

MOVIMIENTOS SOCIALES Y CAMBIO SOCIAL EN AMÉRICA LATINA

Análisis sobre el efecto de las donaciones,
el acompañamiento y el tipo de arquitectura
de financiamiento sobre la capacidad de éxito
de los movimientos sociales

Elaborado por

Práctica

Laboratorio para la Democracia

PULSANTE

Esta investigación fue realizada por **Alexander Dey Bueno, Andrea Horcasitas Martínez, Guillermo Schoning García y Luis F. Fernández.**

Alexander Dey Bueno es el responsable de la propuesta metodológica y teórica.

Andrea Horcasitas Martínez y Guillermo Schoning realizaron la edición de este documento.

Mariana Pensado Castellanos y Andrés Torres Torres participaron como asistentes de investigación.

Responsable de la investigación: **Luis F. Fernández**

Agradecemos mucho a **Lucía Abelenda Casalet, a Gloria Guerrero Martínez y a Tarick Gracida** por las conversaciones y por sus valiosas reflexiones para dar guía a esta investigación y a la integración de este documento.

Práctica: Laboratorio para la Democracia

Gobernador José Guadalupe Covarrubias 57-20, San Miguel Chapultepec I Sección, 11850, Ciudad de México

Correo: contacto@practica.lat

Teléfono: 55 7442 1254

practica.lat

Práctica es un laboratorio para la democracia, un espacio de práctica y experimentación para el fortalecimiento de nuestras sociedades; es un grupo de personas organizadas para diseñar, evaluar y experimentar con prácticas democráticas para construir soluciones colectivas a problemas cotidianos.

Introducción

Pulsante comenzó en 2020 como resultado de una alianza entre Fundación Avina, Luminate y Open Society Foundations para acompañar, expandir y consolidar grupos, organizaciones y movimientos sociales que desarrollaran prácticas innovadoras de acción colectiva, contribuyeran a la ampliación del espacio cívico e influyeran en las relaciones de poder en América Latina. El fondo contó con 3 bolsas de financiamiento: apoyo a organizaciones, fondo de respuesta rápida y apoyo a movimientos sociales. Este último es el que respecta a esta investigación.

La idea de apoyar específicamente a los movimientos sociales surgió en respuesta a las movilizaciones populares y estallidos sociales que tuvieron lugar en la región entre 2017 y 2021. Los aprendizajes del Fondo de Respuesta Rápida y del Apoyo a Organizaciones mostraron que ante el estrechamiento de espacios de diálogo con los gobiernos, los movimientos sociales fueron capaces de encontrar caminos de incidencia política más efectivos que las organizaciones tradicionales. La estructura líquida, la diversidad y el amplio repertorio de acciones contenciosas de estos movimientos les ha permitido impulsar agendas en un contexto de estrechamiento del espacio cívico.

En respuesta a la desigualdad, al descontento con las expectativas rotas de las transiciones a la democracia y ante el auge de populismos particularmente excluyentes, las personas que impulsan causas progresistas desde los movimientos sociales han sido capaces también de construir las bases para transformaciones democráticas más profundas en la región. Apoyar de la mejor manera posible a estos esfuerzos es crucial para promover el desarrollo de una ciudadanía activa y una democracia sustantiva.

A lo largo de dos años, Pulsante financió 12 organizaciones y expresiones de movimientos sociales para alcanzar los objetivos planteados en dos ejes:

1. Desarrollar una ciudadanía activa que proteja y amplíe el ejercicio de libertades civiles y la protección de activistas y periodistas; que use tecnología innovadora para la movilización y el diseño de campañas para la protección de los derechos humanos; y que potencie la participación ciudadana mediante mecanismos de participación institucionalizados, iniciativas lideradas por la ciudadanía, y la inclusión de grupos históricamente excluidos.
2. Escalar innovaciones digitales y democráticas que faciliten la participación ciudadana en las decisiones colectivas que afectan la protección de sus derechos, la calidad de los servicios públicos, y que logran la rendición de cuentas de sus gobiernos.

Los proyectos, organizaciones y movimientos que recibieron financiamiento: a) impulsaron la participación política de mujeres afrodescendientes e indígenas, visibilizando sus agendas y abriendo espacios para incidir en procesos de decisión pública; b) apostaron por movimientos feministas que lucharan en contra de la violencia contra las mujeres y que empoderaran a mujeres indígenas en el contexto de la pandemia; c) concentraron atención en la protección del derecho a la protesta y a la participación en espacios digitales; d) impulsaron la participación en la agenda pública de personas de la diversidad sexual; y, e) experimentaron con organizaciones que ocupan el espacio público y otras que tienden puentes con las poblaciones de las periferias urbanas..

Las personas en Pulsante enfrentan muchos retos para lograr estos resultados y atravesaron distintas reflexiones de autoevaluación y autocrítica. Uno de los retos más importantes fue el de identificar y hacer un primer contacto con movimientos sociales. Financiarlos implicó retos distintos al de la filantropía tradicional que trabaja con organizaciones legalmente constituidas. El primero, evidentemente fue que algunos grupos no contarán con una figura legal, lo que empujó a buscar arquitecturas innovadoras para hacer llegar los recursos.

Esta investigación es fruto de estas reflexiones, profundizadas con evidencia cualitativa. El objetivo principal de esta investigación es analizar los efectos que tienen las donaciones, el acompañamiento y el tipo de arquitectura de financiamiento proveídas por organizaciones filantrópicas en la capacidad de los movimientos sociales en la región para alcanzar sus propias metas y lograr cambios sociales. Buscamos evaluar el impacto del financiamiento realizado por Pulsante en cuatro países de América Latina: Brasil, Colombia, Guatemala y México. Realizamos esta investigación en conjunto con el equipo de Pulsante y Práctica: Laboratorio para la Democracia mediante varias reflexiones colectivas. Esas conversaciones permitieron delinear poco a poco esta investigación y la metodología que seguiríamos para analizar con la mayor objetividad posible el impacto del financiamiento a movimientos sociales en los cuatro países ya mencionados.

Identificamos dos objetivos secundarios que consideramos relevantes para presentar una reflexión más profunda y contextualizada sobre dichos efectos en los movimientos sociales de la región. El primero es hacer un aporte a la teorización latinoamericana de los movimientos sociales al profundizar la reflexión sobre sus procesos de toma de decisiones, en particular el qué los lleva a seleccionar cierto tipo de acciones/estrategias sobre otras y la relación que esto tiene con su éxito en un contexto regional específico. Para ello, hacemos una revisión de la literatura de los movimientos sociales, la teoría social y las publicaciones de la filantropía internacional, con un énfasis particular en el pensamiento latinoamericano.

Esta propuesta se encuentra desarrollada principalmente en el documento extenso de la investigación. Sin embargo, es la base sobre la que se construye parte de la reflexión sobre los problemas para definir movimientos sociales y los retos que existen para financiarlos.

Un segundo objetivo secundario es identificar las principales áreas de oportunidad para las intervenciones compuestas por financiamiento y acompañamiento para movimientos sociales por parte de la filantropía. En este sentido, importa subrayar no solo cómo hacer el financiamiento actual más eficiente sino cómo asegurarse de que sea más inclusivo para que movimientos sociales valiosos y cruciales para las coyunturas actuales no permanezcan en los márgenes. Para obtener esta reflexión, investigamos las razones por las que no han querido o podido acceder a este tipo de apoyos.

Esta investigación se divide en seis secciones. En la primera explicamos brevemente qué es Pulsante, así como la metodología y datos clave de la investigación. Más adelante discutimos los diversos objetivos que buscan las expresiones que los componen, cuáles de estas metas accionables pueden ser apoyadas mediante financiamiento y acompañamiento por parte de financiadoras, organizaciones intermedias y otros actores. En la tercera sección dialogamos sobre la construcción de arquitecturas financieras a partir de sus características legales, fiscales y administrativas para superar uno de los retos principales de trabajar con movimientos sociales. Adicionalmente a ello, se discuten las principales reflexiones y sugerencias que hacen los movimientos entrevistados, así como fondos similares a Pulsante para mejorar la forma en la que se financia a este tipo de expresiones.

En la cuarta sección describimos el impacto que ha tenido el financiamiento y acompañamiento de Pulsante en las expresiones de movimientos sociales y presentamos las percepciones clave sobre las expresiones, descritas durante las entrevistas o conversaciones en el proceso de investigación. Por último, presentamos los principales hallazgos de esta investigación, así como algunas líneas futuras de investigación planteadas.

Resumen de la investigación y metodología

Comenzamos la investigación en agosto de 2022 y concluimos a inicios de diciembre del mismo año. En ese lapso realizamos 52 entrevistas a 38 expresiones de movimientos

sociales, de los cuales 12 fueron financiados por Pulsante.¹ Además, entrevistamos a 14 actores externos, personas involucradas en el ecosistema de los movimientos sociales de la región. En total, trabajamos con más de 55 horas de audio de entrevistas en 4 países y 15 ciudades.

Para esta investigación partimos de los documentos generados por el equipo operativo de Pulsante durante las fases de selección y acompañamiento. Posteriormente hicimos una revisión de literatura sobre movimientos sociales y teoría social, con particular énfasis en la producción latinoamericana. Después, diseñamos una entrevista para conocer los objetivos, retos, capacidades de vinculación y financiamiento de las expresiones. Entrevistamos a tres grupos: uno de tratamiento, el cual consistió en los grupos que recibieron financiamiento y acompañamiento de Pulsante; uno de control, integrado por grupos que fueran lo más similares al grupo tratamiento en términos de agenda, organización y contexto; y, por último, un grupo de externos, el cual se formó con testimonios de personas conocedoras de las agendas o el contexto, cercanas a los movimientos sociales y expertas en materia de financiamiento y fondos intermedios.

Para garantizar la rigurosidad del estudio, realizamos entrevistas a profundidad semi-estructuradas a por lo menos una persona de las expresiones de movimientos sociales seleccionadas. Asimismo, planteamos un ejercicio comparativo entre el grupo tratamiento y el grupo control, para conocer el impacto del financiamiento y acompañamiento de Pulsante en las respectivas agendas. Las respuestas de las entrevistas fueron estudiadas a través de un análisis temático, con la intención de identificar patrones en el conjunto de datos. Algunas de nuestras preguntas fueron ¿Cuáles son los objetivos del movimiento del que formas parte?, ¿Cuáles dirías tú que son sus principales preocupaciones hacia dentro del movimiento? y ¿Cuál consideras que ha sido el impacto de su movimiento?

Problemas para definir

Antes de dar la definición de movimientos sociales utilizada en nuestra investigación, es importante destacar que existen algunos problemas para definir un concepto como el de movimiento social. El primer problema es que los límites con conceptos similares son difusos. Tanto en la academia como en conversaciones cotidianas, las personas utilizan conceptos tan variados como organizaciones de la sociedad civil, protestas de acción colectiva, coaliciones de organizaciones y activistas, grupos de interés movilizados, subculturas, revoluciones, entre otros términos, para referirse a movimientos sociales.

Esto complica en dos sentidos la conceptualización². Es difícil conversar sobre algo cuando cada quien puede estar pensando en ejemplos diferentes. Esto se exagera por la naturaleza difusa de los movimientos sociales, en particular su tendencia a modificar su estructura organizativa a lo largo del tiempo. Un segundo problema es que, en general, se usa el movimiento social dándole una valoración *naturalmente* positiva³. Tanto en la

¹ Usamos el término expresiones de movimientos sociales para referirnos a un nodo en estas redes, un grupo en específico que forma parte de un movimiento más amplio y subrayar que los métodos y objetivos de un grupo en específico son solo una parte dentro de los movimientos sociales.

² Roberto Munck (2021) analiza a mayor profundidad los problemas del desdibujamiento entre los límites del concepto de movimiento social con el de organizaciones de la sociedad civil y el concepto más amplio de protesta social.

³ De acuerdo con Diani el concepto de movimiento social “conlleva un significado normativo positivo” (Diani, 2015, p. 2). En general, existe un conocido sesgo político en la academia hacia ideas de izquierda (Honeycutt y Jussim, 2020) que se incrementa en ramas como la sociología, en donde se ubica el estudio de los movimientos sociales (*Ibid*).

academia como en conversaciones, suele partirse de la idea de que éstos son buenos, particularmente por su capacidad de producir cambio social, una idea importante para una amplia gama de las izquierdas.

A su vez, es común que las personas que estudian movimientos sociales formen parte de estos de formas diversas, particularmente para los casos latinoamericano y europeo. Respecto a la presente investigación, tanto las personas investigadoras como el equipo de Pulsante nos sentimos profundamente cercanas a muchas de las causas que persiguen los movimientos estudiados. Este sesgo representa un reto adicional para el análisis que aquí pretendemos hacer. Por todas estas razones, es importante partir de una definición común, que explicamos en la siguiente sección.

Redes de interacción e identidades colectivas

En la etapa de planeación del proyecto Pulsante, el equipo identificó cuatro tipos de movimientos sociales con características particulares. El primero corresponde a las redes informales de personas que se articulan ante dolores, creencias y necesidades sistémicas, como los movimientos de búsqueda de desaparecidos y de verdad y justicia. El segundo son aquellos movimientos sociales espontáneos que surgen en momentos de grandes emergencias y de fuerte represión sobre las libertades individuales y colectivas como los que surgieron ante la crisis de educación en Chile y durante el Paro en Colombia. Una tercera categoría son las redes de organizaciones con capacidad de incidencia que se articulan como un frente común ante el Estado. Algunos ejemplos de ésta pueden ser movimientos con altos niveles técnicos que buscan incidir legislativamente en temas de regulación de anti-militarización, libertad de expresión, entre otros. Finalmente están los colectivos que representan los intereses de comunidades históricamente excluidas del discurso público. Ejemplos claros son los movimientos Afro, LGTBIQ+, feministas e indígenas.

Para esta investigación partimos de los supuestos de Pulsante y además sumamos al marco teórico algunas de las consideraciones más relevantes de la teoría de movimientos sociales. Según Mario Diani, un investigador relevante en la literatura sobre el tema, los movimientos sociales son “redes de interacción informal entre una pluralidad de individuos, grupos u organizaciones, envueltos en un conflicto político o cultural, sobre la base de una identidad colectiva compartida” (1992, p. 3). Sobre las redes de interacción informal, Diani asegura que la clave es el involucramiento de una pluralidad de actores. La interacción puede ser difusa y dispersa⁴ o redes altamente cohesionadas con procesos institucionalizados de toma de decisiones y gobernanza. Estas redes facilitan la circulación de recursos esenciales para la acción (información, capacidades humanas, recursos materiales) así como de sistemas de significado más amplio (Diani, 2015).

Por otro lado, las creencias compartidas y la solidaridad son fundamentales para que tanto las personas del movimiento como las personas observadoras asignen significados específicos a acontecimientos colectivos que de otro modo no podrían ser identificados como parte de un proceso común. Una colectividad en interacción requiere

⁴ Para más sobre esto véase Gerlach (1971).

una serie de creencias compartidas⁵ y un sentimiento de pertenencia⁶. El proceso de formación de identidad es clave para entender las lógicas con las que los movimientos sociales se originan y sostienen en el tiempo y las formas en las que sucede la redefinición simbólica. Las creencias compartidas son esenciales porque permiten “la existencia de un vocabulario y una apertura de ideas y acciones que en el pasado eran bien desconocidas o inconcebibles” (Diani, 2015, p. 8). Esta capacidad de redefinir lo que es posible para un grupo a través del lenguaje es una de las facultades más potentes de los movimientos sociales para producir transformaciones.

Retos al apoyar movimientos

En la siguiente sección analizamos algunos de los retos más importantes al apoyar movimientos y detallamos la relevancia de entender algunas características como las estructuras de organización, los tipos de capacidades y los objetivos y acciones financiables, para entender cómo aumentar el impacto que tienen las intervenciones de financiamiento y acompañamiento. Es importante destacar que las clasificaciones aquí presentadas no pretenden ser normativas, sino descriptivas y fueron construidas con el fin de entender mejor la relación de cada variable con el impacto. Se pueden encontrar más categorizaciones, así como una reflexión más profunda de éstas en el documento extenso.

Uno de los retos más importantes para financiar expresiones de movimientos sociales es que éstas suelen no tener personalidades jurídicas. Esto imposibilita las vías tradicionales de financiamiento, lo que ha llevado a convocatorias como la del Fondo Pulsante a innovar en las arquitecturas de financiamiento que se utilizan. Adelante discutiremos las estructuras organizativas de los movimientos sociales, los tipos de capacidades con las que cuentan y han desarrollado a partir del financiamiento, los objetivos y acciones financiables de cada grupo, los públicos a los que se dirigen y su relación con medios de comunicación, así como el análisis de las arquitecturas de financiamiento a movimientos sociales.

Estructuras organizativas

La estructura organizativa es el marco en torno al cual las expresiones de los movimientos sociales se organizan. Ésta responde a una triple lógica de necesidades, ideologías, así como de los perfiles y experiencias de sus integrantes. Es a partir de esta estructura que los grupos organizados delimitan los roles y responsabilidades de las personas que los conforman, así como las normas que rigen el funcionamiento de los grupos. Los movimientos sociales tienen tres formas de organización: formal, informal y mixta. Las organizaciones de la sociedad civil suelen tener estructuras rígidas de organización, normas y responsabilidades fijas del tipo formal, mientras que son colectivas y contingentes las que normalmente presentan estructuras elásticas y dinámicas de organización, normas y responsables cambiantes. A medio camino entre estos dos tipos están aquellos grupos con responsabilidades delimitadas, mas no fijas, y estructuras de organización flexible. Algunos ejemplos de este tipo son las asambleas, los comités y los consejos.

⁵ Véase McCarthy y Zald (1977). En sus primeros trabajos la noción de opiniones y creencias compartidas de estos autores no implicaba necesariamente sentimientos de pertenencia o de solidaridad. Sin embargo, posteriormente en sus estudios de contextos de micro-movilización es evidente su creciente preocupación por los procesos mediados simbólicamente que permiten que se mantenga el compromiso de los individuos.

⁶ Ver Touraine (1989) y Melucci (1980), Tilly (1994) para el caso de identidad y Melucci (1994) para el caso de solidaridad.

Tipos de capacidades

Las capacidades son el conjunto de recursos y aptitudes que permiten el correcto desempeño de las actividades de las expresiones de movimientos sociales. Para fines de este estudio, identificamos cinco tipos de capacidades a partir de las cuales los grupos organizados intervienen en sus localidades con la intención de cambiar una estructura o atender un problema público. También hemos identificado que el fortalecimiento de cada una de estas capacidades es viable con intervenciones de financiamiento y acompañamiento, para el caso de Pulsante este impacto se analiza en la penúltima sección.

1. **Capacidad financiera:** La facilidad con la que las expresiones consiguen recursos económicos para la implementación de sus estrategias, acciones y la sostenibilidad del grupo. Los recursos pueden conseguirse de diversas formas, ya sea a través de membresías, de financiadoras, de recursos gubernamentales, entre otros métodos.
2. **Capacidad de organización:** La aptitud por parte de los grupos organizados de distribuir las responsabilidades, los roles y las actividades de manera efectiva. La organización de las expresiones puede ocurrir de manera horizontal o vertical, así como de manera informal o formal.
3. **Capacidad administrativa:** Efectividad con la que las expresiones gestionan los recursos (en especie, monetarios, de tiempo, etcétera) para su sostenibilidad y sus actividades. Encontramos un vínculo considerable entre organizaciones con capacidad financiera y administrativa.
4. **Capacidad de incidencia:** Eficacia en las formas de manifestarse y las acciones realizadas para colocar un tema en la agenda pública o generar fricción entre diversos grupos.
5. **Capacidad de comunicación:** Facilidad con la que los grupos organizados comparten mensajes clave sobre su agenda y las actividades a implementar en diversos espacios y con públicos diferentes.

Si bien lo deseable es que los grupos organizados desarrollen altos niveles en todas las capacidades, no existe jerarquía entre los tipos de capacidad, por lo que un alto nivel registrado en una capacidad no necesariamente implica que esa expresión es más eficiente que otras. Los tipos de capacidades se forman y se definen a partir de los recursos disponibles, de los perfiles de las personas que integran el grupo, así como los valores y los objetivos que buscan alcanzar.

Objetivos y acciones financiables

Los grupos organizados que pertenecen a movimientos sociales impulsan procesos de acción colectiva que a su vez integran objetivos específicos y acciones financiables a partir de las cuales es posible contemplar formas de acompañamiento. Identificamos seis categorías:

1. **Pedagogía política:** Proceso que busca que las personas se asuman sujetos políticos al conocer y comprender sus derechos y libertades fundamentales. Es la forma en cómo los individuos se vuelven conscientes sobre una problema público que puede o no atravesarles y por medio del cual se genera un vínculo emocional con una causa.
2. **Participación política:** Entendemos participación política como todo proceso que busca abrir espacios de agencia en los sistemas de representación de un país. Este proceso puede darse por vías electorales, a través de candidaturas independientes o en un partido político, o por medio de mecanismos de participación ciudadana.
3. **Incidencia:** Proceso que busca influir en procesos de decisión pública para atender una causa particular o resolver un problema público. La incidencia puede suceder a

través de la denuncia pública, la visibilización de un problema, la presión pública, entre otros medios. Similar a la pedagogía política, la incidencia busca comunicar, convencer y crear un vínculo emocional con otras personas con el objetivo de generar presión y colocar el tema en la agenda pública.

4. **Organización colectiva:** La organización colectiva busca articular redes con otros actores con la intención de fortalecer vínculos, colaborar en conjunto, compartir recursos e impulsar causas de forma grupal.
5. **Acompañamiento:** Este proceso tiene la intención de acompañar víctimas directas o indirectas de una violación de algún derecho, delito o de un problema público con la intención de fortalecer estrategias individuales de incidencia u organización. El acompañamiento puede incluir la generación de espacios seguros de escucha para que las víctimas compartan experiencias y dolencias o canales de comunicación directos a partir de los cuales las víctimas son aconsejadas respecto a procesos legales o de otra índole.
6. **Fortalecimiento interno:** Aunque poco común en los grupos conformados por personas que se organizan como respuesta a un conflicto inmediato o coyunturas, el fortalecimiento interno es el proceso a partir del cual las expresiones de movimientos sociales buscan generar dinámicas de sustentabilidad con la intención de impulsar causas de largo aliento con dinámicas complejas y con una duración de medio o largo plazo. El propósito de este proceso es generar capacidades organizativas y administrativas en el colectivo.

Tabla 2: Acciones financiadas de las expresiones de los movimientos sociales

Categorías de incidencia	Objetivos específicos	Acciones financiadas
Pedagogía política	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir sobre problemas públicos concretos • Capacitar personas para que conozcan sus derechos • Formar liderazgos cívicos • Comunicar a través de redes sociales o medios de comunicación 	Capacitaciones como cursos y programas educativos
		Conferencias, mesas de diálogo, tertulias y festivales
Incidencia	<ul style="list-style-type: none"> • Denunciar en espacios públicos, redes sociales o medios de comunicación • Visibilizar en espacios públicos, redes sociales o medios de comunicación • Crear conciencia y generar empatía sobre un problema público. • Hacer presión pública por diversos medios y con distintos métodos 	Activaciones en espacio público
		Publicación de informes, podcast y documentales
		Campañas en redes sociales o en medios de comunicación
		Escribir por redes sociales o correo electrónico de manera reiterada a actores relevantes
		Sacar un comunicado de prensa o convocar a una conferencia de prensa
Organización colectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Articular con otros actores • Colaborar en conjunto • Fortalecer vínculos con otros actores • Compartir recursos 	Encuentros regionales, activaciones <i>offline</i> , espacios de colaboración
Acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Generar espacios de escucha sobre vivencias y experiencias personales • Aconsejar a víctimas 	Fortalecimiento de relaciones internas y externas con otros actores
		Procesos legales como amparos o denuncias

Fortalecimiento interno	<ul style="list-style-type: none"> • Construir capacidad de organización y administración • Aumentar la capacidad de financiamiento 	Capacitación y acompañamiento sobre procesos administrativos
		Capacitación para construcción de propuestas de financiamiento
		Capacidad operativa (pago de salarios)

Fuente: Elaboración propia

Públicos y medios de comunicación

Al momento de ejecutar acciones colectivas, los grupos organizados comunican (de manera consciente o inconsciente) a públicos específicos, a partir de los cuales definen los medios de comunicación por los que informan sus alcances, denuncias, peticiones, etcétera. En la Tabla 3 se describe el tipo de objetivo de comunicación de los grupos organizados.

Por un lado, para apelar a los tomadores de decisión o a un público amplio, las expresiones de movimientos sociales suelen utilizar medios de comunicación más tradicionales, como los comunicados o las redes sociales. Por otro lado, para apelar a públicos subalternos con posiciones contrahegemónicas, la comunicación suele centrarse en la ocupación del espacio público y el activismo. Por último, para apelar a la mayoría social sin hacer uso de formas de comunicación más tradicionales, los grupos pueden utilizar narrativas subversivas con formas performativas.

Tabla 3: Públicos y medios de comunicación

Objetivo	Características
Comunicación tradicional	Buscan posicionar temas en la agenda pública mediante formas tradicionales comunicados, redes sociales, videos, etcétera.
Públicos subalternos	Buscan construir públicos subalternos o posicionar nuevas identidades en el espacio público.
	Utilizan nuevas formas de comunicación y activismo para posicionar temas o identidades.
Narrativa subversiva de masas	Se busca llevar narrativas subversivas a un público más grande para construir mayorías en torno a avances en la agenda

Fuente: Elaboración propia

Financiamiento a movimientos sociales: arquitecturas

Frente al estrechamiento del espacio cívico y la concentración de poder en las élites políticas y económicas, invertir en los movimientos sociales permite que éstos puedan aumentar sus capacidades de incidencia y garantiza que obtengan una mayor participación en la toma de decisiones públicas y, por consecuente, democratizar y ampliar el espacio cívico. Asimismo, al financiar a los grupos que pertenecen a estos movimientos, se impulsa a personas que han sido excluidas de manera histórica de las discusiones más relevantes para su país.

Para fines de esta investigación, entendemos por arquitectura financiera a la estructura legal, fiscal y administrativa que establecen las organizaciones de filantropía con personas, grupos organizados u organizaciones para transferir recursos monetarios y de fortalecimiento institucional. La estructura legal se refiere al conjunto de reglas que establece el fondo de filantropía con la contraparte a partir de su personalidad jurídica y de las obligaciones y restricciones que ello implica entre las partes y con los gobiernos. La estructura fiscal se refiere al conjunto de obligaciones, a partir de la personalidad jurídica que establece cada gobierno para la transferencia, administración y rendición de cuentas de los recursos que reciben las contrapartes. Finalmente, la estructura administrativa se refiere al conjunto de reglas que establecen la organización de filantropía y las contrapartes para definir el objetivo del financiamiento, la temporalidad, los montos, las condiciones generales, el esquema de pagos, la prevención de riesgos identificados y los resultados e impacto esperados, así como la flexibilidad que puede existir en cada uno de estos puntos.

El pilar más importante de la arquitectura financiera recae en la personalidad jurídica. Los grupos que pertenecen a movimientos sociales generalmente se encuentran fuera de las estructuras formales de administración bancaria y fiscal, por lo que dos de los retos más recurrentes para financiar movimientos sociales de grupos históricamente excluidos son 1) que no cuentan con una institucionalización tradicional que vaya acompañada de una personalidad jurídica; y 2) muchos de los individuos que pertenecen a movimientos sociales no cuentan con una cuenta bancaria para recibir transferencias y realizar pagos.

Al buscar financiar grupos históricamente excluidos, los fondos intermedios como Pulsante se enfrentan a dos retos principalmente: 1) encontrar las formas más efectivas de transferir fondos a las expresiones de movimientos sociales; y 2) pensar en procesos más flexibles de rendición de cuentas que el modelo tradicional; en otras palabras, el rigor y los requisitos con los que se evalúa y se financia a los movimientos sociales se adecuan a las necesidades de los grupos apoyados.

Los fondos han encontrado diversas soluciones para garantizar un acompañamiento efectivo de los movimientos sociales. Por ejemplo, existen fondos que mantienen un contacto constante con las personas para conocer el estado del proceso financiado y se encargan de documentar el avance de los grupos financiados. Hay otros fondos que desarrollan y planifican las estrategias de acción en conjunto con los grupos financiados, asumiendo parte de las necesidades operativas como la administración, el diseño, la comunicación y las necesidades fiscales. Por último, existen fondos que piden reportes narrativos y descriptivos sobre las acciones implementadas, así como un reporte narrativo sobre el financiamiento y un contrato de colaboración.

Otra respuesta que han encontrado ante la marginalidad administrativa y fiscal es la construcción de confianza con los grupos organizados que se están financiando. A diferencia de la relación de colaboración que establecen las financiadoras más tradicionales, estos fondos han comprendido la necesidad de establecer vínculos más estrechos con las personas a las que se está acompañando, para así garantizar que los procesos funcionen de mejor manera y que sea posible desarrollar ciertas capacidades en las expresiones financiadas.

No obstante, a pesar del enorme esfuerzo por repensar las estrategias de financiamiento tradicionales, existen puntos ciegos que son importantes señalar. Primero, los fondos deben considerar su posición dentro del intercambio financiero como uno de respaldo

a las organizaciones y grupos que empiezan su trayectoria de exigencia de derechos al asumir parte de la responsabilidad de acciones o decisiones concretas. Esto garantiza que los procesos de experimentación de la filantropía con movimientos sociales o nuevas expresiones de incidencia no se extingan a causa de una equivocación por desconocimiento o por falta de corrección política.

Los fondos que concentran el financiamiento en menos organizaciones o grupos organizados, aumentan la calidad de las intervenciones apoyadas y fortalecen redes de colaboración de corto, mediano y largo plazos. Si bien el número exacto de proyectos que pueden impulsarse depende de cada fondo, es indispensable considerar las necesidades de acompañamiento de los grupos organizados y las capacidades del equipo operativo del fondo al momento de decidir o no financiar nuevos proyectos.

El acompañamiento y seguimiento realizados por Pulsante resulta crucial para el desarrollo de proyectos y procesos innovadores con impacto trascendental en el espacio cívico. El apoyo no financiero de Pulsante fue clave, por ejemplo, los procesos de participación de las mujeres negras e indígenas, las campañas de apropiación del espacio público de dos movimientos apoyados en la región. El esfuerzo cercano y comprensivo por acompañar procesos internos puede ser esencial para retejer los lazos de confianza en colectivos relacionados con las agendas de un movimiento apoyado.

Por último, es indispensable evitar la expectativa de homogeneización de los grupos organizados apoyados. Si bien es importante desarrollar las capacidades de las personas y las organizaciones que son impulsadas desde los fondos, es importante que las financiadoras reconozcan las diversas formas de organización que existen para implementar arquitecturas de financiamiento flexibles que garanticen que la diversidad de los movimientos sociales prospere.

Impacto

Los objetivos que persiguen los movimientos sociales son muy diversos, así como la forma en la que lo hacen. Por ejemplo, algunas expresiones buscaron posicionar narrativas antirracistas mediante un podcast o una escuela de cine, otras lo hicieron por la vía de buscar ocupar puestos de representación. Por otro lado, otro grupo de expresiones buscó posicionar una agenda feminista en sus países. Los medios variaron desde el activismo y la búsqueda de derechos específicos, hasta la vía electoral. A pesar de esta gran diversidad, es posible identificar algunos impactos generales de la intervención de Pulsante.

El primero de ellos es permitir a personas del equipo central de las expresiones financiadas dedicarse tiempo completo a sus actividades. Muchas de las expresiones no existirían hoy en día como las conocemos si no fuera por el financiamiento y acompañamiento de Pulsante. El impacto que tiene consolidar un equipo operativo, así sea de una persona, sobre el fortalecimiento de las capacidades organizativas y de incidencia, la constancia en la ejecución de sus acciones y la calidad de las mismas no puede ser subestimado. Esto es observable para la totalidad de los casos estudiados.

Es muy importante resaltar que para muchos de los casos, las personas apoyadas para poder trabajar remuneradamente en sus actividades pertenecen a grupos históricamente subrepresentados. Esto ha tenido un efecto significativo en fortalecer sus liderazgos vis-a-vis otros liderazgos tradicionales, lo cuál podría tener importantes efectos redistributivos en el largo plazo. Este punto es de particular importancia, porque como reconocen muchas de las personas entrevistadas, los recursos disponibles para personas que forman parte de estos grupos siempre son menores. Cabe destacar también que parte del fortalecimiento de capacidades es permanente y será sostenible después de que termine el apoyo de Pulsante.

Esta sustentabilidad también es crucial para fortalecer las dimensiones de identidad y vinculación de las expresiones.

Un impacto observado con menor frecuencia, pero que es muy importante, es el de permitir a expresiones ya consolidadas en el ecosistema virar el tipo de activismo que realizan; sobre todo de vías más tradicionales y conciliatorias a vías más contenciosas con mayor potencial de resultar en cambios sociales estructurales. Hay muy pocos fondos disponibles que permitan utilizar el recurso con mayor flexibilidad, tanto para rubros salariales, como para acciones contenciosas. Dicha flexibilidad es una de las mayores fortalezas del fondo de Pulsante. A pesar de ello aún existen áreas de oportunidad para extenderla hacia todas las fases de la intervención.

Otro impacto repetido fue el de fortalecer momentos de coalescencia en las organizaciones. Esto tomó diversas formas, desde generar planeaciones estratégicas de mediano y largo plazo, fortalecer capacidades administrativas internas, entre otras. El acompañamiento personalizado y basado en relaciones de confianza que diseñó Pulsante fue fundamental para que esto sucediera. Una recurrencia más fue el valor de vasos comunicantes, gestores de información e intermediarios locales y con raíces comunitarias en diversas fases del trabajo con movimientos sociales.

Anexo: Hallazgos

A continuación describimos los principales hallazgos de la investigación. Estas reflexiones son producto de todo el proceso, de la investigación pero también de los talleres y las conversaciones que le siguieron. Están divididos en tres secciones: estratégicos, operativos y riesgos.

Estratégicos

1. Identificar y priorizar objetivos financiables desde la planeación.

Más allá de colocar la lupa en agendas temáticas en específico, las financiadoras podrían potenciar su impacto concentrándose en objetivos financiables concretos. Para ello, en la fase de planeación debería discutirse abiertamente con las potenciales expresiones financiadas los objetivos que quieren perseguir, proceder a evaluar cuales de estos son financiables y hacer el emparejamiento con las prioridades de la financiadora. Desarrollar relaciones de confianza con las expresiones financiadas facilita significativamente tener estas conversaciones.

1.1 Igual de importante que identificar objetivos y oportunidades es diagnosticar retos. Por ejemplo, si se ve que en un grupo existen conflictos internos o con otros grupos relevantes para una agenda de interés. Este caso puede requerir de intervención, cuidado o distancia.

2. Priorizar proyectos e iniciativas integradas y lideradas por personas diversas y de grupos históricamente excluidos.

Identificamos al menos tres razones para hacerlo, 1) la diversidad facilita la experimentación democrática, 2) nadie conoce sus problemas y las posibles soluciones como las personas que las viven. Si se quiere reducir la desigualdad hay que empezar por invitar a la mesa a las personas que más la sufren; 3) existen muy pocas oportunidades de financiamiento para estos proyectos e iniciativas por las barreras de acceso discutidas previamente. Por estas tres razones consideramos que incluir estas visiones genera mayor impacto en el cambio social. Lo que es más,

configuran posibilidades alternativas de cambio una acción a la vez⁷. Un punto clave para ello es que estos liderazgos normalmente vienen acompañados de estructuras de toma de decisiones distintas, generalmente más horizontales.

2.1 Es importante vigilar no caer en *tokenismos*. La inclusión no debe ser extractiva ni superficial, se deben habilitar condiciones para cambios estructurales. Para ello, las financiadoras deben estar dispuestas a apoyar acciones más contenciosas y objetivos más radicales, ya que como se discute en el documento extenso, estas tienen mayor potencial de generar cambios sociales progresistas.

3. *Explorar la viabilidad de implementar modelos participativos de financiamiento*

Estas herramientas podrían ser útiles para la definición de las líneas estratégicas de financiamiento con base en las necesidades mapeadas desde la perspectiva de las comunidades y personas beneficiarias. Existen indicios de que su utilización facilita la incorporación de las visiones de personas de grupos históricamente subrepresentados, fortalece las relaciones de confianza construidas y abona a la flexibilidad del fondo. Estos tres resultados son cruciales pues se identifican como el principal valor agregado de Pulsante. Los últimos dos se discuten más adelante en ésta sección.

4. *El apoyo hacia personas, colectivas y organizaciones para las cuales se tienen indicios de que seguirán actuando con o sin financiamiento potencia el impacto de sus acciones.*

Los grupos que generan incidencia bajo escasez de recursos suelen ser más resilientes a los vaivenes de los ciclos de característicos de los movimientos sociales y las crisis (sanitaria, climática, etc.). Es importante diagnosticar este tipo de resiliencia en la fase de planeación. Para ello también es crucial desarrollar relaciones de confianza. Entender las motivaciones que tienen las personas activistas y lo que sucede en su vida es importante. Esto debe hacerse desde la horizontalidad y la reciprocidad, no desde un rol vigilante.

4.1 Se observan indicios de que las iniciativas ciudadanas y las expresiones más de base de los movimientos sociales se muestran más resilientes ante las crisis como la provocada por la pandemia del covid-19. Éstas han logrado reconfigurar agendas y estrategias para responder de forma más efectiva.

5. *Considerar la generación de mini-clusters y redes de socias por país o región, así como el diseño del acompañamiento para éstas.*

Esto puede traer efectos positivos sobre la incidencia por al menos dos vías. Por un lado, se ha identificado el reto de competencia por financiamiento entre expresiones de interés. Una convocatoria que ponga en el centro la colaboración tiene un amplio potencial de reducirla. Por otro lado, se ha discutido cómo la diversidad tiene efectos positivos sobre la incidencia y el cambio estructural, sobre todo cuando se incluyen diversas visiones del activismo (ej. vía racional y vía subjetiva)⁸.

⁷ Siguiendo a Pleyers (2018), el alter-activismo prefigura “en los actos concretos los elementos de un mundo mejor y más democrático” (p. 50). A su vez, es performativo porque “el objetivo no precede a la acción, sino que le es concomitante” (*Loc. Cit.*).

⁸ Para una discusión más profunda sobre ello ver Pleyers (2018).

6. *El análisis de la información generada por las postulaciones, así como del acompañamiento a beneficiarias, es crucial para generar diagnósticos regionales y mejorar el impacto de las intervenciones.*

Existe una enorme ventana de oportunidad para aprovechar mejor la información que se genera por parte de las financiadoras privadas. Las bases de datos de convocatorias previas son una excelente fuente de información para diagnosticar las características de las expresiones postulantes (antigüedad, país de origen, diversidad, retos), las agendas y objetivos que buscan los movimientos sociales contemporáneos, y cómo éstos van cambiando, así como las estrategias que se están proponiendo para lograrlos⁹. A su vez, las diversas fuentes de información acumuladas sobre las expresiones beneficiarias (evaluaciones durante fase de selección, planes de trabajo, fichas de seguimiento, etc.) presentan una oportunidad en al menos dos sentidos. Primero, para apoyar a las beneficiarias a medir el impacto de su trabajo, lo cuál es una necesidad ampliamente observada. Segundo, para profundizar el entendimiento de lo que funciona (y por qué) en las intervenciones, y así mejorar el diseño de las mismas.

6.1 Se deben fortalecer las capacidades de gestión y monitoreo de impacto (M&E) en relación con las necesidades específicas de las socias (diseño de indicadores, medición de impacto, seguimiento intercambios de metodologías entre socias, etcétera). Esto puede lograrse mediante capacitación, consultorías de externos o ampliando el equipo operativo de Pulsante. Futuras intervenciones deberían evaluar cuál de ellos es más efectivo bajo qué circunstancias.

6.2 Es claro que combinar fuentes de información de distintas financiadoras produce una imagen más completa del panorama regional. El intercambio de información entre los fondos regionales debería ser fomentado. Para que esto sea más eficiente, se deberá llegar a acuerdos mínimos sobre la sistematización que faciliten el análisis. A su vez, hay un área de oportunidad en sistematizar mejor la información recabada a lo largo del acompañamiento.

6.3 Un análisis financiero desagregado de los tres fondos permitiría evaluar también asimetrías y prioridades en la distribución de fondos en relación con variables de interés (poblaciones atendidas, ejes temáticos, distribución geográfica, etc.).

6.4 Los mapeos realizados con bases de datos de postulaciones no sustituyen a mapeos más tradicionales que exploren posibles expresiones financiadas. Éstos son también fundamentales para identificar a una diversidad mayor de expresiones que vaya más allá de nuestra red de afinidades y la presencia en redes sociales o medios de comunicación.

7. *La visibilidad en términos de comunicación no necesariamente se traduce en trabajo efectivo.*

La visibilidad pública no necesariamente se traduce en capacidades organizativas y de incidencia. El diagnóstico previo a tomar una decisión de financiamiento debería buscar evaluar principalmente la capacidad de incidencia o de cumplimiento de objetivos deseables.

⁹ Esto se evidenció claramente a partir del estudio de la base de datos del Fondo de Respuesta Rápida de Pulsante y del Fondo de Organizaciones de Empoderamiento Cívico. De este se derivó información relevante para todas estas variables que fué fundamental para el fondo para movimientos sociales.

7.1 La falta de visibilidad puede jugar en contra de grupos que se organizan en territorio y que, dependiendo de su agenda, no necesariamente necesitan ser visibles en canales tradicionales, aunque sí necesitan financiamiento o acompañamiento.

7.2 Contar con criterios de evaluación claros más allá de la visibilidad pública o redes de afinidad ayuda a las organizaciones filantrópicas a identificar mejor a los grupos que pueden alcanzar los objetivos que buscan financiar.

8. *Establecer mecanismos de sondeo, retroalimentación y sistematización de las percepciones y perspectivas de las socias en distintos ámbitos.*

Sistematizar las preferencias y áreas de oportunidad identificadas por las socias sobre la flexibilidad de los fondos, readecuaciones de estrategias, procesos administrativos, de acompañamiento y comunicación, entre otras, permitiría adecuar procesos de financiamiento y acompañamiento con base en necesidades identificadas, así como potenciar la mejora continua de los mismos.

9. *Armar grupos o comités de personas expertas en torno a ciertas agendas, permite enfocar esfuerzos sobre los objetivos y acciones a financiar en la etapa de planeación.*

Los grupos diversos logran tener una perspectiva más completa sobre las agendas, así como identificar a una mayor diversidad de los actores relevantes en esta. Hay indicios de que integrar grupos de personas expertas en la fase de planeación puede potenciar el impacto sobre el ecosistema en su conjunto. Aunque el concepto de experto puede ser problemático, en este reporte entendemos que el *expertise* parte de la experiencia. Algunas buenas prácticas para generar estos comités es integrar a personas que recibieron financiamientos anteriores (*co-granting*) y utilizar el método Delphi. Existen antecedentes para convocatorias de otros fondos de establecer éstos comités. Una de las características particulares de la convocatoria que los utilizó fue que se diferenciaron agendas prioritarias a financiar a nivel local. Es importante tener claro que no hay balas de plata en procesos de selección, siempre habrá fallas.

10. *Impulsar ejercicios de construcción de escenarios y metodologías anticipatorias (Futures Literacy, etcétera) para emprender un análisis colectivo con socias y donantes sobre las tendencias a futuro en materia de espacio cívico a nivel regional.*

Operativos

Apoyo flexible

11. *Incentivar el pago de salarios y core-funding para dignificar la labor de las personas trabajadoras del ecosistema cívico.*

Uno de los principales impactos, que además fue ubicuo, es que las personas activistas lograran dedicarse de tiempo completo a este trabajo. El impacto que esto tiene sobre su capacidad de incidencia no puede ser subestimado. Uno de los grandes aciertos del fondo Pulsante es que no tiene restricciones para el uso de recursos en recursos humanos y salarios, esto ha potenciado enormemente la capacidad operativa de las expresiones financiadas y ha tenido impactos significativos sobre su profesionalización. El *core-funding* contribuye a la sostenibilidad en el mediano y largo plazo de la incidencia generada más allá del marco temporal de la intervención.

12. *Flexibilidad y menos requisitos en todas las etapas del financiamiento, sin importar las figuras jurídicas.*

Menos es más. Reducir y hacer más flexibles, siempre que sea posible, los requisitos para solicitar financiamiento. Los colectivos y organizaciones financiadas reconocen enormemente esta flexibilidad en Pulsante, mientras que los colectivos entrevistados pero no financiados la mencionan como una necesidad. Este ha sido uno de los más grandes aciertos de Pulsante, y por la misma razón tiene algunas de las áreas de oportunidad con mayor potencial. El que exista mayor flexibilidad y menos requisitos en todas las etapas (convocatoria y requisitos legales, entrevistas, esquemas de pago, acompañamiento, informes y rendición de cuentas) permite que organizaciones con liderazgo y equipos más diversos soliciten apoyos. La flexibilidad también permite aprovechar mejor las oportunidades políticas de intervenir en ciertos momentos de los ciclos de los movimientos sociales o las crisis.

12.1 Los requisitos específicos sobre capacidades administrativas o de estructura organizativa generan autoexclusión en las postulaciones. Por ejemplo, aquellas sin registro legal para recibir *grants* o medir el impacto de sus acciones.

12.2 Presentar una propuesta es una inversión de recursos que muy pocas veces genera retribución a las personas que solicitan. Dicha inversión representa un mayor costo para organizaciones y colectivas pequeñas y fomenta su autoexclusión. Si las financiadoras ofrecieran retroalimentación o algún otro beneficio por el simple hecho de solicitar, es posible que una mayor diversidad de organizaciones solicite sus convocatorias. Además, contribuiría a resaltar el valor del trabajo que muchas personas en el ecosistema hacen de forma no remunerada.

13. *Sondear con las socias mecanismos alternativos para transferencia de recursos y las formas más efectivas para disminuir los impactos económicos que se deriven de las comisiones bancarias, tasas de conversión, etcétera.*

Acompañamiento no financiero

14. *Construir relaciones de confianza y procurar el tiempo necesario para ello es fundamental para un acompañamiento exitoso.*

Uno de los aspectos centrales, tanto para la fase previa como para la ejecución, es la construcción de relaciones de confianza con las personas que integran las expresiones. Mayor confianza se traduce en mayor intercambio de información, lo que a su vez permite hacer mejores planeaciones (identificando retos internos, externos y oportunidades) y acompañar mejor la ejecución de proyectos. Desarrollar esas relaciones requiere tiempo y un intercambio bilateral. Esto es importante para que el intercambio de información no sea extractivista. Pulsante implementó un proceso de escucha activa basado en el respeto, entendimiento, apertura y transparencia. Éste es uno de sus más grandes aciertos, reconocido por las beneficiarias, y que debe continuar. Esto se logró mediante atención muy personalizada, recurrente y uno a uno o en grupos pequeños.

14.1 El punto del valor de la presencialidad para el desarrollo de esta confianza es relevante. Ir al territorio importa. Las herramientas virtuales son útiles, pero no sustituyen a la presencialidad en éste proceso.

14.2 Es indispensable mantener un voto de confianza con los grupos históricamente subrepresentados. La confianza depositada en estos grupos genera un empoderamiento maximizador de capacidades, ya que fortalece su

confianza en su propio potencial organizativo y de incidencia, complementado por la responsabilidad o compromiso de dar resultados. Cabe destacar que la confianza facilita los procesos de acompañamiento, rendición de cuentas y de planeación de los mismos grupos.

15. Delinear de forma explícita el esquema de acompañamiento en un documento compartido con las expresiones beneficiarias

Se puede mejorar la comunicación con las socias sobre las opciones de acompañamiento y consultoría. Esto para lograr más claridad sobre los aspectos a los que Pulsante dará seguimiento, la persona responsable de este, la periodicidad y los tiempos aproximados de respuesta.

16. Mejorar la agilidad de respuesta. Considerar ampliar el equipo de acompañamiento para evitar cuellos de botella en la toma de decisiones.

Además, un equipo ampliado permitiría dar procesos de consulta con organizaciones más emergentes.

17. Utilizar estructuras de intermediación con presencia, raíces y redes locales puede traer resultados muy positivos.

Generar vínculos con organizaciones intermediarias es indispensable para llegar a grupos históricamente subrepresentados que no necesariamente son visibles en redes sociales o medios de comunicación tradicionales. Además, algunos intermediarios logran reducir costos administrativos para los beneficiarios finales, incrementar legitimidad de proyectos nuevos ante actores locales y nacionales, generar capacidades administrativas, de incidencia y articulación. Una parte de estos efectos perdura incluso después de la intervención como una externalidad positiva de largo plazo. Sin embargo, es importante también evitar utilizar demasiados. Entre más intermediarios, menos recursos para los beneficiarios finales. Al priorizar con cuáles intermediarios trabajar, se debería poner atención en evaluar su capacidad de lograr estos objetivos, particularmente el de llegar a grupos históricamente subrepresentados

17.1 Las estructuras de intermediación más efectivas son las que tienen raíces locales: personas que viven en esas comunidades que entienden el entorno a intervenir, organizaciones locales que estén basadas en esos territorios o personas contratadas para trabajar y construir en esas comunidades.

18. Construir coaliciones y alianzas operativas, en lugar de sólo intermediaciones administrativas, puede potenciar el impacto.

Los grupos organizados que logran un mayor impacto al implementar acciones son aquellos que mantienen redes con grupos diversos y distintos al suyo. Construir alianzas que vayan más allá de compartir tareas administrativas e intercambiar servicios permite sumar capacidades para un mismo proyecto y para el ecosistema en su conjunto.

19. Tercerizar trabajo administrativo, de comunicación, diseño e, incluso, de rendición de cuentas permite ampliar capacidades y fortalecer redes regionales.

Una forma efectiva de hacerlo es mediante contrataciones por consultorías para servicios específicos, esto tiene un impacto efectivo sobre capacidades en el corto plazo. Además, existen externalidades positivas sobre la profesionalización de las

expresiones en estas áreas, ya que se observa una especie de *spillover effect* del conocimiento hacia las expresiones. Otra externalidad positiva que generan estos proveedores es que funcionan como vasos comunicantes de aprendizajes y buenas prácticas entre movimientos de la región que potencian su impacto individual y agregado.

19.1 Se debería ampliar la oferta de acompañamiento mediante consultorías para el análisis de riesgo y la generación de capacidades de seguridad integral que incluya el bienestar y autocuidado para organizaciones que trabajan en contextos de violencia y represión.

20. *Para poder hacer uso de esta estrategia de tercerización se requiere identificar, articular y profesionalizar una red de proveedores confiables en áreas de apoyo o soporte a organizaciones en toda la región.*

Ecosistema

21. *El rol de vasos comunicantes que juegan algunas personas en el ecosistema es fundamental para potenciar el impacto de las intervenciones.*

Los gestores de información (*information brokers*) construyen redes regionales de confianza con activistas y movimientos sociales, comunican buenas prácticas entre expresiones y aportan una perspectiva regional muy relevante para incidir en problemas que son regionales.

22. *Impulsar estrategias para consolidar procesos continuos de aprendizaje después de encuentros regionales.*

Por ejemplo, tras el encuentro Conductual en Guatemala se pudieron generar espacios virtuales en temas de colaboración e intercambio de aprendizajes entre distintas socias a nivel regional. Esto también permite fortalecer redes de confianza y afectos con externalidades positivas previamente descritas.

Riesgos

23. *Se observa ampliamente la necesidad de fortalecer prácticas de bienestar y autocuidado*

Es importante destacar que varias personas beneficiadas destacaron que el apoyo de Pulsante permitió avances en éste sentido. Sin embargo los desafíos en el ecosistema son tan grandes que debe de ser un foco de atención en el diseño de futuras iteraciones u otras intervenciones.

24. *Desarrollar estrategias de acompañamiento post-financiamiento.*

Una vez terminado el financiamiento, es importante que el vínculo creado mantenga un periodo de seguimiento. En contextos de escasez de recursos se debería priorizar aquellas expresiones que lograron fortalecer capacidades instaladas a partir del acompañamiento de Pulsante, las que se encuentren en momentos de coalescencia, declive o peligro, así como aquellas con las que se haya desarrollado una mayor relación de confianza.

24.1 Este acompañamiento deberá diseñarse caso por caso, pero un tema recurrente es ofrecer capacitación o consultorías sobre modelos de sostenibilidad a futuro y generar redes sólidas entre estos colectivos y

potenciales fuentes de financiamiento alternativas. Ante un escenario con tiempos líquidos, donde cada vez es más común no tener claridad sobre si habrá refinanciamientos, hay que concentrar atención en transferir conocimiento o capacidades que les ayude a hacer sostenible su incidencia en el mediano y largo plazo.

24.2 Es importante considerar la relación costo-beneficio al momento de definir a qué organizaciones dar acompañamiento post en un contexto de recursos escasos. Un criterio clave es observar a los grupos que han producido capacidades organizativas con un presupuesto limitado.

25. Es importante introducir a las personas de colectivas u organizaciones beneficiarias a los desafíos fiscales, legales o administrativos de recibir fondos más tradicionales.

Una forma de reducir riesgos en la ejecución es ofreciendo capacitación a las personas, en posiciones de liderazgo para cada expresión financiada, sobre las distintas implicaciones legales y administrativas que implica solicitar fondeo más tradicional. Una buena práctica que utilizó Pulsante fue hacer llegar el recurso mediante tres vías de ingreso distintas. Esto reduce riesgos, pero también fortalece capacidades en más personas del ecosistema. Además, hay indicios de que esto permite mantener formas más horizontales de organización.

26. Existen riesgos de seguridad o de restricciones de derechos desde el Estado, como la criminalización de la protesta o la falta del reconocimiento de legitimidad de las organizaciones.

Es importante que las financiadoras abran canales de comunicación en casos de riesgo con otros fondos intermediarios de protección y extracción, así como organizaciones especializadas en seguridad. A su vez, es importante que evalúen su capacidad de respuesta y hasta dónde están dispuestas a llegar en situaciones de riesgo. Para acercarse a los grupos que se han distanciado para protegerse a sí mismos es indispensable generar vínculos de confianza a través de personas y organizaciones intermediarias.

27. Los contextos de inseguridad local permean en la operación cotidiana de los movimientos.

Este contexto repercute en la capacidad de actores externos de acercarse y establecer vínculos. En territorios con alta presencia del crimen organizado es que, ante la potencial participación de los grupos criminales en el financiamiento de la promoción de los derechos humanos, las expresiones reaccionan con mayor desconfianza ante posibles financiamientos. En territorios con un fuerte estrechamiento del espacio cívico, las personas activistas han sido forzadas al exilio, atraviesan procesos penales en sus países o tienen restricciones de movilidad porque sus gobiernos les retiraron (o no renovaron) sus pasaportes.

Bibliografía

1. Achen, Christopher H. y Larry M. Bartels. (2016). *Democracy for Realists: Why Elections Do Not Produce Responsive Government*. Princeton: Princeton University Press.
2. Agusti Strid, Alma y James Ronicle. 2021. *Bonos de impacto social en América Latina - El trabajo pionero de BID Lab en la región - Lecciones aprendidas*. N.p.: Banco Interamericano de Desarrollo.
3. Almeida, Paul y Allen Cordero Ulate. (2017). "Movimientos sociales en América Latina", en *Movimientos sociales en América Latina: perspectivas, tendencias y casos* (eds. Paul Almeida y Allen Cordero Ulate). Buenos Aires: CLACSO.
4. Almeida, Paul. (2020). *Movimientos sociales: la estructura de la acción colectiva*, Buenos Aires: CLACSO.
5. Alonso, A. (2009). "As teorias dos movimentos sociais: um balanço do debate". *Lua Nova*, núm. 76, pp. 49-86.
6. Arutyunova, Angelika. 2018. "El porqué necesitamos un ecosistema de financiamiento." AWID. Recuperado de: <https://www.awid.org/es/noticias-y-an%C3%A1lisis/el-porque-necesitamos-un-ecosistema-de-financiamiento>.
7. Austin, John Langshaw. (1975). *How to Do Things with Words*. Cambridge: Harvard University Press.
8. Beitin, Ben K. (2012). "Interview and Sampling: How Many and Whom" en *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*. (eds. Jaber F. Gubrium et al.). Thousand Oaks: Sage.
9. Becerra, Ricardo y José Woldenberg. (2017). "La democracia mexicana ¿comenzar de cero? (ed. Ricardo Becerra). Ciudad de México: Siglo XXI Editores.
10. Bernard, H. R., y Ryan, G. W. (2010). *Analyzing qualitative data: Systematic approaches*. Newbury Park: Sage.
11. Boyce, Carolyn y Palena Neale. (2006). Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. *Pathfinder International Tool Series: Monitoring and Evaluation*, vol. 2, pp. 3-12. Recuperado de: https://nyhealthfoundation.org/wp-content/uploads/2019/02/m_e_tool_series_indepth_interviews-1.pdf.
12. Bray, Ilona. 2022. *Effective Fundraising for Nonprofits: Real-World Strategies That Work*. N.p.: NOLO.
13. Brinkmann, Svend. (2014). "Unstructured and Semi-structured Interviewing" en *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. (ed. Patricia Leavy). Oxford: Oxford University Press.
14. Citi Foundation y Synergos. 2020. "Financiamento Baseado em Relações de Confiança: Análise sobre a Importância do Financiamento Operacional Geral e do Desenvolvimento de Competências Institucionais - Sinapse." SINAPSE Biblioteca virtual do investimento social.
15. CIVICUS. (2022). "What is civic space? -CIVICUS- Tracking conditions for citizen action." CIVICUS Monitor. Recuperado de: <https://monitor.civicus.org/whatiscivicspace/>
16. Corrigan-Brown, Catherine. (2016). "Funding for Social Movements", *Sociology Compass*, vol. 10, núm. 4, pp. 330-339.
17. Cox, Laurence y Cristina Flesher Fominaya. (2013). "European Social Movements and Social Theory: A Richer Narrative?" en *Understanding European Movements: New Social Movements, Global Justice Struggles, Anti-Austerity Protest*. (eds. Laurence Cox y Cristina Flesher Fominaya). Oxfordshire: Routledge.
18. Cox, Laurence y Alf Gunvald Nilsen. (2013). "What Would a Marxist Theory of Social Movements Look Like?" en *Marxism and Social Movements*. (eds. Colin Barker et. al.). Leiden: Brill.

19. Daby, Mariela y Mason W. Moseley. (2021). "Feminist Mobilization and the Abortion Debate in Latin America: Lessons from Argentina", *Politics and Gender*, vol. 18, núm. 2, pp. 1-35.
20. Davis, Diane E. (1999). "The Power of Distance: Re-theorizing Social Movements in Latin America", *Theory and Society*. núm. 28, pp. 585-638.
21. de la Torre, Carlos. (2013). "El populismo latinoamericano: entre la democratización y el autoritarismo". *Nueva Sociedad*. núm 247, pp. 120-137.
22. de Sousa, Boaventura de Santos et. al. (2018). *Epistemologías del Sur*. Buenos Aires: CLACSO.
23. Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Nueva York: McGraw-Hill.
24. Diani, Mario. (1992). "The Concept of Social Movements", *Sociological Review*. vol. 40, núm. 1, pp. 1-25.
25. Diani, Mario. (2015). "Revisando el concepto de movimiento social", *Encrucijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales*, núm. 9, pp. 1-16.
26. Edwards, Bob y John D. McCarthy. (2004). "Resources and Social Movement Mobilization", en *The Blackwell Companion to Social Movements* (eds. David A. Snow, Sarah A. Soule y Hanspeter Kriesi). Oxford: Blackwell Publishing.
27. Engler, Paul, Sophie Lasoff y Carlos Saavedra. (2018). *Funding Social Movements: How Mass Protest Makes and Impact*, Ayni Institute.
28. Falero, Alfredo. (2018). "El tratamiento conceptual del sujeto colectivo en América Latina: de lo obvio a lo problemático" en *El Uruguay desde la sociología XVI* (coord. Francisco Pucci). Montevideo: Universidad de la República.
29. Falero, A. (2020). "América Latina: entre perspectiva de análisis y proyecto sociopolítico" en *Hacia la renovación de la teoría social latinoamericana* (ed. E. Torres). Buenos Aires: CLACSO.
31. Foster, William Landes, Peter Kim, y Barbara Christiansen. 2009. "Ten nonprofit funding models." *Stanford Social Innovation Review*. (Spring), pp. 32-39.
32. Foucault, Michael. (2004). *Sobre la Ilustración*. Madrid: Tecnos.
33. Fry, Mariana. (2020). "Los movimientos sociales latinoamericanos: teorías críticas y debates sobre la formación". *Revista de Ciencias Sociales*. vol. 33, núm. 47, pp. 13-30.
34. Ganz, Marshall (2016). *Organizing: People, Power, Change*.
35. Gohn, M. G. (1997). *Teorías dos movimentos sociais. Paradigmas clássicos e contemporâneos*. San Pablo: Loyola.
36. Gohn, M. G. (2008). "Abordagens teóricas no estudo dos movimentos sociais na América Latina". *Caderno CRH*, vol. 21, núm. 54, pp. 439-455.
37. Gordon Rapoport, Sara. (2011). "Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México / Transparency and accountability of civil organizations in Mexico." *Revista Mexicana de Sociología*. vol. 73, núm. 2, pp. 199-229.
38. Goubran, Sherif, Nadra Wagdy, Thomas Walker, and Jane McGaughey, eds. 2021. *Innovations in Social Finance: Transitioning Beyond Economic Value*. Berlin: Springer International Publishing.
39. Honeycutt, Nathan y Lee Jussim. (2020). "A Model of Political Bias in Social Science Research". *Psychological Inquiry*- vol. 31, núm. 1, pp. 73-85.
40. Honeycutt, Nathan y Lee Jussim. (2022). "Political bias in the social sciences: A critical, theoretical, and empirical review" en *Ideological and political bias in psychology: Nature, scope and solutions* (eds. Frisby, C.L., et. al.), New York: Springer.
41. Jalali, Rita. (2013). "Financing Empowerment? How Foreign Aid to Southern Ngos and Social Movements Undermines Grass-Roots Mobilization", *Sociology Compass*, vol. 7, núm. 1, pp. 55-73.
42. Kant, I. (1798) *Der Streit der Fakultäten*. Ak VII.

43. Karim, N. 2022. "Movimientos feministas y de mujeres en el contexto de la eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas: una revisión bibliográfica externa." Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para Eliminar la Violencia contra la Mujer.
44. López-Gómez, Ernesto, "El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica." *Educación XX1*, vol. 21, núm. 1, 2018, pp. 17-40, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.
45. López Leyva, Miguel Armando- (2012). "Los movimientos sociales y su influencia en el ciclo de las políticas públicas", *Región y Sociedad*, núm. 55, pp. 159-197.
46. López de Lizaga, J. L. (2018). "El entusiasmo de la Revolución. Sobre la filiación kantiana del último Foucault". *Ágora. Papeles de Filosofía*. vol. 38, núm. 1, pp. 165-181.
47. Mack, Natasha et al. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Research Triangle Park: Family Health International.
48. Mayer, M. (1995) 'Social-movement research in the United States', in Lyman, S. (ed.), *Social movements*. London: Macmillan.
49. McAdam, Doug, Sidney Tarrow y Charles Tilly. (2001). *Dynamics of Contention*. Cambridge: Cambridge University Press.
50. McCarthy, John D. y Mayer N. Zald. (1977). "Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory". *American Journal of Sociology*, vol. 82, núm. 6, pp. 1212-1241.
51. Meerim, Ilyas y Tatiana Cordero Velásquez. 2017. "El cuidado colectivo en la financiación de los derechos humanos: una apuesta política." OpenGlobalRights. Recuperado de: <https://www.openglobalrights.org/collective-care-in-human-rights-funding-poli/?lang=Spanish>.
52. Melucci, Alberto. (1980). "The New Social Movements". *Social Science Information*. vol. 19, núm. 2, pp. 199-226.
53. Melucci, Alberto. (1989). *Nomads of the Present*. Londres: Hutchinson.
54. Melucci, Alberto. (1994). "Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales". *Zona Abierta*. núm. 69, pp. 153-180.
55. Morse, Janice M. (2012). "The Implications of Interview Type and Structure in Mixed-Method Designs" en *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*. (eds. Jaber F. Gubrium et al.). Thousand Oaks: Sage.
56. Munck, Ronaldo. (2007). *Globalization and Contestation: The New Great Counter-Movement*. Londres: Routledge.
57. Munck, Ronaldo. (2021). *Los movimientos sociales en América Latina: cartografiando el mosaico*. Montevideo: La Libre/A Desalambrar Ediciones.
58. Participando Por México y CC-CIESAS. (2016). Metodología de Análisis de Esquemas de trabajo para la influencia en la toma de decisiones.
59. Piza Burgos, N. D., Amaiquema Marquez, F. A., y Beltrán Baquerizo, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, vol. 15, núm. 70, pp. 455-459. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500455.
60. Pleyers, Geoffrey. (2018). *Movimientos sociales en el siglo XXI: perspectivas y herramientas analíticas*. Buenos Aires: CLACSO.
61. Pousadela, Inés M. y Anabel Cruz. (2016). "The sustainability of Latin American CSOs: historical patterns and new funding sources", *Development in Practice*, vol. 26, núm 5, 2016, pp. 606-618.
62. Quintana Castillo, Martha Nataly. (2016). *Organización de los movimientos sociales frente a la minería a gran escala en Colombia: el caso de la Red de Comités del Tolima*. Tesis de maestría. Ciudad Juárez: Colef.
63. Rey, Laura. 2021. "Bonos de impacto: qué son y con qué objetivo nacen." FundsPeople. Recuperado de: <https://fundspeople.com/es/glosario/bonos-de-impacto-que-son-y-con-que-objetivo-nacen/>.

64. Roller, Margaret R. y Paul J. Lavrakas. (2015). *Applied Qualitative Research Design: A Total Quality Framework Approach*. Nueva York: The Guilford Press.
65. Rovira, Guiomar. (2017). *Activismo en red y multitudes conectadas: comunicación y acción en la era de internet*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana/Icaria Editorial.
66. Saavedra, Carlos. 2018. "Five Ways Funders Can Support Social Movements." Stanford Social Innovation Review.
https://ssir.org/articles/entry/five_ways_funders_can_support_social_movements#
67. Stanford PACS y CEFIS UAI. 2020. "Guía para una filantropía efectiva en América Latina". PACS Center. Recuperado de: <https://pacscenter.stanford.edu/wp-content/uploads/2022/04/guia-para-una-filantropia-efectiva-en-america-latina-cefis-uai-y-stanford-pacs.pdf>.
68. Svampa, Maristella. (2010). *Movimientos sociales, matrices socio-políticas y nuevos escenarios en América Latina*. Hesse: Universität Kassel.
69. Tarrow, Sidney y Charles Tilly. (2007). *Contentious Politics*. Boulder: Paradigm.
70. Tilly, Charles. (1978). *From Mobilization to Revolution*. Reading: Addison-Wesley.
71. Tilly, Charles. (1994). "Social Movements as Historically Specific Clusters of Political Performances". *Berkeley Journal of Sociology*. núm. 38, pp. 1-30.
72. Touraine, Alain. (1981). *The Voice and the Eye*. Cambridge: Cambridge University Press.
73. Touraine, A. (1990). *Movimientos sociales de hoy. Actores y analistas. Debates con Alberto Melucci y otros*. Barcelona: Editorial Hacer.
74. Turner, Ralph H. y Lewis M. Killian. (1987). *Collective Behavior*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.