reflexión de hallazgos y aprendizajes del programa con el equipo de **Pulsante** en enero de 2023, y compartimos hallazgos con otras evaluadoras del programa
- Nos **reunimos** de manera regular con el equipo de Pulsante para los avances del estudio
- Construimos sobre **productos desarrollados en fases previas** por el equipo (la “Guía para la Gestión del Impacto” elaborada para Pulsante en 2021, y las cuatro líneas de base de Pulsante elaboradas en 2022).

[1] No pudimos entrevistar a lxs líderes del proyecto de Espacio Público (Chile) del FRR por cambios en los equipos.

1.2. Cómo se estructura este reporte

Pulsante comprende un entramado complejo de organizaciones, tipos de financiamiento, y apoyo tanto financiero como de consultorías a las aliadas. En base al análisis y sistematización de la información, dividimos el estudio en las siguientes secciones:

- **Temas prioritarios, apuestas y áreas de impacto**: presenta hallazgos y tendencias comunes que surgen de analizar los proyectos apoyados en tres áreas temáticas de Pulsante (nuevos mandatos demovcraticos, diversidades y movimiento afedescendtee)
- **Logros de la visión y acompañamiento holístico de Pulsante**: esta sección reporta el valor y tendencias comunes reportado por las aliadas respecto al apoyo holístico de Pulsante. Constituye la primera categoría analítica, en donde encontramos una visión compartida respecto al principal valor del fondo; incluye también sugerencias para el cambio y desafíos encontrados.
- **Principales logros del apoyo financiero de Pulsante**: si bien Pulsante ofrece un apoyo holístico, diferenciamos en esta sección los hallazgos comunes y puntos de coincidencia reportados por las aliadas respecto del apoyo financiero de Pulsante; incluye también áreas de oportunidad y desafíos en esta línea.
- **Las consultorías y otros logros del apoyo no financiero**: esta sección concentra hallazgos y tendencias comunes reportadas por las aliadas respecto al valor de las consultorías y apoyo no financiero de Pulsante. Separa aspectos específicos de las consultorías, más allá de áreas que se podrían superponer con algunas tendencias reportadas en el apoyo logístico (primera sub-sección). Incluye también áreas de oportunidad y desafíos.
- **Futuro**: en base a los principales aprendizajes, la última sección incluye **tres** áreas que consideramos podrían ser recomendaciones útiles para el futuro de Pulsante, o de fondos similares.

Sobre las citas que presentamos en este reporte

El estudio incluye citas de las aliadas que ilustran los principales hallazgos del estudio. Las mismas están anonimizadas a fin de mantener el consenso de **no atribución** con las organizaciones aliadas con las que trabajamos. Indicamos con “FO” si se trata de una organización del fondo de organizaciones, y con “FRR”, si se trata de una del fondo de respuesta rápida. En todos los casos, las citas corresponden a ***nuestras entrevistas***, excepto cuando añadimos “Encuentro presencial en Antigua”, para indicar que las citas salen de las entrevistas realizadas por el equipo de Pulsante durante el encuentro presencial en Guatemala, de Agosto de 2022.

2. Temas prioritarios, apuestas y áreas de impacto

2.1. El foco: los temas y acciones apoyadas (FRR y FO)

A partir de un análisis de los **12 proyectos** incluidos en este reporte, identificamos tendencias[2] agrupadas en **tres problemáticas comunes (ejes temáticos)** y sus respectivas líneas de trabajo abordadas por las aliadas para revertir contextos adversos en sus respectivos países. A continuación desarrollamos su descripción, contextos de los proyectos y sus líneas de trabajo, y presentamos en la Tabla 1 un resumen de todos los proyectos estudiados en cada eje temático, sus contextos y líneas de acción.

1) Nuevos Mandatos Democráticos (NMD):[3] proyectos que pugnan por revertir la falta de participación política y **representación** de **grupos tradicionalmente excluidos** (jóvenes, mujeres, afrodescendientes, LGBTIQ+ y pueblos indígenas) así como reducción del espacio cívico por **amenazas a la seguridad** y la falta de **acceso a información**.

Problemáticas comunes y contexto de los proyectos de NMD

En **Brasil s**e hizo evidente la **falta de representación política** de grupos marginados como **mujeres, indígenas, afrodescendientes** así como la ausencia de condiciones equitativas para competir por escaños públicos ante los comicios de 2022.

En **Colombia** se dieron **episodios de brutalidad policial contra jóvenes** que se **movilizaron para promover la participación cívica** informada con una agenda inclusiva amplia en la antesala del proceso de elecciones presidenciales del **2022**.

En **Chile,** ante la discusión de un nuevo proyecto de constitución**, se polarizó a la opinión pública** mediante **campañas de desinformación** que intentaban frenar la inclusión de agendas de derechos humanos o de comunidades históricamente marginadas.

En **Guatemala,** durante la pandemia **se limitó** el **acceso a información** adecuada en **lenguas indígenas** en temas cruciales para el acceso a servicios de salud así como para la participación de dichas comunidades en la toma de decisiones.

[2] Para identificar y delimitar estos ejes temáticos inicialmente se elaboró análisis iterativo que comprendió proyectos del Apoyo a Movimientos Sociales, además de proyectos del FRR y el FO. De forma subsecuente el equipo investigador se enfocó en la redefinición y organización temática solamente para los 12 proyectos analizados en este reporte concernientes al FRR y al FO.

[3] Ver Mayné Davó, G. & Bonina, C. (2022), *Línea de Base - Construcción de agendas ciudadanas para nuevos mandatos democráticos*. Pulsante.

En **México** el gobierno y el sector privado no han consultado a las comunidades locales en los procesos de **toma de decisiones relacionados con sus tierras**, lo que ha exacerbado **conflictos y el desplazamiento de comunidades**. Estos factores han contribuido también a aumentar el riesgo de los defensores de derechos humanos indígenas.

En **Perú** la **inestabilidad política** de finales del **2020** fue acompañada por una intensa movilización social y la r**epresión violenta** en las calles. Activistas y defensores de derechos humanos también han sido objeto de vigilancia, intimidación y represión gubernamental en el espacio digital.

Las principales líneas de trabajo de los proyectos de NMD se concentran en:
i) fomentar la participación de grupos minoritarios en la agenda pública, la toma de decisiones y su representación política
ii) fortalecer la seguridad y el acceso a información para la ampliación del espacio cívico

2) Diversidades, violencia de género y justicia reproductiva[4] que contrarrestan dinámicas de exclusión y discriminación de comunidades LGBTIQ+ invisibilizadas y mecanismos para su plena participación. Condiciones adversas para la movilización social contra la violencia de género y la justicia reproductiva.

Problemáticas comunes y contexto de los proyectos de diversidades

En Guatemala prevalece la impunidad en crímenes de odio en contra de las comunidades LGBTIQ+ aunado al estigma y exclusión social que sufren estas comunidades en los ámbitos educativo, laboral, familiar, de participación política y en el acceso a servicios de salud sexual y reproductiva.

En México la codificación penal del feminicidio no ha frenado el flagelo; **entre 10 y 11 mujeres son asesinadas cada día.** Según datos oficiales el 7 de cada 10 mujeres han padecido violencia, mientras que 8 de cada 10 mujeres no denunciaron ante la desconfianza en la procuración de justicia.

Las principales líneas de trabajo de los proyectos de diversidades se concentran en:
i) Inclusión participativa de diversidades (grupos LGBTIQ+) y no discriminación;
ii) Movilización social contra la violencia de género y lucha por la justicia reproductiva.

[4] *Ver Monterrosas, E., Bonina, C., Mayné Davó, G. (2022), Línea de Base - Diversidades, justicia reproductiva y lucha contra la violencia de género en el espacio cívico. Pulsante.*

3) Afrodescendientes en el espacio cívico,[5] temática que pone el foco en superar la exclusión y barreras para la participación ciudadana de la comunidad afrodescendiente.

Problemáticas comunes y contexto de los proyectos de afrodescendientes

Lxs jóvenes afrodescendientes en América Latina representan uno de los grupos que más se enfrenta a desafíos de racismo, pobreza, desigualdad y exclusión. **En Perú,** actualmente aproximadamente **4% de la población es afrodescendiente,** pero la representación política **no es siquiera acorde** a dicho porcentaje.

Las principales líneas de trabajo de los proyectos de Afrodescendientes se concentra en:

i) Inclusión, el liderazgo y la participación de la comunidad afrodescendiente en procesos democráticos.

[5] *Ver Mayné Davó, G., Monterrosas, E., Bonina, C. (2022), Línea de Base - Afrodescendientes en el espacio cívico. Pulsante.*

2.2. Nuevos Mandatos democráticos: el eje temático más significativo del FRR y el FO

Para apostar por la apertura del espacio cívico y la consolidación democrática en la región, el **FRR y el FO de Pulsante** han apoyado iniciativas de aliadas que abordan problemáticas en ejes temáticos distintivos. En el eje de Nuevos Mandatos Democráticos se encuentran **ocho proyectos en seis países** (Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, México y Perú (cuatro del FRR y cuatro proyectos del FO). En segundo lugar se identificó el eje de **Diversidades**, violencia de género y justicia reproductiva, que abarca **tres** proyectos en **dos** países (dos del FO en Guatemala y uno del FRR en México). El tercer eje se concentra en un proyecto del FO en Perú.

De esta manera, **NMD resulta el eje temático de mayor prominencia** en el que se han enfocado de facto los esfuerzos de la estrategia de Pulsante para ambos fondos de forma amplia en la región. Lo anterior no descarta la relevancia de otros ejes temáticos, o la convergencia de múltiples ejes adicionales. Por ejemplo, proyectos del FO y el FRR bajo el paraguas temático principal de NMD tuvieron también **intersecciones de relevancia con temáticas como la participación política de personas afrodescendientes**. En otros ejes como el de diversidades, violencia de género y justicia reproductiva, proyectos financiados por el FO en Guatemala también tuvieron un foco en temáticas de ampliación de participación política.

2.3. Áreas de impacto del FO y FRR

A partir de las conversaciones con las aliadas, **identificamos logros específicos** desde sus propias perspectivas[6]. A continuación, presentamos una síntesis (tabla 3) respecto a los logros más relevantes resaltados por las aliadas en relación con las **tres áreas de impacto** identificadas en la ***Ruta para lograr un cambio social en América Latina*** de Pulsante:

- Distribución del Poder para la representación y participación;
- Cambio Cultural por medio de la transformación de narrativas; y
- Normas y leyes así como incidencia con instituciones y actores políticos.

A nivel agregado, los **logros más valorados** por las propias aliadas, prevalecen en el área de **distribución del poder y participación**, y luego en el área de **cambio cultural** por la transformación de **narrativas**. Los logros percibidos en relación con área de incidencia en normas, leyes y actores políticos son menores que en las primeras dos áreas. En términos de distinción por tipo de fondo, tanto el **FRR** como el **FO** han generado logros en las **primeras dos áreas** de impacto, y aquellos logros

[6] Cabe resaltar que dichos logros en ocasiones hicieron referencia a indicadores o resultados planteados a priori desde las propuestas o aquellos establecidos en los esquemas de monitoreo y evaluación establecidos en conjunto con Pulsante, pero en otros casos dichos logros subrayados por las aliadas no necesariamente coincidieron con los resultados esperados de cada proyecto o trascendieron los mismos.

en **incidencia** con instituciones y actores políticos se han concentrado principalmente en el **FO**.

Recuadro 1: La apuesta de Pulsante a una visión de éxito alternativa

En nuestro análisis, las tres áreas de impacto identificadas por Pulsante resalta la apuesta a ir más allá de un cambio en normas o leyes como el indicador más importante del éxito o el impacto.

El **posicionamiento de nuevos temas** o agendas para ampliar la participación democrática y el espacio cívico fue también una constante de los logros mencionados en nuestras entrevistas con las aliadas. Como aprendizaje esto abrió a su vez **nuevas perspectivas y oportunidades** para concebir el "éxito" de estrategias de incidencia de Pulsante desde un entendimiento distinto. Por ejemplo, lograr posicionar agendas y poblaciones previamente marginales en el debate público, puede a su vez tener un impacto en el cambio cultural a largo plazo por medio de la transformación de narrativas.

Se entiende además que el impacto esperado de un apoyo como el de Pulsante va más allá de la duración del apoyo financiero otorgado por la alianza, ya que, en general, los cambios culturales de un país, o incluso la generación de nueva normativa, leyes e instituciones, son procesos de transformación estructural que trascienden años. **La apuesta al éxito en instancias intermedias** como una mayor participación política en instancias específicas, logros en posicionamiento de nuevas narrativas junto con cambios en normas o leyes e incidencia con actores políticos, ha sido un **sello distintivo de Pulsante**, y un aprendizaje que resaltamos para contribuir a un impacto de **más largo plazo en la región**.

3. Logros de la visión y acompañamiento holístico de Pulsante

3.1. Sobre la visión y prioridades de Pulsante

"Pulsante se ha convertido en un punto de partida que ha permitido pensar de otra manera...nos ha puesto a pensar diferente o por lo menos darle la vuelta a la estrategia e ir construyendo nuevas estructuras internas que nos favorezcan para crear un impacto social." (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

"Pulsante para nosotras es un aliado, un socio...es una forma de apoyo más contemporánea, porque implica el diálogo...para financiar proyectos que

supongan desafíos, que traten de romper e innovar" (FRR, Encuentro Pulsante en Antigua)

"[Pulsante] fue súper importante porque era un apoyo de una concepción más innovadora...porque empezó con el Fondo de Respuesta Rápida...[Pulsante tiene] una parte fundamental de este soporte más de concepción, de visión de cómo ir [y lograr objetivos]… súper necesario." (FRR, nuestras entrevistas)

En nuestras conversaciones con las aliadas, encontramos que Pulsante tiene un **valor agregado por su visión para la generación de propuestas, procesos de reflexión, experimentación, e implementación de estrategias** que responden de forma viable a desafíos en materia de espacio cívico e inclusión democrática para cambiar dinámicas de poder en el ecosistema.

Las aliadas **valoran en su mayoría la visión distintiva** de Pulsante en cuanto a las iniciativas innovadoras que han sido apoyadas en el tiempo. Las aliadas destacan que las iniciativas son especialmente valiosas porque:

- **abordan múltiples ejes temáticos de forma interseccional a nivel local/regional**

  "es un valor agregado que da el apoyo de Pulsante sentir que hacemos parte de una comunidad latinoamericana, de organizaciones de la sociedad civil que tienen estas apuestas, nos hace sentir acompañados y respaldados" (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

- **Expanden a la representación de grupos tradicionalmente excluidos** más allá de temporalidades exclusivas de coyunturas electorales - a contracorriente de las dinámicas de financiamiento que prevalecen primordialmente durante años de campañas electorales.

  "invertir en proyectos de formación política durante un año NO electoral es fundamental para aumentar la competitividad de las campañas de grupos minoritarios, de grupos desfavorecidos, porque estos equipos planifican con antelación.." (FRR, nuestras entrevistas)

- **Impulsan la creación de capacidades y liderazgos alternativos** en la sociedad civil, incluso más allá de las aliadas que reciben directamente los fondos de Pulsante.

  "Pulsante, ha apoyado mucho desde la articulación de los movimientos civiles de diferentes ejes… Nos da la oportunidad de ir avanzando a un mejor futuro...una de las metas de todas las personas que buscamos un ejercicio activo de la democracia es que todas y todos tengamos acceso a nuestros derechos y protecciones. Que nuestros votos, nuestras ideas o sus intereses sean reconocidos por los actores políticos o las personas que ejercen un puesto de poder o un puesto de decisión." (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

- **Apuestan por la provisión de fondos ágiles y flexibles ante crisis y contingencias con una visión de apertura de oportunidades** para la incidencia como en el caso del FRR

> *[En cuanto al FRR] "creo que en el caso de ese fondo, poder aterrizar proyectos como problemas estructurales en ventanas de oportunidad muy concretas es algo específico de Pulsante, que no es muy frecuente y que creo que es sumamente relevante..." (FRR, Encuentro Pulsante en Antigua)*

Recuadro 2: Los aprendizajes destacados como "más importantes" para las aliadas

Al final de **nuestras entrevistas**, preguntamos a las aliadas aliadas lo siguiente: Si tuvieran que elegir ***solo*** uno, ¿**cuál consideran es el aprendizaje más importante** que se llevan al haber trabajado con Pulsante?

- **7** de las 10 organizaciones entrevistadas destacan sus aprendizajes en torno al **fortalecimiento de su estrategia de comunicación** como eje prioritario para alcanzar a nuevas **audiencias** y lograr objetivos de activismo e incidencia.

- **4** de las 10 organizaciones entrevistadas destacan haber profundizado en su **comprensión de las necesidades del espacio cívico en sus países**, así como las oportunidades para **eficientar y mejorar su impacto** dentro un contexto complejo que involucra múltiples actores.

- **4** de las 10 organizaciones entrevistadas destacan sus aprendizajes en **capacidad de gestión de proyectos**; es decir, casi la mitad de la aliadas destaca que Pulsante les dejo como mejor aprendizaje la oportunidad para entender las necesidades y capacidades internas para la ejecución de proyectos.

Estos logros son muy importantes para Pulsante, porque destacan el valor del **fortalecimiento institucional** como producto **del apoyo logístico** de Pulsante, en áreas como comunicación (la apuesta de Pulsante), gestión de proyectos y mejora de su impacto. Esto no es menor, si además se tiene en cuenta que la mayoría de las aliadas son organizaciones emergentes de la región.

3.2. Acompañamiento holístico, activo y flexible - en pandemia

Pulsante provee esquemas de apoyo **mediante fondos flexibles**[7] que privilegian la adaptación al contexto por encima de la entrega productos convencionales en el marco de un proyecto, en combinación con un aporte activo tanto en la visión, como en la concepción de los proyectos en conjunto con sus socias de la alianza.

La **mayoría de las aliadas** destaca el **valor de Pulsante** en proveer de:

- Relacionamiento **regional y reflexión;**
- **Expertise técnico** en comunicación e incidencia;
- **Apoyo estratégico** y **operativo** para la toma de decisiones en el diseño y ejecución de los proyectos

La valoración positiva del apoyo flexible de **Pulsante resalta**, además, dado el contexto de emergencia sanitaria ocasionado por la **pandemia del Covid-19**. El equipo de gestión del programa Pulsante que opera la **Fundación Avina,** a pesar de su conformó al inicio de la pandemia, logró generar y **adaptar sobre la marcha** un esquema de acompañamiento proactivo. Entre otras cosas, la contingencia sanitaria del **Covid**-19 **impidió la implementación de visitas** de acompañamiento de terreno desde el inicio y orilló a una transición para la construcción de **esquemas remotos de acompañamiento diferenciado para las aliadas**, algunas de ellas incluso con dificultades de conectividad digital para entablar reuniones virtuales. Estos esquemas tuvieron que considerar las diversas capacidades, expectativas, estructura organizacional y perfiles entre un grupo de organizaciones heterogéneas, además de proveer un expertise multitemático para responder a las necesidades de las aliadas.

> *“hay un acompañamiento directo. Es decir, nos sentimos acompañados todo el tiempo y eso nos permite también cómo poder contar cuáles son nuestras necesidades… como de poder saber qué necesitamos, cómo lo podemos lograr. Ha sido muy importante como podernos sentir cerca... En toda la acción que tenemos diaria poder tener este respaldo de los compañeros de Pulsante ha sido muy, muy clave.” (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)*

> *“ Y la fuerza que da Pulsante también a nosotros como organizaciones. Y el valor agregado que da es como el acompañamiento que recibimos permanente, la forma como nos pueden hacer mirar más ampliamente nuestras formas de actuar. Poder también salir un poco de nuestros nichos, de nuestras audiencias y poder permitirnos encontrar también en otros y otras cosas que se parecen acciones que son muy, muy importantes replicar. (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)*

> *"El contacto con Pulsante fue enriquecedor porque siempre buscaban la manera de apoyarnos en cómo difundirlo más, en qué cosa podemos, alguna idea de qué cosa puede agregarsele al proyecto o que cosa se puede hacer*

[7] Las siguientes secciones cubren más aspectos de la flexibilidad.

con lo que estábamos obteniendo, la información para que sea más útil, sea más difundida también. " (FRR, nuestras entrevistas)

"Todo fue valioso pero podría empezar a decir que ante las múltiples capacidades del equipo de Pulsante, porque si las conocimos...generalmente con otros donantes, solo tenemos a la coordinadora y a la monitora y en este caso conocíamos a todo el equipo de Pulsante con sus diferentes roles y eso es de valorar, y cada quien tenía como su expertise, entonces creo que fue muy interesante que no cayó en una sola persona, sino que eran varias…(...) los diferentes ejes multidisciplinarios del equipo de *Pulsante...podría yo resaltar en esa parte fuera de lo financiero, el aporte que dieron desde sus especialidades."* (FRR, nuestras entrevistas)

3.3. Pulsante como aliada de las organizaciones apoyadas y la valoración de la confianza

Las organizaciones resaltan el papel de Pulsante como "socio", "**aliado**" o "donante" que trabajó mediante un esquema de horizontalidad fuera de las lógicas convencionales prevalentes en el ecosistema de financiamiento. En el mismo sentido las aliadas subrayan la concepción **innovadora** de Pulsante para acompañar la reflexión y las prácticas para ampliar el espacio cívico. Asimismo las aliadas resaltaron la construcción de una relación de **co-partes con Pulsante** basada en la **confianza** mutua. Esta confianza se expresó en distintas dimensiones como la confianza que tiene el fondo ante la lectura del contexto que tienen las propias organizaciones o la confianza en las propuestas, formas de operación y acción de las organizaciones en los territorios locales.

"Creo que el apoyo viene con mucha confianza ...es genial tener un apoyo internacional que demuestre que sí, esta agenda tiene sentido ... [tener un] voto de confianza para tener la libertad de descubrir, aprender, cometer errores, volver a hacer lo correcto y tener toda esa libertad en la construcción." (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

"el valor de Pulsante esta creo que en dar confianza a organizaciones que históricamente han hecho trabajo desde sus comunidades, desde sus territorios, desde sus países ...Es poder también encontrar nosotros como organizaciones un aliado que realmente comprende lo importante que es trabajar desde la ciudadanía" (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

[Del apoyo de Pulsante es valiosa] "la confianza en nuestro trabajo, en la trayectoria y en la línea de acción que creemos nosotros identificar para lograr cambios en las comunidades. Eso creo que es muy valioso para nosotros." (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

"son cortos espacios de tiempo para implementar...para Pulsante fue tranquilo extender el plazo de la entrega del reporte final por ejemplo, entonces esa confianza es súper importante para nosotros." (FRR, nuestras entrevistas)

3.4. Las aliadas resaltan la apertura, respeto y comunicación abierta con el equipo programático de Pulsante (Avina)

El **respeto, entendimiento, apertura y transparencia** es resaltado de manera amplia por **la mayoría de las aliadas entrevistadas** como un valor característico de Pulsante. La **apertura y confianza** en la comunicación se relacionan a la valoración positiva del financiamiento y acompañamiento flexible brindado por Pulsante. Aquí destacamos algunas valoraciones adicionales en reconocimiento al equipo.

> *“Tarick hizo algo que es la primera vez que veo que un donante hace (...) me dijo ‘¿viste que te aprendimos?’ había incorporado algo que nosotras incorporamos en nuestros materiales (...) que hiciera eso, no solo que lo incorporara, sino que un integrante de una fundación donante reconozca que aprendió algo de su alidada, para mi fue muy valioso”.* (FO, nuestras entrevistas)

> *"en temas de comunicación nunca sentimos coerción, algún tipo de imposición, siempre fue muy abierto todo (...) nos hemos sentido respetados y valorados con la opiniones que decimos... y eso le permite a uno poder ser creativo y mover el proyecto en torno a la realidad que uno está viviendo en el país, eso es importante y valioso el acompañamiento."* (FO, nuestras entrevistas)

> *"Siempre tratamos de mantener la comunicación constante para que supieran en qué iba el proyecto y además siempre estaban sugiriendo alguna cosa que pudiera mejorarlo o que pudiera hacerlo más potente de lo que ya era, entonces siempre estábamos en contacto." (FRR, nuestras entrevistas)*

3.5. Acceso a redes y el valor del encuentro presencial de Pulsante en Guatemala

A nivel regional el encuentro **presencial en Guatemala** fue un hito no solo importante, sino valorado muy positivamente por prácticamente **todas las aliadas** entrevistadas, al constituirse como un proceso clave posterior al aislamiento durante la pandemia covid para el acceso cara a cara a redes de solidaridad y reflexión, y en segundo plano para detonar posibilidades de acciones conjuntas con otras aliadas y donantes de la iniciativa. El encuentro presencial de Pulsante en Antigua, Guatemala, ha demostrado ser una **inversión valiosa para fortalecer el pensamiento crítico** en torno a las estrategias de ampliación de espacio cívico y para tejer sobre **puntos comunes** incluso entre aliadas que trabajan ejes temáticos distintos, aportando esperanza para la sostenibilidad de las causas en la región.

“El valor de encontrarse, el valor del encuentro, de la juntanza que nos quitó la pandemia es una posibilidad muy importante de poder ver a los ojos a la persona, de poder sentir lo que la persona está *sintiendo*, de poder saber que necesita... Algo que nosotros como latinoamericanos tenemos que se nos da muy bien, que nos encanta recibir abrazos, apapachos, poder también fraternizar. (...) las posibilidades para construir comunidad se hacen más fuertes, para construir amistad, para tejer lazos es más visible” (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

“[El encuentro Pulsante en Guatemala] este espacio de intercambio con otras colectivas internacionales nos dio muchísimo, porque...yo a estas personas me las puedo llevar a un foro y presentarles a otras colectivas que *trabajan* lo mismo en [mi país] y eso fue lo que hice. Entonces con [diversos colectivas y organizaciones] ...tenemos contemplado colaborar (...) yo me fui con muchos contactos que ya hoy por hoy estamos planificando” (FO, nuestras entrevistas)

"[Sobre el encuentro de Pulsante en Antigua] fue genial poder conocer a otras organizaciones en América Latina, poder ir allí, hablar, intercambiar ideas con la gente, *conocer* a los propios financiadores... Luminate, Open *Society*, Avina...nos trajo mucha reflexión...sentí que surgían nuevas ideas...creatividad" (FO, nuestras entrevistas)

“Fue importante Guatemala...fue interesante por las personas que *presentaron* pero particularmente escuchar compañeras *de* otros países, fue muy enriquecedor...en términos de redes de contacto estuvo muy bien, [aunque] todavía no todos esos contactos están terminando de aterrizar en alguna salida [iniciativa] específica” (FO, nuestras entrevistas)

“Pulsante, fue muy importante por este tema financiero (...) no solo financia sino que también nos abre puertas muy importantes, como lo que está sucediendo aquí ahora, poder dialogar con otros movimientos, otras organizaciones, *intercambiar* experiencias” (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

“ver que no solo somos nosotros, sino que hay juventudes negras que están trabajando en otros lados del país, feministas, activismos ambientales que nos une como que cambie todas estas situaciones de inequidad y de injusticia, nos da como un sentimiento de esperanza, un sentimiento también de que estamos *haciendo* las cosas bien y un sentimiento también de que podemos encontrar respaldo y articulación en los comunes también.” (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

“ha sido como poder sustentar una *esperanza* que no es una esperanza ingenua, optimista, sino una esperanza que se finca en los avances que se han logrado a partir de luchas y de liderazgos que se construyen y que se nutren de forma *colectiva*.” (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

"facilita también esa integración latinoamericana." (FO, *Encuentro Pulsante en Antigua)*

"Es muy interesante para nosotros tener esta conexión cara a cara después de tanto tiempo de pandemia, con varias organizaciones que también trabajan con un impacto social. Primero, porque podemos *intercambiar* muchas *experiencias* de lo que ha funcionado en otros lugares. ¿Qué ha ido mal? ¿Cómo podemos unirnos, incluso para trabajar juntos? Este intercambio de experiencias ha sido muy bueno para nosotros poder participar en esto y ver a otros movimientos en América Latina trabajando con cosas similares, que también tienen un impacto social para que podamos evolucionar juntos y tratar de construir una América Latina para el futuro." (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

Recuadro 3: El valor del encuentro presencial de las aliadas en Guatemala

El encuentro en Guatemala se llevó a cabo en agosto de 2022. El encuentro se organizó posteriormente a varias reuniones virtuales para la cohorte Pulsante y tres capacitaciones virtuales de *Conductual* sobre temas específicos que se llevaron a cabo para grupos de aliadas que demostraron interés en fortalecer sus capacidades en estrategias de comunicación e incidencia.

De nuestras entrevistas, resalta lo siguiente:

- **7/7 de las organizaciones del FO** sugieren que el encuentro presencial de Pulsante en Antigua fue un **hito diferenciador** en sus experiencias porque fomentó la conversación y el intercambio regional de experiencias e ideas innovadoras entre organizaciones líderes en varias temáticas y contextos.

- **5/7 organizaciones del FO** comentaron que a raíz del encuentro presencial en Antigua se ampliaron los contactos a nivel internacional e iniciaron conversaciones con otras organizaciones participantes, sin embargo no han podido profundizar en estrategias conjuntas o concretar colaboraciones específicas hasta la fecha.

- **2/7** organizaciones mencionaron que el encuentro en Antigua fue **importante** para conocer mejor a los **socios donantes** de Pulsante y poder compartir avances.

Cabe señalar que el encuentro en Guatemala fue organizado por Pulsante en un momento en donde **aún existían restricciones** de viaje por la pandemia (i.e. exigencia de vacunas para entrar o salir de algunos países de la región). Además

de organizar el encuentro en un contexto de **pandemia**, se tomaron en cuenta los **retos** a los que se enfrentaba el **espacio cívico de Guatemala** en ese momento, incluidos los cambios de política pública que afectan directamente a las poblaciones representadas y apoyadas por las organizaciones aliadas locales. Se consideraron diversos factores, incluidos los posibles riesgos relacionados con la convocatoria de organizaciones de derechos humanos. El encuentro fue organizado por Pulsante con la flexibilidad para hacer cambio de sede en el caso de que el contexto social y político de Guatemala se volviera no favorable para la reunión.[8] En este contexto, el **éxito del encuentro presencial** de Pulsante debe ser resaltado en los logros del programa.

3.6. Desafíos y áreas de oportunidad: destacado por las aliadas sobre el esquema de acompañamiento

Encontramos que **no existe un consenso** de parte de las aliadas en torno a la cercanía ideal del acompañamiento (muy cercano vs. menos). Si bien algunas aliadas mencionaron desafíos o complicaciones en procesos específicos de comunicación, seguimiento y acompañamiento, hay una tendencia amplia y explícita a la valoración positiva del esquema de Pulsante acorde a las necesidades de las organizaciones.

Aunque la percepción de **cercanía** en el acompañamiento y seguimiento fue la tendencia preponderante, también hubo menciones específicas por parte de dos organizaciones entrevistadas sobre **limitaciones** en procesos de comunicación y seguimiento, e incluso hubo el caso de **una organización** que tuvo **confusiones** sobre el **rol de consultores** y el relativo al equipo de Avina, a pesar de existir documentación específica provista a las aliadas para clarificar el alcance y posibilidades de las consultorías. Asimismo pone de relieve la importancia de **asegurarse que todas las aliadas comprendan con claridad** desde el inicio los puntos focales de **Pulsante** que darán seguimiento a cada tema.

Por ejemplo, una aliada comentó que después de las reuniones del kick off regional, hubo falta de comunicación y seguimiento. No sabían quién era la persona con quien darle seguimiento al proyecto. El encuentro de Guatemala ayudó a aclarar quiénes eran los puntos de contacto y redirigir la comunicación. Otra aliada comentó que podrían especificarse las expectativas en cuanto al apoyo programático de Pulsante. Por ejemplo, les hubiera gustado tener reuniones bimestrales o cada cuatro meses.

"una de las debilidades que ha tenido fundación Avina en cuando a la gestión con la conversación con el equipo es que tienen muchos proyectos

[8] Dos organizaciones del FO mencionaron que, de no haber restricciones como las impuestas por la pandemia, el encuentro Pulsante en Antigua pudo haber ocurrido antes en la línea del tiempo del fondo para poder concretar colaboraciones entre las organizaciones.

simultáneamente, entonces por ejemplo nosotros después de los primeros tres meses, retomar conversación con la fundación fue muy difícil [para] dar seguimiento a la comunicación de algunos cambios que queríamos hacer"(FO, nuestras entrevistas)

Una aliada también valoró el esquema de acompañamiento "ligero" de manera positiva, y sugirió la importancia de desarrollar un **sistema de retroalimentación**[9] claro y útil para los reportes intermedios o finales aportados por las organizaciones.

"Se agradece que no estén encima y ese voto de confianza , sin embargo se propone que ...si surgen cosas tener retroalimentación e incorporarla. Si pides un informe debes dar retroalimentación del informe, es una constante con las fundaciones que piden informes super minuciosos, que toman mucho tiempo hacer y no se puede reflejar en el presupuesto aunque implica mucho trabajo y no hay retroalimentación." (FO, nuestras entrevistas)

3.7. Recomendaciones específicas: acompañamiento holístico

De nuestro análisis con las aliadas, y en vistas de la mayoría de los aspectos positivos resaltados por las aliadas, surgen dos oportunidades de mejora específicas para el acompañamiento holístico de Pulsante que sugerimos:

- Delinear de **forma explícita el esquema de acompañamiento**, y seguimiento periódico delimitando los **puntos focales por país** o eje temático, y las expectativas de reuniones (p. ej. en temas administrativos, operativos, de comunicaciones, de retroalimentación de reportes de aliadas, etc.). Esto, para afianzar aún más la claridad sobre los puntos focales de Pulsante que darán seguimiento a cada tema y los tiempos aproximados de respuesta y/o seguimiento.
- Considerar la generación de un **mini-cluster para acompañamiento** diferenciado en Brasil. Los proyectos apoyados en **Brasil** destacan por sus propias dinámicas, tamaño de las iniciativas y del contexto.[10]

[9] Más allá de la devolución programática a las organizaciones aliadas, cabe destacar que Pulsante fue un fondo excepcional en su provisión de retroalimentación a las aspirantes a financiamiento, ya el equipo de Avina estableció procesos de devolución de observaciones específicas para cientos de aplicaciones que no fueron seleccionadas.

[10] Dado el contexto político y social complejo de Brasil, se podría considerar ampliar el equipo Pulsante e incluir un oficial de programa o punto de contacto con experiencia relevante y un entendimiento de las dinámicas particulares en el país para poder ofrecer un acompañamiento profundo a las organizaciones que representan un aporte diverso al espacio cívico.

4. Principales logros del apoyo financiero de Pulsante

4.1. Movilización efectiva de recursos para aliadas con distintos niveles de financiamiento

El apoyo financiero de Pulsante ha conseguido constituirse en un **mecanismo efectivo de provisión de financiamiento** a iniciativas locales en la región. Mediante el FRR y el FO, Pulsante ha apoyado tanto a organizaciones consolidadas en manejo de fondos financieros mayores a los montos provistos o aquellas con una diversificación de financiamiento, como a aliadas para las que el financiamiento brindado representó una suma por encima de su media o incluso el mayor financiamiento internacional al que han tenido acceso. Esto evidencia que Pulsante también ha logrado alcanzar a organizaciones en geografías y contextos distintos que no son tradicionalmente alcanzadas con financiamiento en el ecosistema.

En la mayoría de los casos (siete de diez aliadas entrevistadas) el **financiamiento** fue ponderado como **suficiente** para alcanzar los objetivos de los proyectos, aunque también hubo tres aliadas que apuntaron limitaciones respecto a los fondos recibidos.[11] Asimismo, dos organizaciones tuvieron que realizar **ajustes presupuestales** importantes relacionados con las actividades de sus proyectos (p. ej. en outsourcing, proveedores, alcance de actividades).

4.2. Apoyo financiero: crucial para alcanzar logros tangibles e incidencia de las aliadas

Pulsante brindó **oportunidades efectivas** para financiar estrategias, lanzar iniciativas, conseguir dar continuidad y/o escalar el alcance a beneficiarias con logros tangibles para ampliar el espacio cívico.

> *"el apoyo financiero de Pulsante fue un gran respiro y una gran posibilidad para nosotros de alcanzar el potencial que siempre supimos que [nuestro proyecto] tenía desde el principio...Recibimos recursos en los años electorales, pero no en los años no electorales...y luego tuvimos recursos de Pulsante...Es genial poder contar con un recurso que se extendió lo suficiente*

[11] Aunado al financiamiento directo de los proyectos, se debe de ponderar que Pulsante optó por una estrategia fuerte de apoyo no financiero mediante: a) consultorías, b) la inversión para el encuentro presencial con las aliadas en Guatemala, y, c) recursos para implementar la sistematización y estrategia de aprendizajes. También se debe considerar que dado que el apoyo de Pulsante fue otorgado a algunas organizaciones con poca infraestructura institucional y financiera, no era factible brindar mayores recursos a todas las organizaciones, ya que esto pudo haber implicado una carga financiera y/o administrativa excesiva para la que no están preparadas.

como para que pudiéramos contratar a un equipo que estuviera totalmente centrado y fuera responsable de trabajar en [el proyecto]" (FO, nuestras entrevistas)

"Esta guía es un referente de cómo cuidarnos ante la policía, y ese es uno de los máximos logros que ha tenido el proyecto, que se ha cumplido un poco el objetivo de que la gente tenga una consulta fácil de qué cosas hacer en estos casos pero también este objetivo de que se haya quedado como un referente.. (...) los mismos activistas la compartían, la guía en sí quedó como referente de qué hacer cuando hay una protesta." (FRR, nuestras entrevistas)

"Tenemos ya consolidados apoyos de la cooperación internacional hace muchos años...aunque fuese un recurso chico [en comparación con el presupuesto total de la organización], fue súper impactante porque conseguimos hacer muchas cosas en muy poco tiempo..." (FRR, nuestras entrevistas)

"el presupuesto...nos ha permitido cumplir con las metas establecidas ...y las expectativas que se tenían en la organización con el proyecto, lograr y alcanzar muchos objetivos" (FO, nuestras entrevistas)

"teníamos la capacidad técnica, el reconocimiento, lo metodológico...Pulsante permitió también impulsar este ejercicio a nivel no solamente técnico sino también financiero...permitió catapultar también el proceso, poder generar las condiciones para reunirnos en un encuentro nacional con jóvenes de todo el país, contratar equipo de manera permanente para que estuviera también en territorio y ya con este impulso de Pulsante nos permitió dialogar con otros aliados naturales" (FO, nuestras entrevistas)

" los programas que hicimos en 2018 y 2019, seleccionaban a treinta personas al año, eran grupos pequeños. [Con el apoyo financiero de Pulsante] El programa...ya cuenta con quinientos profesionales... fue un aumento extremadamente significativo" (FO, nuestras entrevistas)

Recuadro 4: El valor de Pulsante para lograr nuevos liderazgos

Tres aliadas entrevistadas resaltaron que **Pulsante** se constituyó también como un **puente para que organizaciones de base** emergentes y **liderazgos alternativos pudieran fortalecerse** entre distintas comunidades de forma indirecta mediante la movilización de recursos.

"Una muy buena lección que tuvimos en el proceso de sistematización y de acuerdos con las colectivas es que para poder llegar a las asociaciones de mujeres lo que nosotros hicimos es que todo el proyecto era liderado por mujeres (...) se contrataron algunas personas que ayudaron a facilitar el espacio que eran mujeres líderes de espacios civiles...el primer trimestre del próximo año vamos a tener espacio con organizaciones lideradas por personas indígenas y campesinas" (FO, nuestras entrevistas)

“Algo que quizás no esperábamos es como dentro del proceso se han fortalecido liderazgos de jóvenes que no tenían un papel protagónico de liderazgo que aunque no son de nuestro territorio...me parece importante resaltar cómo el proceso les ha fortalecido liderazgos, a crear vínculos y relaciones con jóvenes en ciudades diferentes, poder seguir teniendo un comité o grupo de jóvenes que impulsan el proceso y que tienen su propia dinámica de incidencia de la agenda, también habla de lo que queríamos entregar “el poder a los jóvenes” (FO, nuestras entrevistas)

“una parte de nuestro recurso, Pulsante financió reuniones presenciales de grupos y organizaciones del movimiento de esas regiones. Luego abrimos un aviso público en el que se indicaba exactamente lo que esperábamos que las organizaciones hicieran con esta financiación...Varios movimientos y organizaciones de esos estados en los que queríamos lograr prioridades se inscribieron en este aviso y seleccionamos ideas. Y luego esas diez organizaciones se encargaron de tomar estos fondos ...Así que creo que esto fortaleció en gran medida nuestra red” (FO, nuestras entrevistas)

4.3. La importancia y el valor crucial para las aliadas de recibir fondos flexibles

Pulsante es visto por la **gran mayoría de las aliadas** como una **alternativa** respecto a **otros fondos** principalmente **por su flexibilidad**. Dicha flexibilidad ha brindado **agilidad** para la toma de decisiones tanto estratégica, como operativa, centrada en las aliadas y su lectura de necesidades, así como la **adaptabilidad en contextos locales cambiantes durante la pandemia covid.**

“este tipo de proyectos es el que nosotros buscamos, es un tipo de fondo que tiene mayor cobertura y más flexibilidad [del] que quizá tienen otros proyectos" (FO, nuestras entrevistas)

"[Desde Pulsante] han sido bastante flexibles en el marco de la inestabilidad política de nuestro país...la flexibilidad ... creo que es muy importante para nosotros, porque nos dice que si es posible que fundaciones como tal puedan confiar en las actividades que hacemos ... creo que Pulsante nos reconoció eso... siempre iban a responder de la manera más constructiva, no reclamando ni exigiendo, sino desde la comprensión ante la coyuntura que tenemos" (FO, nuestras entrevistas)

“esta parte de la libertad, de hacer propuestas y de también poder cambiar el presupuesto o esto no está bueno, vamos a aportar más acá, es súper importante porque son cortos espacios de tiempo para implementar en todo las cosas que pasan en elecciones, entonces esta confianza fue un soporte muy importante” (FRR, nuestras entrevistas)

“la expectativa al inicio era eso, o sea trabajar como con otros donantes, cumplir ciertas metas, pero Pulsante no, el balance de ellos es justamente acoplarse a las necesidades reales de las comunidades ...de acuerdo a los contextos de vida del país donde estamos... [Pulsante] ha superado nuestras expectativas en cuanto al trabajo que hemos venido realizando, porque si ellos hubieran pedido solo metas ...o hubiera exigido de una forma pues de números, estadísticas nada más, no hubiéramos logrado hacer mayores impactos" (FO, nuestras entrevistas)

"Pulsante tuvo esta apertura para hablar y negociar los próximos pasos...cuando tuvimos la idea de cambiar y fuimos a comunicárselo a Pulsante, teníamos miedo de nuestra parte porque se trataba de un cambio de diseño muy significativo...porque no fue solo un cambio de alcance, sino también un cambio en la forma de ejecutar el recurso...[Pulsante tuvo] una demostración de confianza y una validación de la idea...para nosotros, fue un factor alentador...[saber que] nuestro socio está con nosotros..." (FO, nuestras entrevistas)

4.4. El apoyo financiero como fuente de legitimidad a nivel local

Las aliadas en general destacan que Pulsante genera valor y reconocimiento a las iniciativas que impulsan. Dos terceras partes de las aliadas entrevistadas destacaron el valor de la alianza con Pulsante para promover su **legitimidad** y el **fortalecimiento de sus redes y colaboraciones** a nivel local. Si bien esta apertura fue más profunda y evidente en cuanto al fortalecimiento de alianzas preexistentes y la expansión de redes **multisectoriales de sociedad civil**, en casos específicos derivó en el **posicionamiento y la articulación** de las **aliadas con servidores públicos, operadores de justicia y tomadores de decisión** de **partidos políticos nacionales**. Este ha sido un efecto diferenciador de Pulsante para varias iniciativas financiadas.

"el plus que nos dio Pulsante fue el acercamiento que hemos tenido directo con los partidos políticos y con organizaciones sociales....diálogos con diferentes movimientos; el movimiento ambientalista, movimientos de mujeres, movimiento LGBTIQ...conectando agendas...las reuniones y alianzas que hemos tenido con organizaciones sociales en diferentes espacios....estas van a trascender en el contexto electoral son alianzas para el futuras acciones en conjunto en diferentes temas...el hecho de que el jurado de las elecciones ...pueda reconocer... a la institución como un punto focal cuando se habla sobre la inclusión de la población afro, esto deja a [nuestra organización] bastante bien posicionada a nivel estatal" (FO, nuestras entrevistas)

“[además de alianzas con sectores de sociedad civil]...actualmente dentro del marco de Pulsante también hemos logrado...Algunos otros convenios han sido con instituciones públicas, por ejemplo con la organización de juventud

de [localidad]...algunas conexiones municipales, conexiones con organismos judiciales que también han sido gracias a las acciones de Pulsante." (FO, nuestras entrevistas)

"Dimos ese salto de la formación política territorial; vimos a las mujeres demandar un pliego de peticiones a las autoridades locales; incluso hubieron momentos de poder dialogar con una de las diputadas indígenas en el lanzamiento de campaña. Nos acompañó una de las diputadas aliadas; fue muy vital para este tipo de actores." (FRR, nuestras entrevistas)

4.5. Desafíos y áreas de oportunidad: destacado por las aliadas para el apoyo financiero

Más allá de la tendencia general de la valoración positiva de la flexibilidad del financiamiento, **dos aliadas** percibieron una **falta de agilidad** en la comunicación con Pulsante para la **toma de decisiones** relacionadas con la ejecución de recursos de forma flexible en momentos específicos de los proyectos.

Esto repercutió en demoras en la toma de decisiones operativas y/o administrativas. Si bien estas demoras fueron solucionadas, la necesidad de incrementar la agilidad en la respuesta para la toma de decisiones financieras consultadas con Pulsante fue resaltada por ambas aliadas **como un desafío** en la etapa inicial de los proyectos.

"Queríamos contratar a más personas para el proyecto con otros recursos o rediseñar recursos. Y no sabíamos que podíamos hacer esas reubicaciones dentro de Pulsante. Y no lo sabíamos y no pudimos acceder [comunicar] con Pulsante para saber si podíamos hacer esta propuesta. Por lo tanto, tardamos mucho tiempo en tomar decisiones sobre el proyecto, porque no sabíamos si podíamos tomarlas." (FO, nuestras entrevistas)

"Al inicio fue un teléfono descompuesto que no limitó la capacidad de acción, pero sí tomó un tiempito [en lograr afinar procesos con Pulsante para la toma de decisiones sobre el proyecto]" (FO, nuestras entrevistas)

"[enfrentamos] una fluctuación absurda del dólar. Así que teníamos miedo. ¿Y qué habíamos planeado? ¿Funcionará realmente? Porque depende del valor del dólar. [Esto implica que para el proyecto] Hay más dinero, menos dinero." (FO, nuestras entrevistas)

Una aliada planteó áreas de oportunidad mediante el establecimiento de transferencias en porciones más grandes del monto total del presupuesto. Si bien esta alternativa puede representar una ventaja para algunas organizaciones, en otros contextos de cierre de espacio cívico y vigilancia fiscal excesiva contra las organizaciones este tipo de transferencias económicas concentradas pueden poner

el foco sobre las organizaciones y desatar represalias en el plano fiscal o de otra índole por parte de los gobiernos.[12]

5. Las consultorías y otros logros del apoyo no financiero

5.1. Valor de las consultorías en comunicación estratégica

La mayor parte de las consultorías se enfocaron en el **fortalecimiento de capacidades en temas de comunicación estratégica** e incidencia para responder a las necesidades indicadas especialmente en la convocatoria abierta del FO. Esta fue una ***apuesta de Pulsante***: responder a esas necesidades, mediante un análisis interno de la información presentada por cientos de organizaciones de la región. La mayoría de las aliadas recibieron apoyo de consultoría.

Las consultorías fueron realizadas en varios formatos. La mayoría de las organizaciones recibieron un acompañamiento no financiero continuo y exclusivo a lo largo de su proyecto o campaña. En algunos casos, también se organizó una serie de capacitaciones en temas específicos que se impartieron a varias organizaciones con **necesidades comunes**.

Las aliadas destacan la **relevancia de las consultorías** y su rol fundamental en el alcance de las actividades y objetivos de los proyectos. En resumen, las siguientes son coincidencias resaltadas por las aliadas:

- El apoyo de Pulsante fue muy **útil en la búsqueda y selección de consultores** que pudieran ofrecer asesoría relevante;
- Las consultorías se **adaptaron a las necesidades y contexto particular de cada proyecto**; y
- Las aliadas contaban con el **apoyo de consultoras con perfil adecuado** para acompañar a sus campañas y proyectos y con las que hubo una relación de entendimiento.

> *"Una cosa que ofrece Pulsante, ligado al tema del acompañamiento no financiero, es como la capacidad que ha tenido de construir una red de consultoras y de consultores que están muy acercados a la misión, tanto de la iniciativa como de las organizaciones que participan en la iniciativa....eso ha hecho muy bien Pulsante de construir una red que es muy cercana a las*

[12] Entendemos además que Pulsante opera de esta manera y evalúa las posibilidades por organización, de acuerdo a sus contextos nacionales.

visiones que tienen las organizaciones y entonces el trabajo se vuelve muy fructífero en poco tiempo" (FO, Encuentro Pulsante en Antigua)

Además de trabajar con hasta 25 **consultores identificados** dentro de su red y las redes de las organizaciones aliadas, **Pulsante desarrolló varios recursos** en base a las necesidades o temas comunicacionales que surgían durante el periodo del fondo. El equipo de Pulsante también ofreció asesoría y acompañamiento directo en temas comunicacionales, además de las consultorías externas y los materiales desarrollados.

Destaca también que el equipo de Pulsante trabajó de la **mano con las consultoras** a lo largo de sus asesorías para asegurar que entendieran el contexto y los antecedentes de las organizaciones, además de capacitarlos en temas culturales y de diversidades para qué pudieran acompañar a las aliadas de forma adecuada.

5.2. El valor de las consultorías y el fortalecimiento organizacional

La mayoría de las aliadas destacan el valor del apoyo holístico de Pulsante. **Pulsante ha logrado** dejar **capacidades instaladas** en las aliadas en las siguientes áreas, según importancia:

- la más destacada, es **capacidades de comunicación**, lo cual es coherente con el propio modelo de la Alianza y sus prioridades;
- la **capacidad** para **la gestión** de fondos;
- desarrollo de **metodologías propias**;
- capacidades para elaborar **propuestas de proyectos** y obtener fondos ulteriores;
- la capacitación para el relevo **intergeneracional** en temas de relevancia específicos al interior de las organizaciones.

"Un aprendizaje muy grande no ver la comunicación como algo complementario sino como una estrategia de posicionamiento político, y eso fue el aporte que Pulsante nos dio, aprendimos que la comunicación es otra herramienta para hacer incidencia política, no necesariamente una manifestación, también es una herramienta para cambiar las narrativas políticas, a través de un mensaje " (FRR, nuestras entrevistas)

"hemos aprendido a tener una mejor lectura política, nos ha obligado a entender mejor la estructura del Estado...cómo funcionan órganos autónomos... para las próximas elecciones locales o nacionales vamos a ...poder centrar de mejor manera nuestra campaña de incidencia política, estrategias de influencia entre candidatos y futuras autoridades." (FO, nuestras entrevistas)

“Creo que llegamos con otro nivel de madurez, de entender cómo llegar a las personas, despertar el sueño, hacer que se inscriban, poder entender cuáles son las habilidades, las técnicas, las socioemocionales y las políticas que necesitamos tener.”

"fue la primera vez que logramos una asociación con una organización internacional y esto nos da una autoestima muy alta...¿Cómo hablar con un socio potencial, cómo escribir un proyecto bueno?... esto también es muy enriquecedor." (FO, nuestras entrevistas)

5.3. Áreas de oportunidad: destacado por las aliadas para el apoyo no financiero/consultorías

Si bien las aliadas valoran en general de manera muy positiva el apoyo no financiero y holístico de Pulsante, de nuestras entrevistas surgen **áreas de oportunidad** para considerar.

- **Una aliada** sugirió la necesidad de dar mayor **claridad** de los esquemas de **consultorías** para que éstos puedan ser aprovechados al máximo (solo una aliada)

  "Estuvimos en duda durante un mes, creo que consultoría era uno u otro aviso público, algo u otro que debíamos solicitar y estaba incluido en nuestro presupuesto, era un presupuesto extra, era algo que no entendíamos. Así que no quisimos pedir el recurso porque nos pareció extraño, acabamos de recibir dinero y voy a pedir otro recurso, se puede pedir otro recurso" (...) A veces era difícil tener claro el proceso que teníamos que seguir para obtener asesoramiento específico a fin de obtener apoyo además del apoyo financiero" (FO, nuestras entrevistas)

- Otra aliada cuya organización tiene capacidades institucionales para el manejo de fondos sugirió la idea de proveer ***core funding*** para dar estabilidad a equipos dentro de organizaciones. Si bien Pulsante no está diseñado para proveer, este tipo de financiamiento,abonar a la sostenibilidad de la operación de equipos allende los cronogramas programáticos podría apoyar el fortalecimiento institucional de las organizaciones aliadas, más allá de la implementación de proyectos *per se*.

  “si no se tiene el recurso suficiente para atraer, mantener, capacitar y desarrollar a un equipo y que eso no dependa solo de los proyectos es difícil hablar de fortalecimiento ...[sugerimos pensar en] un financiamiento institucional que no esté ligado a los hitos y a las metas, sino que te permita tener un equipo base y sobre eso ir aumentando resultados" (FO, nuestras entrevistas)

- Esa misma aliada hizo énfasis en **la importancia de fortalecer los mecanismos para la sostenibilidad financiera de las organizaciones**. Si

bien se hizo hincapié en que esto trasciende el ámbito de Pulsante e incumbe al ecosistema de donantes en amplio, Pulsante también podría **explorar brindar esquemas de acompañamiento** mediante consultorías para la **sostenibilidad financiera** de las organizaciones, o impulsar comunidades de buenas prácticas entre las aliadas para reflexionar sobre estrategias para la sostenibilidad financiera de las organizaciones del ecosistema de espacio cívico.

"*Como comunidad de práctica hay que pensar mejor mecanismos de financiamiento. Un financiamiento institucional que no está ligado a las metas y actividad concretas, sino de financiamiento operativo para mantener un equipo sólido para seguir operando de forma sana. No corresponde [exclusivamente] a Pulsante, sino también a todo el ecosistema de financiamiento." (FO, nuestras entrevistas)*

- **Tres aliadas sugirieron** fortalecer el cuidado para las organizaciones (sólo un tercio de las aliadas hicieron una mención explícita al autocuidado en nuestras entrevistas).

"Lo primero que aprendidos es que deberíamos tener una programación menos retadora, a que me refiero con esto, con el afán de alcanzar más y mas resultados, como la carrera y la competencia nos saturamos de muchas actividades y esto cansó al equipo, creo que es una lección donde se pueden hacer proceso de formación más eficientes donde no saturemos a nuestro equipo interno." (FO, nuestras entrevistas)

"En la primera versión no visualizamos riesgos, por ejemplo la violencia política como impacta al propio equipo, porque contratamos activistas que negros, indígenas y LGBT para estar produciendo los materiales, entonces en 2020 fue una elección super violenta, hubo asesinatos que impactaron lo emocional del equipo" (FRR, nuestras entrevistas)

"Un punto importante en el contexto de reducción del espacio cívico (…), en el contexto de criminalización y estigmatización de las ONG de emergencia sanitaria, reducción y desaparición del financiamiento público, mayor competencia por fondos privados, y (…) aparte los recortan, esto en términos de riesgo psicosocial, depresión y autocuidado genera un estrés importante a considerar, necesitamos pensar mejores mecanismos de financiamiento." (FO, nuestras entrevistas)

- Una aliada resaltó la necesidad de **ampliar procesos de fortalecimiento de capacidades en materia de análisis de riesgo, seguridad y protección integral** para prevenir y responder ante las represalias y ataques en entornos en los que el cierre del espacio cívico se ha agudizado.

"frente a la criminalización de personas activistas y defensoras... hicimos acercamiento a algunas organizaciones ...que trabajan temas de

acompañamiento ...si hemos identificado que era muy importante tener [capacitaciones y acompañamiento] de seguridad." (FO, nuestras entrevistas)

- Otra sugerencia de **una organización aliada** es impulsar **aprendizajes en proyectos transnacionales y en materia de monitoreo y evaluación** con consultorías relevantes en relación con necesidades específicas de las aliadas (por ejemplo en el diseño de indicadores, medición de impacto, seguimiento, intercambios de metodologías entre aliadas etc.).

"En términos de temas, ¿qué intercambiamos entre nosotros? Vimos muchas posibilidades para entender, por ejemplo, la propia Avina y cómo gobernar un proyecto en América Latina (...)para nosotros, este es un tema de gran interés en la posible consultoría futura y también en la parte de monitoreo y evaluación del impacto, que para nosotros es un gran desafío." (FO, nuestras entrevistas)

6. Conclusiones y futuro: tres sugerencias para Pulsante

De nuestro análisis de aprendizajes, surgen valoraciones principalmente positivas de las aliadas. En esta sección, sugerimos **tres áreas para enfocarse** en un futuro de la Alianza o programas similares, en adición a las áreas de oportunidad o recomendaciones específicas ya señaladas en el reporte.

1) **Preservar** una de las mejores características de Pulsante: **apoyo flexible, holístico, experto y de confianza, inclusivo y de respeto**

   Pulsante es reconocido por su apoyo flexible, sus formas de comunicación abierta, basadas en la confianza y el respeto, con expertise técnico y entendimiento diferenciado del campo de acción y problemáticas donde operan las aliadas. Esto es un **valor distintivo y agregado** de Pulsante y el equipo programático que distingue a Pulsante y que debería ser mantenido. Continuar con el intercambio de aprendizajes de esta experiencia con otros fondos y donantes podría ser muy valioso para el ecosistema de financiamiento de América Latina.

2) **Explorar la viabilidad de profundizar modelos participativos de financiamiento** *(participatory grantmaking).*

   Pulsante ha logrado consolidar procesos de financiamiento flexible basado en relaciones horizontales de confianza con las aliadas. Consideramos que la iniciativa se encuentra en una posición con una serie de **condiciones ideales** para **experimentar** con **procesos participativos de financiamiento** en el

ecosistema de la región. Con la debida ponderación de los pros y contras, este tipo de modelos puede ser pilotado a nivel **país**, y/o a nivel de **eje temático** incorporando entre otras, una o varias de las siguientes líneas de acción:

- Implementar procesos de consulta y mecanismos de retroalimentación con las comunidades afectadas, impactadas o beneficiadas por los proyectos y organizaciones para informar la **estrategia** de las socias donantes para la formulación de las líneas prioritarias de financiamiento a futuro en materia de espacio cívico[13]. Buscar más participación estratégica de grantees (y no grantees), y beneficiarixs hace incluso más sentido a la luz de que el Consejo Asesor de Pulsante no tuvo un papel tan protagónico como el ideado o esperado al inicio de la Alianza.

- Involucrar directamente a organizaciones y poblaciones afectadas para la **co-definición de criterios de asignación de recursos** a fondos específicos (FO/FRR, otros)

- Fomentar **procesos co-facilitados** con la participación de donantes, organizaciones y comunidades en **distintas etapa del financiamiento**: en la selección y asignación de recursos a proyectos (etapa pre-financiamiento), para el acompañamiento y retroalimentación estratégica y programática (etapa durante la implementación de apoyos), y para la evaluación y el aprendizaje conjunto (etapa post-financiamiento).

3) Impulsar estrategias de consolidación de **procesos continuos de aprendizaje**

En nuestro análisis, destaca el apetito de las organizaciones por aprender de sus pares, de la propia Alianza Pulsante, y en temáticas específicas que hacen al ecosistema. En particular, sugerimos algunas áreas de especial interés que destacan de nuestro análisis:

- Una vez dejada atrás las restricciones por la pandemia, retomar en la medida de los posible, **más encuentros presenciales** para fomentar el intercambio de aprendizajes. Esta es una clara lección del valor del encuentro presencial en Guatemala.

- Establecer **redes por área temática para intercambio de experiencias**. Esto podría ser optativo para las aliadas; y también inclusivo para organizaciones que no necesariamente sean apoyadas por el programa, pero que son parte de los socios de la alianza o afines a la temática. Ciclos regulares con metodologías de **"cafés virtuales**" (p.e. presentaciones cortas y espacios para construir redes) podrían ser

[13] Un punto de partida puede ser el emprender un análisis financiero desagregado de los fondos provistos para los distintos tipos de fondos (FO, FRR, AMS) para posteriormente evaluar asimetrías y prioridades en la distribución de fondos en relación con distintas variables (distribución geográfica nacional, poblaciones atendidas, ejes temáticos apoyados, urgencia y relevancia de problemáticas).

explorados como canales complementarios para el intercambio de lecciones.

- **Temas específicos** que resaltaron en nuestras conversaciones, y que consideramos podrían ser ampliados como parte de procesos de aprendizaje continuo y generación de capacidades para aliadas y/o a otras organizaciones del ecosistema incluyen: **sostenibilidad financiera**, **seguridad y autocuidado**, **gestión del impacto**; este último, más que nada enfocado a tener herramientas para mostrar resultados y mejorar las chances de escalar proyectos con otros donantes.

Sobre las autoras

Carla Bonina es autora, académica y consultora estratégica con más de 15 años de experiencia en innovación, economía digital y desarrollo sostenible. Es asesora regular de gobiernos, organismos internacionales y start-ups en temas de gobierno y datos abiertos, emprendimiento digital e innovación social sostenible especializada en América Latina. Fue consultora para la OCDE en el diseño de la metodología de evaluación de impacto de gobierno digital, aplicada por primera vez en Colombia. Miembro del Consejo Asesor de *Pulsante*. Su trabajo ha sido publicado en libros editados por el MIT Press, revistas indexadas tales como *Information Systems Journal* y *Government Information Quarterly*. Carla es Profesora Asociada en Innovación y Emprendimiento en Surrey Business School, co-fundadora del Surrey Centre of Digital Economy y Fellow en el *Surrey Institute for People-Centred AI*, e Investigadora Principal en la Iniciativa Latinoamericana por los Datos Abiertos (ILDA). Es Doctora en Management de la *London School of Economics (LSE)* del Reino Unido.

Erick Monterrosas es consultor en investigación aplicada con estudios de Maestría en Teoría y Práctica en Derechos Humanos por la Universidad de Essex. Su expertise abarca asistencia técnica en investigación participativa, fortalecimiento de capacidades, política pública, advocacy, así como retroalimentación, evaluación y aprendizaje organizacional. Entre otros su trabajo ha abordado temáticas como seguridad y protección a personas defensoras de derechos humanos y periodistas, género y acceso a la justicia, derechos sexuales, libertad de expresión y espacio cívico. Cuenta con más de una década de experiencia de trabajo con instituciones académicas, filantrópicas y organizaciones de Reino Unido, Alemania, Estados Unidos y principalmente de América Latina y el Caribe. Entre algunas de las organizaciones e insitituciones con las que Erick ha colaborado figuran: Rockefeller Philanthropy Advisors, Astraea Lesbian Foundation for Justice, Fund for Shared Insight, PA Consulting, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), ARTICLE 19, International Planned Parenthood Federation WHR (Fòs Feminista), British Embassy in Mexico, Peace Brigades International, Centre for Applied Human Rights-University of York, Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir, Fundar, Scalabrinian Mission for Migrants and Refugees, Centro de Investigación y Docencia Económicas y Democracia & Sexualidad A.C.

Gloria Mayne Davó es especialista en impacto social con más de diez años de experiencia en el liderazgo de diseño de programas, relaciones externas y operaciones para fundaciones, agencias multilaterales y organizaciones sin fines de lucro que trabajan en América Latina. Ha trabajado en proyectos enfocados en tecnología y derechos digitales, prevención de violencia de género, participación ciudadana e inversión social en la región. Gloria ha contribuido al diseño e implementación de estrategias filantrópicas y procesos de evaluación de iniciativas especiales para instituciones como Seattle International Foundation, USAID México Programa de Prevención de Crimen y Violencia e Hispanics in Philanthropy, entre otras. Gloria es licenciada en Relaciones Internacionales de la Universidad de Seattle y tiene un Diplomado en Comunicación Estratégica de la Universidad de Washington. Fue becaria del Programa de Liderazgo en Competitividad Global seleccionada por el Consejo Latinoamericano de la Facultad de Estudios Empresariales McDonough de la Universidad de Georgetown en 2017.